

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

**О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська**

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник

*Рекомендовано Вченою радою*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»*

Харків  
ХНАДУ  
2016

УДК 331.108  
ББК 65.05  
К 82

*Рекомендовано до видання  
рішенням Вченої ради Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

Рецензенти:

*Бідняк Н.М.*, докт. техн. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту (Національний транспортний університет);

*Дмитрієв І.А.*, докт. екон. наук, професор, професор кафедри економіки підприємства (Харківський національний автомобільно-дорожній університет)

*Шинкаренко В.Г.*, докт. екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту (Харківський національний автомобільно-дорожній університет)

**Криворучко О. М.**

К Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.

ISBN

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» належить до циклу нормативних дисциплін професійно-орієнтованої підготовки бакалаврів з галузі знань 0306 – «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 030601 «Менеджмент». Посібник складено відповідно до робочої програми з дисципліни.

Особливу увагу приділено таким найбільш важливим аспектам управління персоналом підприємства, як: сутність та зміст управління персоналом в сучасному менеджменті підприємств; висвітлено питання формування трудового колективу підприємства, його кадрової політики та стратегії управління персоналом; кадрове планування, набір та відбір кадрів; адаптація персоналу; оцінка та його атестація і ін. Значну частину матеріалу наведено у вигляді схем та таблиць. Для більш глибокого усвідомлення теоретичних аспектів запропоновані запитання для самоконтролю та практичні завдання.

Посібник призначений для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, викладачів, аспірантів, а також підприємців, керівників і фахівців, що цікавляться питаннями управління персоналом підприємства.

# ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1 Місце та роль управління персоналом серед інших управлінських наук	7
1.2 Основні поняття та проблеми науки «Управління персоналом»	9
1.3 Концепції управління персоналом	11
1.4 Цілі та завдання управління персоналом	15
РОЗДІЛ 2. ПЕРСОНАЛ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ	17
2.1 Основні поняття, що характеризують персонал	17
2.2 Структура персоналу	19
2.3 Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	24
2.4 Визначення та оцінка компетенцій працівників підприємства	26
2.4.1 Базові поняття компетентнісного підходу до оцінки працівників	26
2.4.2 Основні види та складові компетенцій працівників	28
2.4.3 Процес визначення та оцінки базових компетенцій працівників	31
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ	42
3.1 Колектив як соціальна група. Види та структура колективів	42
3.2 Етапи створення та розвитку колективу	45
3.3 Згуртованість трудового колективу	47
3.4 Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства	50
РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	53
4.1 Принципи та методи побудови системи управління персоналом	53
4.2 Організаційна структура системи управління персоналом	58
4.3 Склад та структура системи управління персоналом	62

РОЗДІЛ 5. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА	68
5.1 Поняття та завдання кадрової політики підприємства	68
5.2 Типи кадрової політики підприємства	70
5.3 Процес формування кадрової політики підприємства	72
5.4 Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства	84
РОЗДІЛ 6. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	87
6.1 Співвідношення термінів, що характеризують стратегічні напрямки роботи з персоналом	87
6.2 Сучасне розуміння поняття стратегії управління персоналом підприємства	90
6.3 Підхід до формування стратегії управління персоналом підприємства	92
6.4 Класифікація стратегій управління персоналом	95
6.5 Процес формування стратегії управління персоналом підприємства	104
РОЗДІЛ 7. ПЛАНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	113
7.1 Сутність, цілі та завдання планування роботи з персоналом підприємства	113
7.2 Види планування роботи з персоналом	114
7.3 Оперативний план роботи з персоналом	115
7.4 Визначення потреби в персоналі	117
7.5 Сутність, завдання та види маркетингу персоналу	121
7.6 Джерела та шляхи покриття потреби в персоналі	123
7.7 Процес реалізації маркетингу персоналу підприємства	124
7.8 Контроль реалізації маркетингу персоналу	127
РОЗДІЛ 8. ОРГАНІЗАЦІЯ НАЙМАННЯ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	130
8.1 Поняття та процес наймання персоналу	130
8.2 Методи відбору персоналу	133
8.3 Порядок наймання персоналу	136

РОЗДІЛ 9. АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	139
9.1 Поняття адаптації та її види	139
9.2 Етапи проведення адаптації	142
9.3 Управління адаптацією працівників підприємства	143
9.4 Оцінка результатів адаптації	145
РОЗДІЛ 10. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	148
10.1 Сутність та види оцінки персоналу	148
10.2 Методи оцінювання персоналу	150
10.3 Комплексна оцінка управлінського персоналу	155
10.4 Кваліметрична оцінка праці персоналу	159
10.5 Оцінка ефективності роботи персоналу	161
10.6 Атестація персоналу підприємства	166
РОЗДІЛ 11. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	171
11.1 Поняття та види мотивації персоналу	171
11.2 Теорії мотивації персоналу: первісні та сучасні	175
ЛІТЕРАТУРА	182

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання будь-яких підприємств України (в т.ч. автотранспортних) характеризуються нестабільністю та швидкими організаційними і технологічними змінами, викликаними глобалізацією ринків, постійно зростаючою конкуренцією, підвищенням вимог до рівня кваліфікації та компетентності персоналу. За цих умов основною конкурентною перевагою та головним ресурсом автотранспортних підприємств (АТП) є персонал з його творчим і фізичним потенціалом, здатністю не тільки до відтворення своєї робочої сили, але й до саморозвитку.

На сьогодні в цілому у транспортній галузі України стан показників роботи з персоналом є критичним: рівень вибуття персоналу (24,8 %) перевищує рівень його прийому (21,8 %), при цьому майже 81,7 % усіх випадків вивільнення персоналу пов'язані з причинами плинності; коефіцієнт плинності персоналу становить 19,6 % при середній допустимій нормі 5 %; коефіцієнт адаптації кадрів має від'ємне значення і становить – 2,7 %. У зв'язку з цим нагальним є завдання управління персоналом та його ефективного використання. Усе це вказує на недосконалість управління персоналом АТП : недотримання принципів роботи з ним, відсутність доцільних рішень тощо.

Удосконалення управління персоналом АТП вимагає, перш за все, розроблення ефективної кадрової політики та стратегії управління персоналом АТП, що застосовуються для вирішення усіх кадрових питань (набір і відбір персоналу, переміщення й управління службовим зростанням працівників, стимулювання та мотивація їх праці тощо).

Для ефективного управління персоналом майбутнім керівникам та спеціалістам з управління персоналом необхідні нові сучасні знання, вміння, навички, мотиви поведінки, ціннісні орієнтири та ін., які вони можуть отримати завдяки навчально-методичній літературі в галузі управління персоналом. В цей час існуючі навчальні посібники з управління персоналом підприємства не враховують специфіку галузі автомобільного транспорту. Тому підготовка та видання такого навчального посібника є актуальним завданням.

# РОЗДІЛ 1

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Місце та роль управління персоналом серед інших управлінських наук

«Управління персоналом» є однією із основних управлінських наук, які розглядаються на різних рівнях (рис. 1.1).

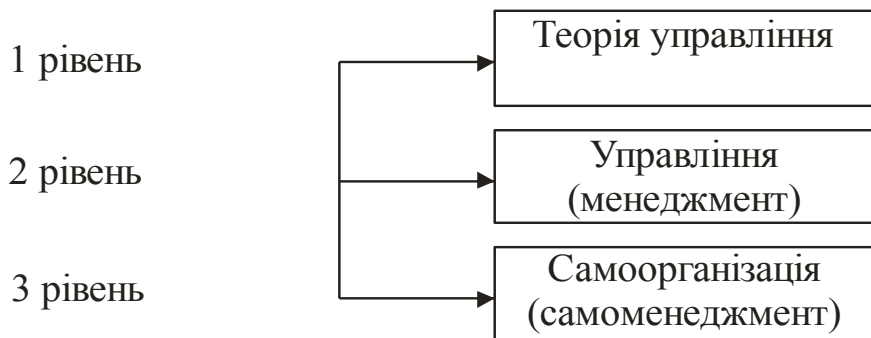


Рис. 1.1. Рівні управління

*Перший рівень* – теорія управління – є фундаментальною науковою дисципліною, що базується на положеннях тектології та кібернетики. В теорії управління розглядаються основні загальні закони управління, що охоплюють всі сфери життя й діяльності людей. При цьому кібернетика широко застосовує математичні методи, результати яких дозволяють аналізувати їх, розраховувати схеми систем, здатних здійснювати певні дії. Тектологія використовується з метою систематизації організаційного досвіду.

*Другий рівень* – управління, менеджмент – складають прикладні наукові дисципліни, практичним вираженням яких є створення організованих груп людей та спрямування їх діяльності на досягнення встановлених цілей.

Залежно від таких цілей та завдань, а також рівня їх вирішення, об'єктами управління можуть бути різні спільноти людей, види матеріального виробництва, окремі процеси та явища. Класифікація видів управління наведена на рис. 1.2.

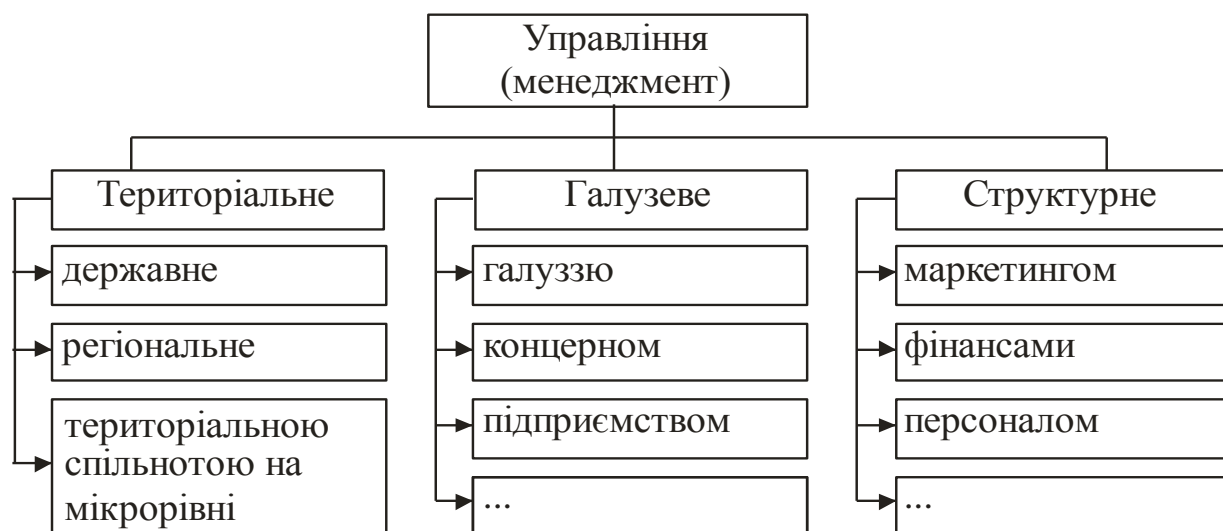


Рис. 1.2. Структура управління

Види структурного управління виділяються в межах галузевого і територіального управління, тобто можливим, наприклад, є управління фінансами як на галузевому, так і на рівні підприємства.

В сучасних умовах на рівні підприємств незалежно від форми власності постає питання з вирішення двох груп задач. Перша група задач полягає у виявленні та встановленні цілей діяльності підприємства та шляхів їх досягнення в умовах взаємодії із зовнішнім середовищем – «що робити» та за допомогою «яких» фінансових та матеріальних ресурсів. Для цього застосовується управління фінансами, маркетингом, інноваціями, персоналом тощо. Друга група задач передбачає вирішення питання з формування високоефективного механізму управління людьми, що забезпечує досягнення цілей – «як» робити, щоб досягти цілей. Цей комплекс задач вирішується в рамках управління персоналом, що є важливою складовою управління підприємством в цілому, оскільки всі цілі досягаються за участю людей.

*Третій рівень* – самоорганізація, самоменеджмент – є прикладною науковою дисципліною, що реалізується в певному способі життя окремих людей. Самоменеджмент – це образ дій та думок певної людини, спрямованих на концентрацію внутрішніх сил організму для досягнення встановлених цілей.

Управління персоналом як наука існує на двох *рівнях*: *теоретичному* (мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних та



інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій) та *прикладному* (управління персоналом вивчає питання зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробки конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання працівників).

Між цими двома рівнями управління персоналом існує тісний взаємозв'язок: з одного боку, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, з іншого – дані прикладних досліджень складають базу для побудови гіпотез і розвитку теорії.

Крім цього, управління персоналом базується на наступних теоріях, що стосуються основних аспектів людини: економічні (теорії ринку праці, планування, економічна інформатика тощо); психологічні (загальна, соціальна психологія, теорія поведінки, психоаналіз, психологія спілкування, праці тощо); соціологічні; трудове і соціальне право; політологічні; конфліктологія; науки про працю (ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці тощо).

## 1.2 Основні поняття та проблеми науки «Управління персоналом»

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.

*Об'єктом* цієї науки є особистості та спільноти (групи й організації) (рис. 1.3).

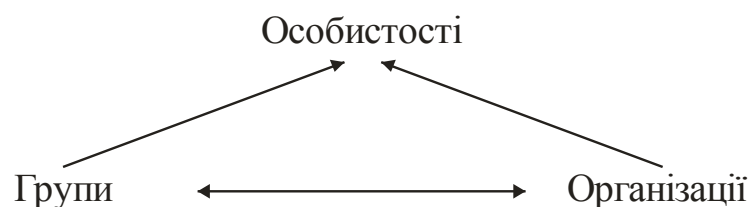


Рис. 1.3. Об'єкт науки «Управління персоналом»

*Предмет* науки «Управління персоналом» – сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності людей.

*Завданням* науки є пізнання закономірностей і факторів поведінки, а також їх застосування в досягненні цілей підприємства з урахуванням особистісних та групових інтересів персоналу (створення підприємства, що функціонує за принципом співробітництва, та в якому оптимально поєднується рух до загальноорганізаційних, групових та індивідуальних цілей.

Вирішення цього завдання багато в чому пов'язане із певними *проблемами*. Найбільш актуальними серед них є наступні: цілепокладання, гносеологічна, методична, організаційно-економічна.

Проблема цілепокладання полягає в ув'язуванні цілей розвитку персоналу кожного окремого підприємства з цілями розвитку суспільства.

Гносеологічні проблеми – як перейти від буденного пізнання у сприйнятті персоналу до наукових методів (які теорії та методи застосовувати в якості підходів до пізнання суб'єктів підприємства; які фактори визначають специфіку суб'єктів підприємства і т.д.).

Методичні проблеми пов'язані з тим, як формувати сучасний підхід до персоналу; як навчати та виховувати у керівників вірне й адекватне ставлення до персоналу тощо.

Організаційно-економічні проблеми – яким чином забезпечити переконливі докази й пропаганду економічної вигоди соціально-відповідальної поведінки в роботі, в тому числі відносно персоналу; як підвищити статус служби управління персоналом до рівня провідного підрозділу підприємства і т.д.

У менеджменті вироблені загальні практичні підходи до проблем управління персоналом (людськими ресурсами) – *аксіоми*, які необхідно знати та застосовувати у практичній діяльності. До них відносяться:

Аксіома 1: будь-яка проблема підприємства – це проблема управління людськими ресурсами;

Аксіома 2: персонал підприємства – це не лише працівники підприємства, а й люди, які прийдуть на підприємство працювати та підуть з нього;

Аксіома 3: розуміння та зближення цілей працедавця й працівника – найкоротший шлях до підвищення ефективності роботи підприємства;

Аксіома 4: будь-яка проблема управління людськими ресурсами – це загальна проблема для лінійних й кадрових менеджерів;

Аксіома 5: в управлінні працівниками завжди присутні як стратегічний (управління людськими ресурсами), так і оперативний (управління персоналом) аспекти.

Принципи, покладені в основу ефективного управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника).

До *загальних принципів* управління персоналом як науки та сфери діяльності відносяться: науковість; плановість; системність (комплексність); безперервність; нормативність; економічність; зацікавленість; відповідальність.

До *часткових принципів* управління персоналом належать: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація, демократизація, інформатизація роботи з кадрами; забезпечення рівня кадрової роботи, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності його членів та ін.

### **1.3 Концепції управління персоналом**

*Концепція управління персоналом* – це узагальнене уявлення щодо місця людини на підприємстві.

В сучасних умовах можна виділити два *підходи* до управління персоналом: з позиції ролі людини у суспільному виробництві та з позиції теорії систем.

При розгляді ролі людини у суспільному виробництві виділяють два полюси:

– людина як ресурс виробничої системи (трудової, людської) – важливий елемент процесу виробництва та управління;

– людина як особистість з певними потребами, мотивами, цінностями.

З позиції теорії систем працівники розглядаються в якості важливої підсистеми. При цьому чітко виділяють дві групи підсистем:

1) економічну, в якій панують проблеми виробництва, обміну, споживання матеріальних благ. Персонал розглядається в якості трудового ресурсу;

2) соціальну, в якій головують питання відносин людей, соціальні групи, духовні цінності. Персонал розглядається в якості головної системи, що складається із неповторних особистостей.

Приймаючи до уваги вищезазначене, класифікація видів діяльності з управління персоналом можлива у вигляді квадрату (рис. 1.4).

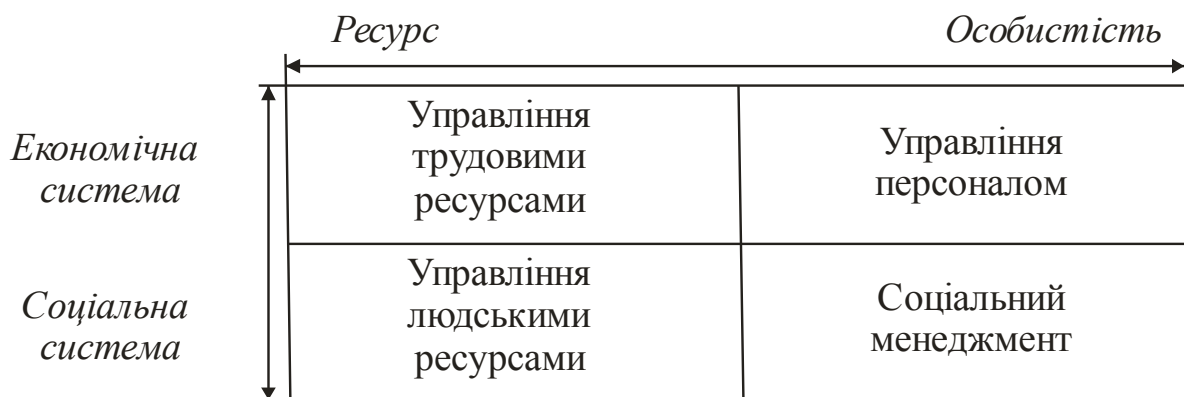


Рис. 1.4. Класифікація концепцій управління персоналом

По осі абсцис показано розподіл концепцій щодо розгляду людини в якості ресурсу та в якості особистості в процесі виробництва, по осі ординат – за тяжінням до економічної або соціальної систем.

При концепції управління трудовими ресурсами замість людини розглядається лише її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу та заробітною платою.

При концепції управління персоналом людина розглядається через формальну роль – посаду, а управління здійснюється за допомогою адміністративних механізмів (повноважень, функцій тощо).

При концепції управління людськими ресурсами людина розглядається в якості невідновлюваного ресурсу – елементу соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової діяльності, соціальних відносин, стану працівника.

Основні відмінності управління людськими ресурсами від управління персоналом:

– на відміну від управління персоналом, управління людськими ресурсами переорієнтовано із потреб персоналу на потреби підприємства у робочій силі;

– прояв стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику більш активною на відміну від пасивної та реактивної, що характерні для управління персоналом;

– відповідальність за реалізацію більш активної кадрової політики покладається на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів);

– відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, тобто із домінуючих в управлінні персоналом колективістських цінностей на індивідуалістичні.

– в управлінні персоналом вся увага зосереджена на рядових працівниках, в управлінні людськими ресурсами акцент переноситься на управлінський штат: саме компетентність менеджерів опиняється ключовим елементом кадрового потенціалу підприємства.

Вищенаведена класифікація концепцій управління персоналом є неповною, оскільки не містить гуманістичної системи, що розвивається в сучасних умовах. Тому відповідно до трьох підходів (та відповідних систем) в управлінні (економічного, органічного, гуманістичного) виділяють наступні чотири концепції: 1) управління трудовими ресурсами; 2) управління персоналом; 3) управління людськими ресурсами; 4) управління людиною. Їх характеристика наведена у табл. 1.1.

В межах економічного підходу виділяють *концепцію управління трудовими ресурсами*. Її особливостями є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою і відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

Таблиця 1.1

## Підходи до управління людиною на підприємстві

Підхід	1– економічний	2 – органічний		3 – гуманістичний
	(концепція управління персоналом)	адміністративний (концепція управління персоналом)	соціальний (концепція управління людськими ресурсами)	(концепція управління людиною)
Роль людини	фактор виробництва	ресурс підприємства		головний суб'єкт підприємства
Місце людини	елемент процесу праці	елемент формальної структури	елемент соціальної організації	член організації-сім'ї
Об'єкт управління	трудові ресурси	персонал	людські ресурси	людина
Зміст управління	організація праці та заробітної плати	часткове управління «життєвим циклом» людини	комплексне управління людськими ресурсами	самоуправління
Підрозділ	відділ праці та ЗП	кадрова служба	служба управління людськими ресурсами	все підприємство
Головний важіль	заробітна плата	повноваження та відповідальність	мотивація	організаційна культура
Стимулювання	оплата робочого часу	принцип «заслуг»	–	якість трудового життя

В межах органічного підходу послідовно склалися дві концепції – *управління персоналом* та *управління людськими ресурсами*. Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що кадрова функція із реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою та розповсюдилась на пошук та підбір персоналу, планування його кар'єри, оцінку та навчання.

В межах гуманістичного підходу виділяють *концепцію управління людиною*. В її основі закладена передумова про те, що людина – це головний суб'єкт підприємства та особливий об'єкт управління, що не може розглядатися в якості «ресурсу». Не людина існує

для підприємства, а підприємство створюють для людини, відповідно бажанням та здібностям якої будують його стратегії, структури, системи, внутрішньоорганізаційні відносини.

Особливостями гуманістичного підходу є: акцентування уваги на корпоративній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом.

## **1.4 Цілі та завдання управління персоналом**

*Ціллю управління персоналом є забезпечення максимальної відповідності інтересів підприємства та працівників, пов'язаних із професійною діяльністю.*

Для досягнення цієї цілі необхідно, по-перше, задовольнити потреби підприємства у кваліфікованих кадрах; по-друге, ефективно їх використовувати. Це обумовлює необхідність виконання наступних завдань управління персоналом:

1. Розробка і реалізація кадрової політики;
2. Розробка штатного розпису відповідно до стратегії підприємства;
3. Розробка професійно-кваліфікаційних вимог (професіограм, моделей посад тощо);
4. Забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу;
5. Регулювання руху персоналу;
6. Ділове оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування;
7. Навчання персоналу;
8. Аналіз і координація міжособистісних взаємин, запобігання соціальним конфліктам, небажаним стресам;
9. Формування резерву персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, аналіз потреби в персоналі;
10. Управління зайнятістю;
11. Професійна адаптація персоналу;
12. Регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці.

## Контрольні запитання

1. До якої групи наук відносять науку «Управління персоналом»?
2. На яких рівнях управління розглядається управління персоналом? Охарактеризуйте їх.
3. Назвіть об'єкт, предмет, завдання управління персоналом.
4. Визначте основні проблеми в управлінні персоналом.
5. Розкрийте сутність поняття «управління персоналом».
6. Назвіть основні аксіоми в управлінні персоналом.
7. Охарактеризуйте еволюцію концептуальних підходів в управлінні персоналом.
8. Назвіть основні концепції управління персоналом.
9. Визначте основні відмінності управління людськими ресурсами від управління персоналом.
10. Розкрийте основні цілі та завдання управління персоналом.



## РОЗДІЛ 2 ПЕРСОНАЛ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

### 2.1 Основні поняття, що характеризують персонал

У загальному випадку *об'єктом управління* є частина системи управління, що піддається управлінському впливу (тобто люди та оточуюче їх середовище).

При визначенні об'єкта у галузі управління персоналом серед вчених та практичних працівників немає єдності думок. Так, к якості об'єктів розглядають: персонал; групи людей; окремі особистості; особистості і спільноти (формальні та неформальні групи, професійно-кваліфікаційні та соціальні групи, колективи, підприємство в цілому). При цьому термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежовують із терміном «кадри».

Найбільш розповсюдженим є *перший підхід*, відповідно якому поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

*Другий підхід* передбачає розмежування понять «персонал» та «кадри». При такому підході під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників.

Кадри виражають ставлення щодо формування та використання робочої сили на підприємствах, в рамках якого здійснюють техніко-організаційне регулювання соціально-трудоових процесів.

Застосування терміну «персонал» означає зміщення акцентів в управлінні на індивіда-особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника (рис. 2.1).

В якості основних понять, що характеризують персонал, окрім зазначених вище (персонал, кадри), використовують наступні терміни: трудові ресурси, робоча сила, трудовий колектив, людські ресурси, трудовий потенціал. Їх співвідношення наведено на рис. 2.2.

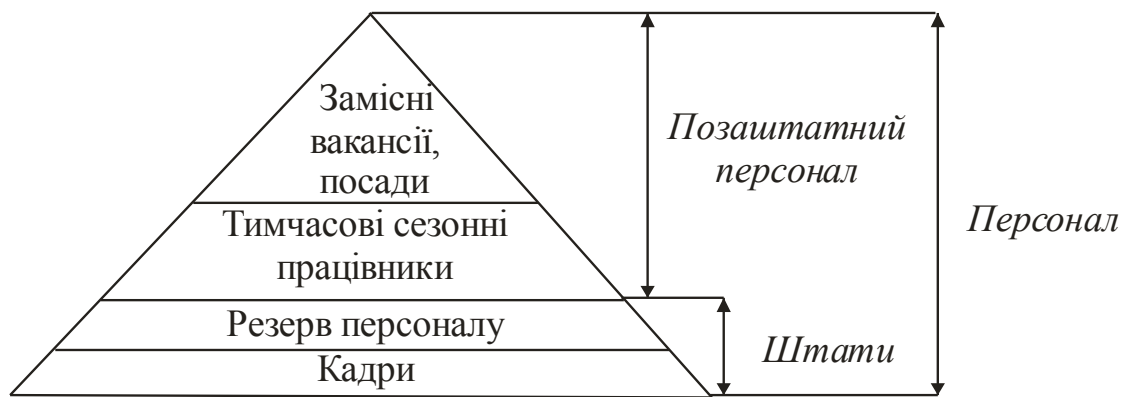


Рис. 2.1. Склад персоналу



Рис. 2.2. Співвідношення термінів, що характеризують персонал

Поняття «*трудовий колектив*» можна розглядати з двох боків:  
 – як соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою);

– як соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими міжособистісними зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

*Робоча сила* – це здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів і послуг.

Потенційну робочу силу характеризує поняття «*трудові ресурси підприємства*», під якими розуміють фізично розвинуту частину населення держави, що володіє розумовими здібностями і знаннями, необхідними для роботи у певних виробничих процесах.

*Людські ресурси підприємства* – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

У загальному вигляді трудовий потенціал характеризує певні можливості, що можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети.

*Трудовий потенціал працівника* – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у трудовій сфері (інтелект, творчі здібності, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість тощо).

*Трудовий потенціал підприємства* – це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості працівників підприємства у трудовій сфері виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок.

Таким чином, зміст трудового потенціалу розкриває, з одного боку, можливості участі працівників підприємства у діяльності як специфічного ресурсу, з іншого боку, – характеристику якостей працівників, що відображають ступінь розвитку їх здібностей, придатність і підготовленість до виконання робіт певного виду і якості, ставлення до праці, можливість і готовність працювати з повною віддачею сил і здібностей.

## 2.2 Структура персоналу

Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його *структура* – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою.

Виділення структури персоналу здійснюється за різними ознаками (рис. 2.3).

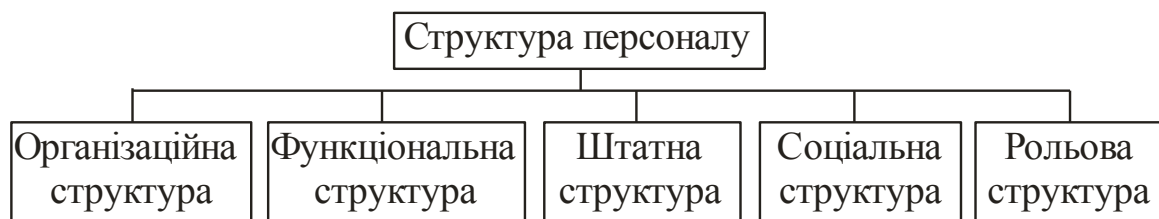


Рис. 2.3. Типи структур персоналу

1. Організаційна структура персоналу відображає участь персоналу в процесі виробництва (рис. 2.4).

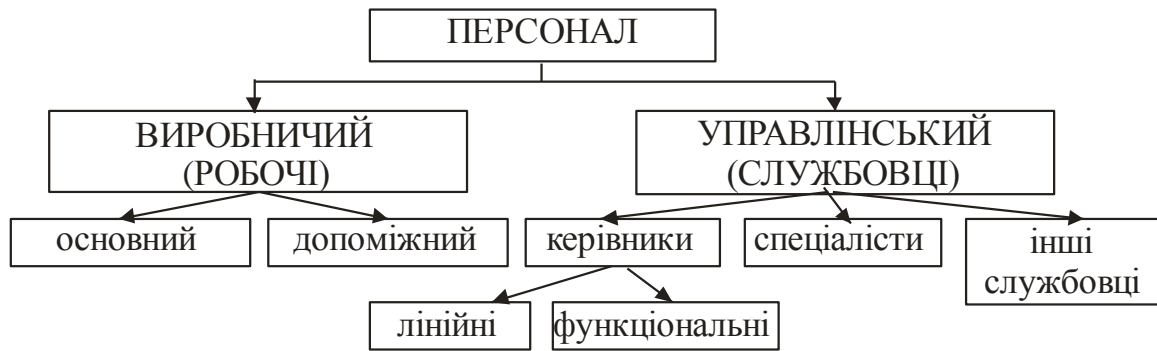


Рис. 2.4. Склад персоналу підприємства

Виробничий персонал (робочі) включає працівників, що реалізують на практиці рішення керівників і плани підприємства, зайнятих створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів (з переважною часткою фізичної праці). До виробничого персоналу також відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників тощо.

У складі виробничого персоналу виділяють:

- *основний* виробничий персонал, який безпосередньо бере участь у виробничому процесі;
- *допоміжний* виробничий персонал, який виконує функції обслуговування основного виробництва.

Управлінський персонал (службовці) включає працівників, трудова діяльність яких спрямована на виконання певних управлінських функцій (з переважною часткою розумової й інтелектуальної праці).

До управлінського персоналу відносять:

- *керівників*, які мають юридичне право прийняття рішень та владні повноваження відносно підлеглих;

Їх класифікують на лінійних та функціональних керівників.

Лінійні керівники спрямовують, координують і стимулюють діяльність підприємства, розпоряджаються його ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення його цілей (за всіма функціями управління).

Функціональні керівники – керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників (відповідають за реалізацію певних функцій управління).

Керівники і головні спеціалісти підприємства у сукупності складають його адміністрацію.

– *спеціалістів (фахівці)*, які зайняті реалізацією певних функцій управління без юридичного права прийняття рішень. Вони зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій, розробкою варіантів вирішення певних виробничих і управлінських проблем (економісти, маркетингологи, юристи, психологи, диспетчери, інженери, інспектори, механіки).

– *інших службовців*, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (архіваріуси, чергові, касири, контролери, секретарі, табельники).

2. Функціональна структура персоналу відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами. При такому розподілі часто виникають типові помилки: переваження генерального директора безпосередньо підпорядкованими підрозділами та функціями, відносно яких він приймає рішення; відсутність чіткого документального розподілу функцій управління між генеральним директором, його заступниками та керівниками підрозділів; розподіл функцій оперативного управління виробництвом, якістю, охороною праці з виконанням їх різними заступниками директора тощо.

Для усунення зазначених недоліків застосовують матричний метод, який передбачає побудову певних таблиць – матриць розподілу функцій управління між структурними підрозділами. В рядках таких таблиць вказують певні функції управління виробництвом, в колонках – структурні підрозділи підприємства. На перетині рядків і колонок зазначають основні операції з управління за певною функцією, за реалізацію якою відповідає відповідний структурний підрозділ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Матриця розподілу функцій між підрозділами підприємства**

Назва функції	Структурні підрозділи				
	ГД	ДМ	ДВ	...	ДП
Управління стратегією розвитку підприємства	Ц,З	Р	Р	...	Р
Організація системи і процесів управління	Ц,З	Р	Р	...	Р
...	...	...	...	...	...
Управління персоналом	Ц	Р	Р	...	З,П,В

Умовні позначення структурних підрозділів підприємства:

ГД – генеральний директор;

ДМ – директор з маркетингу;

ДВ – директор з виробництва;

ДП – директор з персоналу

Умовні позначення операцій:

Ц – постановка цілі, формування завдань;

З – прийняття рішення, затвердження;

П – підготовка рішення, складання, розрахунок;

Р – погодження, розгляд;

В – виконання, доведення, контроль

3. Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників.

У складі штатної структури розраховується фонд заробітної плати, чисельність персоналу, штатний розклад підприємства.

Штатний розклад підприємства визначає склад структурних підрозділів, перелік посад працівників, місячні посадові оклади, персональні надбавки, загальну чисельність працівників та їх фонд заробітної плати.

4. Соціальна структура персоналу характеризує його як сукупність груп, що класифікують за змістом роботи, рівнем освіти і класифікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо.

Так, наприклад, структура персоналу за *рівнем освіти* передбачає розподіл працівників за вищою, середньо-спеціальною та середньою освітою. Структуру персоналу за *стажем роботи* розглядають з позицій: *загального стажу роботи* (працівники групуються за періодами: до 16 років, 16-20, 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41 та більше років) та *стажу роботи у певному підприємстві* (до 1 року, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-30, 31 і більше років).

5. Рольова структура персоналу підприємства визначає склад і розподіл творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства (табл. 2.2).

*Творчі ролі* персоналу характеризують активну позицію кожного працівника у вирішенні проблемних ситуацій та пошуку альтернативних рішень.

*Комунікаційні ролі* визначають склад та рівень участі працівників в інформаційному процесі.

## Рольова структура персоналу підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
1	2
<b>ТВОРЧІ РОЛІ</b>	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативні рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного вирішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання висунутих ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань з широкого кола проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність певної ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукає інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організовує роботу групи, погоджує в процесі «мозкового штурму» роботу окремих членів групи з позиції досягнення певної мети
<b>КОМУНІКАЦІЙНІ РОЛІ</b>	
Лідер	Людина, яка володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, впливає на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок та складає підсумковий звіт групи
Зв'язковий	Пов'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, які іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
«Сторож»	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, доводить їх до лідера
Координатор	Узгоджує дії окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
Провідник	Людина, яка добре знає географію та історію району, структуру підприємства і забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
<b>ПОВЕДІНКОВІ РОЛІ</b>	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не впевнений в успіху загальної справи, має критичний погляд, часто відмінний від загальноприйнятого
Конформіст	Дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, являє «мовчазну більшість»
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть на останньому у своїй думці, не погоджуючись із раціональним рішенням групи

1	2
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню чуток, часто не перевірених і помилкових. У всьому бачить особисту образу і готовий писати скарги у всі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може відігравати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко вигадує і виконує «почини», «заходи» у робочий час. До власних службових обов'язків ставиться посередньо
«Важливий птах»	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є «рука»
«Казанська сирота»	Шукає співчуття у оточення, скаржиться на своє тяжке становище і нерозуміння в колективі та серед керівництва
«Йорж»	Як правило, перебуває в дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
«Собі на розумі»	Займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекцію, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу тощо), використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
«Наполеон»	Марнолюбна людина, зазвичай маленького зросту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

*Поведінкові ролі* характеризують типові моделі поведінки працівників на виробництві, в побуті, на роботі, в конфліктних ситуаціях та ін.

## 2.3 Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу

Для того, щоб обійняти певну посаду, людина повинна володіти відповідною професією і кваліфікацією.

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

*Спеціальність* (спеціалізація) – більш вузький вид трудової діяльності в межах певної професії.



*Кваліфікація* – це ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання певних трудових функцій.

Виділяють кваліфікацію роботи (сукупність вимог до того, хто повинен її виконувати) та кваліфікацію працівника (сукупність набутих людиною професійних якостей).

Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу:

1) Коефіцієнт кваліфікації працівників ( $K_{KB}$ ):

$$\hat{E}_{KB} = \sqrt{\frac{N_{in} \cdot N_a}{N^2}}, \quad (2.1)$$

де  $N_{oc}$  – чисельність працівників, що мають відповідну освіту, чол.;

$N_d$  – чисельність працівників, що мають необхідний досвід роботи, чол.

$N$  – загальна чисельність працівників, чол.

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

$$\hat{E}_{вик.кв} = \frac{N_{вик.кв} \cdot N_{кв}}{N_{кв} \cdot N_{вик.кв}}, \quad (2.2)$$

3) Коефіцієнт спеціалізації працівників ( $K_{спец}$ ):

$$\hat{E}_{спец} = \frac{O_{спец}}{60}, \quad (2.3)$$

де  $T_{пос}$  – фактична тривалість роботи на даній посаді, міс.

4) Коефіцієнт стажу роботи у підприємстві ( $K_{ст}$ ):

$$\hat{E}_{ст} = \frac{O}{60}, \quad (2.4)$$

де  $T$  – фактична тривалість роботи у підприємстві, міс.

Аналіз якісного складу управлінських працівників підприємства проводиться на підставі розрахунку показників кількісного складу і якості розташування кадрів.

Показник кількісного складу управлінських працівників ( $\Pi_K$ ), %:

$$\dot{I}_{\hat{e}} = \frac{N_{\hat{a}} + N_{\hat{n}}}{N} \cdot 100, \quad (2.5)$$

де  $N_{\text{во}}$ ,  $N_{\text{со}}$  – відповідно чисельність працівників з вищою і середньою освітою, чол.

Показник якості розташування управлінських кадрів за посадами ( $\Pi_J$ ), %:

$$\dot{I}_{\hat{y}} = \frac{N_{\hat{a}} + N_{\hat{n}}}{\hat{E}_{\hat{n}\hat{n}}} \cdot 100, \quad (2.6)$$

де  $K_{\text{пос}}$  – загальна кількість посад, що потребує заміщення спеціалістами з вищою і середньо спеціальною освітою, од.

## **2.4 Визначення та оцінка компетенцій працівників підприємства**

### **2.4.1 Базові поняття компетентнісного підходу до оцінки працівників**

Визначальними поняттями компетентнісного підходу до оцінки працівників є «компетенція» та «компетентність». При застосуванні цього підходу на практиці має місце термінологічне змішування та взаємозамінне використання його визначальних понять. Останнє пояснюється в першу чергу тим, що в англійській мові, з якої вони прийшли, терміни «competence» і «competency» є синонімами.

Існує два варіанти співвідношення понять «компетенції» та «компетентності»:

- 1) ототожнюються та використовуються в якості синонімів;
- 2) диференціюються (розмежовуються) та відрізняються за певними ознаками.

Так, в теорії поняття «компетентність» і «компетенції» працівника розрізняють, а на практиці «вони використовуються як сино-

німи, оскільки стосуються поведінки людини, яка визначає успішність її професійної діяльності» [130]. Однак компетентність (на відміну від компетенції) передбачає демонстрацію вмінь в реальних робочих ситуаціях, а не тільки знання теорії або розуміння робочого процесу. Тому ототожнювати їх не можна.

Переважаюча більшість вчених розрізняють ці поняття і компетентністю працівника вважають:

– сукупність знань, навичок, досвіду, володіння способами та прийомами роботи, які є достатніми для ефективного виконання посадових обов'язків [36, с.204];

– ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати його професійні завдання [58, с.61];

– відповідну підготовку, знання, досвід і навички працівника для виконання конкретних робіт [14, с.477];

– уміння виконувати свої робочі функції відповідно до передбачених посадою стандартів [94];

– досягнення певного рівня результатів роботи [96] і ін.

Всі наведені тлумачення є різними, однак вони вказують на необхідність працівнику відповідати певним встановленим вимогам. Тому *компетентність працівника* у широкому розумінні – це набір його компетенцій; у вузькому – рівень досягнення необхідних результатів за певною компетенцією.

У найбільш загальному вигляді поняття «компетенція» є у Великому тлумачному словнику сучасної української мови: «добра обізнаність із чим-небудь» та «коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи».

Відповідно принципам Американського підходу при визначенні компетенцій основна увага приділяється особистим та особистісним якостям і характеристикам працівника; Європейсько-го – характеристикам і вимогам до робочого місця (посади).

Коли мова йде про компетенції працівника, то мається на увазі його готовність до виконання роботи з необхідним рівнем якості; коли – про компетенції посади (робочого місця), то маються на увазі вимоги, необхідні для успішного виконання роботи.

Отже, компетенції можуть бути різними: компетенції працівника, компетенції посади, компетенції персоналу тощо. «Компетенція посади» містить лише певні визначені вимоги до працівника,

необхідні для виконання роботи (завдань). «Компетенції працівника», окрім компетенції посади, включають і такі, які присутні у співробітника, але не є необхідними для виконання поставлених завдань. Найбільш широким поняттям є «компетенція персоналу», оскільки включає узагальнені компетенції всіх окремо взятих працівників підприємства та існуючих в ньому посад (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Співвідношення понять компетенції персоналу, працівника та посади

Для оцінки персоналу підприємства доцільним є визначення саме «компетенцій працівників», оскільки в наш час найдієвішим способом є досягнення успішності підприємства за рахунок кожного окремого співробітника.

До компетенції працівника включають відмінну кількість складових. Найбільш вагомими із всього переліку є вісім елементів. Відповідно до цього *компетенцією працівника* є сукупність знань, умінь, навиків, здібностей, досвіду, цінностей та мотивів, моделей поведінки, особистісних якостей працівника в певній галузі.

#### **2.4.2 Основні види та складові компетенцій працівників підприємства**

Кількість складових компетенції працівника є значною, тому їх групують на складові знань (знання), вмінь (вміння, здібності, навички, досвід) та поведінкові (мотиви та цінності, моделі поведінки, особистісні якості) (рис. 2.6).

Тлумачення сутності ключових характеристик компетенції працівника (її елементів) наведено в табл. 2.3.

Розуміння сутності понять «компетентності» та «компетенції працівника» дає змогу встановити співвідношення між ними. Їх відмінність доцільно зобразити графічно.



Рис. 2.6. Складові елементи «компетенції працівника» підприємства

У термінах тестології «компетенцію» зручно інтерпретувати як назву шкали, а «компетентність працівника» – як рівень на шкалі або область дії компетенції в робочій діяльності (рис. 2.7).

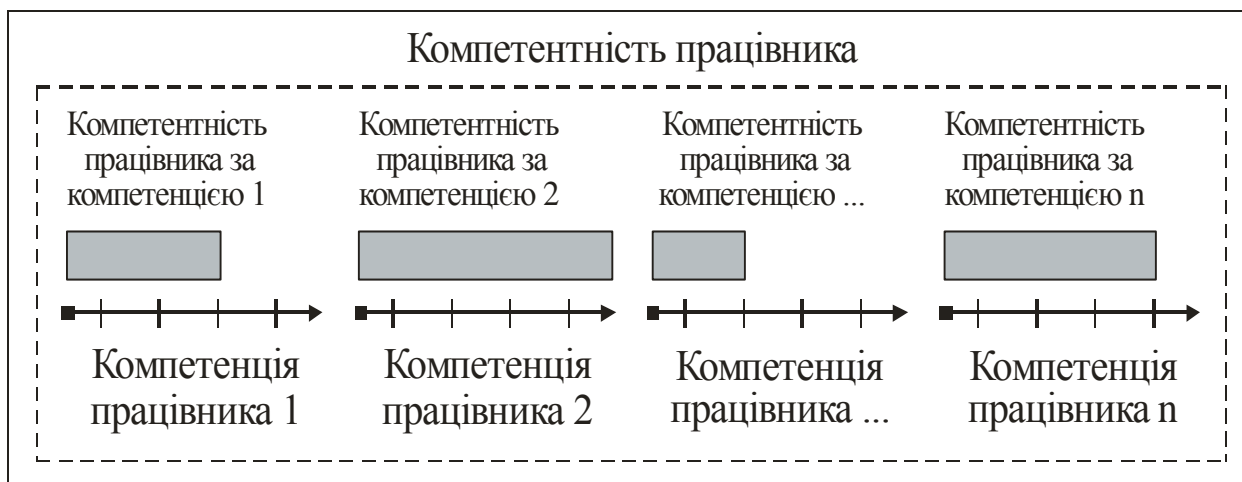


Рис. 2.7. Співвідношення понять «компетенцій» та «компетентності» працівника

Кожна компетенція працівника (1,2,...,n) оцінюється та набуває певного рівня (величина його компетентності). Сукупність його компетентностей за усіма необхідними компетенціями визначає загальну компетентність працівника.

**Основні елементи компетенції працівника**

№ з/п	Ключова характеристика (складова, елемент) компетенції працівника	
	назва	сутність
1	Знання	масив інформації, який може продуктивно використовуватися в процесі діяльності (наприклад, знання бухгалтерських форм звітності, знання з організації виробництва)
2	Вміння	виконання певних психомоторних дій і операцій, яке формується на основі практичного використання знань і здібностей працівника (наприклад, вміння розробляти програмний продукт, робити презентації, водити машину)
3	Здібності	обумовлюють можливість виконувати певну роботу (наприклад, здібності до навчання, систематизації, логічного осмислення матеріалу). Здібності часто плутають з вміннями. Здібності – це лише передумова для отримання знань і вмінь, потенційна можливість до виконання певних виробничих операцій. Наприклад, тонка координація рухів – передумова для маніпуляції з малими предметами в ювелірній справі, креативність – передумова для створення інноваційних продуктів
4	Навички	призвичаєність до виконання певних дій, завдяки чому ці дії виконуються раціонально, з належною точністю і швидкістю, з мінімальним контролем свідомості, тобто автоматично. Навички – необхідний компонент вміння. Вони виробляються в результаті багаторазового повторення певних дій. Розрізняють навички рухові, сенсорні, комунікативні, а також навички сприйняття, мислення тощо
5	Досвід	сукупність знань, умінь, які здобуваються в житті, на практиці
6	Мотиви та цінності	спонукальні причини поведінки і дій працівника, що виникають під впливом його потреб і інтересів та (або) є об'єктом ціннісного ставлення з боку працівника
7	Моделі поведінки	зразок реагування працівника на певну ситуацію, що склалася в процесі діяльності
8	Особистісні якості	психологічні якості людини, котрі необхідні для успішної роботи, наприклад, відповідальність, комунікабельність, впевненість у собі

### 2.4.3 Процес визначення та оцінки базових компетенцій працівників

Визначення та оцінку компетенцій працівників доцільно проводити у такій послідовності (рис. 2.8).

Блок 1 відповідає за введення інформації про цілі бізнес-одиниці підприємства у сфері персоналу (Ц) та категорію працівників, для яких визначаються компетенції ( $k$ ). Цілі бізнес-одиниці підприємства у сфері персоналу можуть бути різними: збереження робочих місць, забезпечення прийняттого рівня оплати праці, поліпшення умов і мотивації праці, висока кваліфікація персоналу, потреби та добробут працівників, соціальна відповідальність і ін.

Персонал АТП, як правило, класифікують на виробничий (основний та допоміжний) та управлінський. В свою чергу до виробничого персоналу відносяться водії, ремонтні та допоміжні працівники, до управлінського – керівники, спеціалісти та службовці. Таким чином, визначення компетенцій працівників АТП доцільно здійснювати за такими шістьма категоріями: керівники, спеціалісти, службовці, водії, ремонтні та допоміжні працівники.

Визначення компетенцій працівників здійснюють циклічно за  $k$ -ю категорією. У блоці 2 починається цей цикл, тобто розглядається перша із категорій працівників ( $k = 1$ ).

В блоці 3 проводиться збір даних про діяльність працівників обраної категорії та документальне її оформлення. З цією метою застосовують різні методи: фотографія робочого дня (ФРД) (відеозйомка), анкетування працівників, опитування працівників або експертів і ін. Вони можуть бути використані як окремо, так і в комбінації один з одним. Найбільш доцільним вважається застосування методу фотографії робочого дня працівників, що відрізняється високою точністю та об'єктивністю в порівнянні з іншими.

На основі ФРД працівників певної категорії в блоці 4 здійснюється зведення однойменних затрат робочого часу та виділення відповідно до них компетенцій цих працівників. Для складення повного переліку компетенцій працівників враховують дані всіх здійснених спостережень.

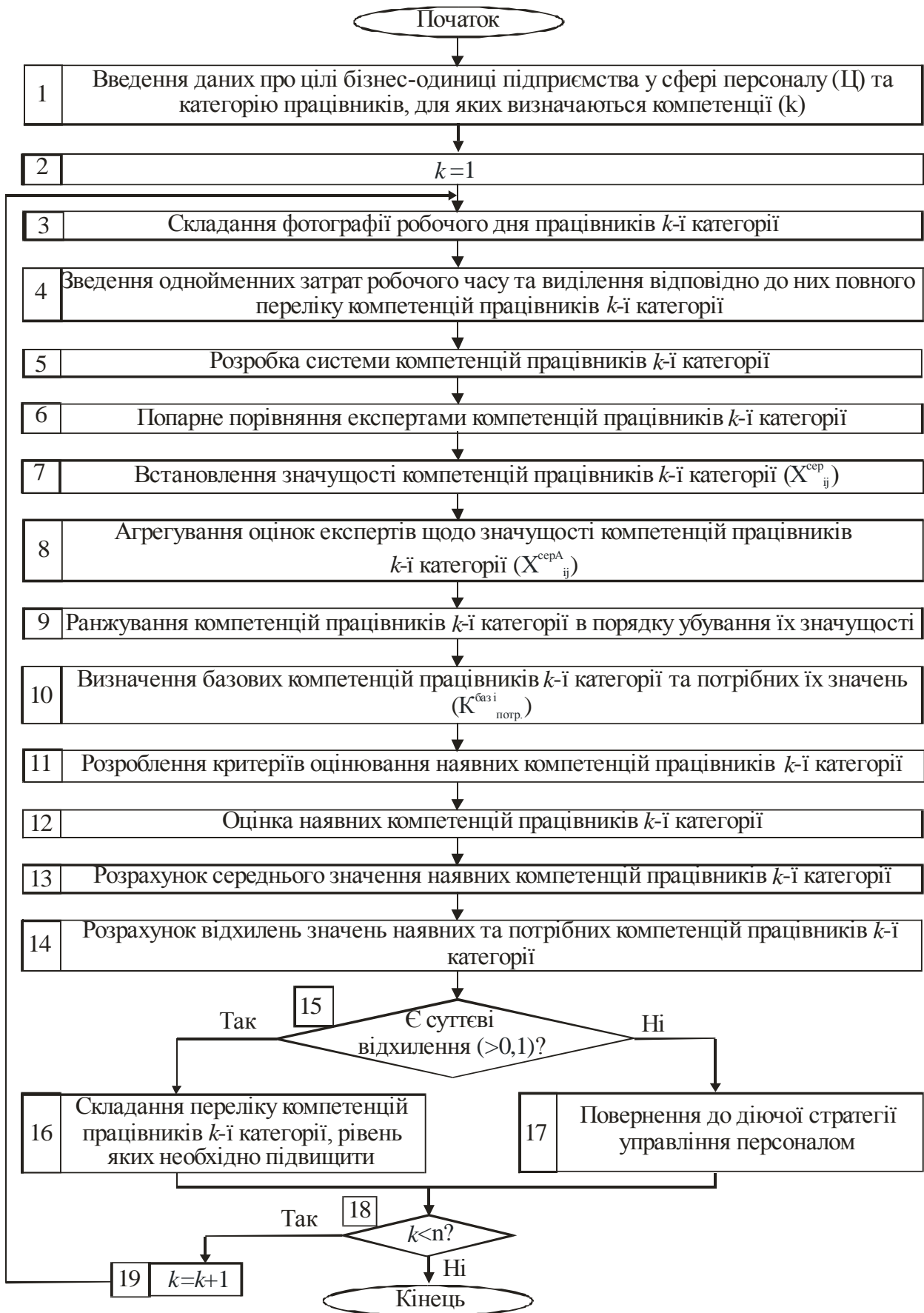


Рис. 2.8. Алгоритм визначення компетенцій працівників АТП



Блок 5 алгоритму визначення компетенцій працівників підприємства передбачає розробку системи компетенцій працівників, що складається із власне компетенцій працівників, розподілених за елементами на вісім підгруп, що входять до трьох основних груп: знанневих, вмінневих та поведінкових компетенцій працівників (табл. 2.4). В залежності від складності, обсягу та широти виконуваних робіт їх кількість в системі компетенцій варіюється в межах 10-120 одиниць.

Таблиця 2.4

**Система компетенцій водіїв автомобілів**

Групи компетенцій	Підгрупи компетенцій	Перелік компетенцій водіїв автомобілів	
Компетенції знань	1.Знання	1.1Знання особливостей роботи підприємства	
		1.2Знання будови автомобіля	
		1.3Знання правил дорожнього руху	
		1.4Знання технологічних і організаційних методів перевезення вантажів та пасажирів	
Компетенції вмінь	2.Вміння	2.1Вміння водити автомобіль	
		2.2Вміння швидко орієнтуватися в ситуації	
		2.3Вміння дотримуватися процедур та технологій перевезення	
		2.4Вміння працювати в умовах багатозадачності	
	3.Здібності	3.1Здібність точно і швидко сприймати та переробляти інформацію	
	4.Навички	4.1 Навички і готовність виконувати суміжні роботи	
	5.Досвід	5.1Досвід керування автомобілем	
		5.2Досвід визначення та усунення несправностей автомобіля	
	Поведінкові компетенції	6.Моделі поведінки	6.1 Стійкість до роздратування
			6.2Відповідність поведінки працівника корпоративній культурі підприємства
7.Особистісні якості		7.1Стресостійкість	
		7.2Сумлінне ставлення до роботи	
		7.3Дисциплінованість	
		7.4Уважність	
		7.5Фінансова порядність	
		7.6Витривалість	
8.Мотиви, цінності		8.1Визнання престижності професії	
		8.2 Прагнення до кар'єрного росту	

У блоці 6 відбувається вираження експертами своїх суджень у вигляді парних порівнянь компетенцій працівників без кількісної оцінки ступеню переваги в кожній парі. Для цього ними заповнюються відповідні матриці, що містять інформацію про найменування компетенцій, на основі яких будується власне матриця та оцінки їх порівняння за умови:

$$X_{ij} = \begin{cases} >, \text{ якщо компетенція } A_i \text{ більш важлива, ніж } A_j; \\ =, \text{ якщо компетенція } A_i \text{ рівнозначна за важливістю з } A_j; \\ <, \text{ якщо компетенція } A_i \text{ менш важлива, ніж } A_j. \end{cases} \quad (2.7)$$

У результаті формується система парних порівнянь компетенцій працівників по заданій ознаці – їх важливості.

У наступному блоці 7 встановлюють значущість компетенцій працівників. Для цього, перш за все, переводять оцінки експертів матриці попарних порівнянь компетенцій працівника у числові значення, за умови:

$$X_{ij} = \begin{cases} 1,5, \text{ якщо } A_i > A_j; \\ 1, \text{ якщо } A_i = A_j; \\ 0,5, \text{ якщо } A_i < A_j. \end{cases} \quad (2.8)$$

Визначення значущості кожної компетенції матриці здійснюється експертами (не менше 5 чоловік) по її рядкам шляхом розрахунку середнього її значення за формулою:

$$\tilde{O}_{ij}^{\text{ср}} = (\sum \{X_{ij}\}) / m \quad (2.9)$$

де  $X_{ij}^{\text{ср}}$  – значущість компетенції працівника, відн. од.;

$X_{ij}$  – числова оцінка важливості компетенції працівника, відн. од. (0,5; 1 або 1,5);

$m$  – загальна кількість порівнюваних компетенцій працівника, од.

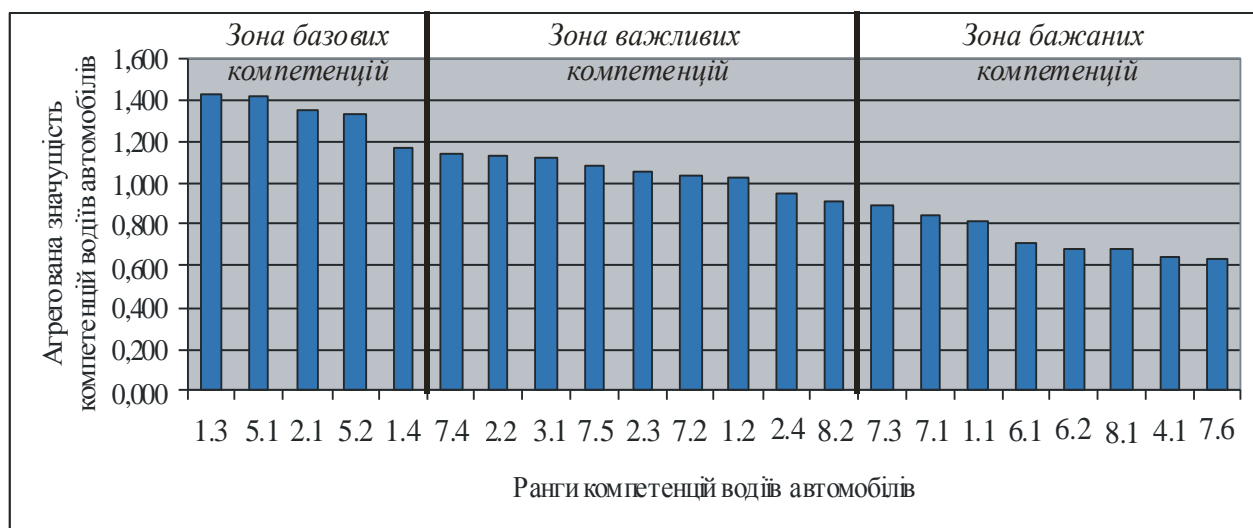
У блоці 8 отримані розрахунки значущості компетенцій (на думку кожного з експертів) підлягають агрегуванню за формулою:

$$\tilde{O}_{ij}^{\text{агр}} = \sqrt[n]{X_{ij}^{\text{ср}1} \cdot X_{ij}^{\text{ср}2} \cdot \dots \cdot X_{ij}^{\text{ср}n}}, \quad (2.10)$$

де  $X_{ij}^{серА}$  – агрегована оцінка значущості компетенції працівника, що належить  $i$ -му рядку та  $j$ -й колонці матриці попарних порівнянь;

$n$  – кількість матриць попарних порівнянь, кожна із яких створена одним експертом.

Ранжування компетенцій працівників у порядку убутання значень їх агрегованої значущості (блок 9) доцільно здійснити графічним способом та представити у вигляді діаграми (рис. 2.9). Блок 10 алгоритму передбачає визначення базових компетенцій працівників та потрібних їх значень. З цією метою на діаграмі, де нанесені про-ранжовані значення агрегованої значущості компетенцій працівників виділяють 3 зони: базові, важливі, бажані компетенції (рис. 2.9).



Умовні позначення: 1.1 – знання особливостей роботи АТП; 1.2 – знання будови автомобіля; 1.3 – знання правил дорожнього руху; 1.4 – знання технологічних й організаційних методів перевезення вантажів та пасажирів; 2.1 – вміння водити автомобіль; 2.2 – вміння швидко орієнтуватися в ситуації; 2.3 – вміння дотримуватися процедур та технологій перевезення; 2.4 – вміння працювати в умовах багатофункціональності; 3.1 – здібність точно і швидко сприймати та переробляти інформацію; 4.1 – навички і готовність виконувати суміжні роботи; 5.1 – досвід керування автомобілем; 5.2 – досвід визначення та усунення несправностей автомобіля; 6.1 – стійкість до роздратування; 6.2 – відповідність поведінки працівника корпоративній культурі АТП; 7.1 – стресостійкість; 7.2 – сумлінне ставлення до роботи; 7.3 – дисциплінованість; 7.4 – уважність; 7.5 – фінансова порядність; 7.6 – витривалість; 8.1 – визнання престижності професії; 8.2 – прагнення до кар’єрного зростання.

Рис. 2.9. Поділ компетенцій водіїв автомобілів за зонами

Крайні точки меж вказаних зон знаходять наступним чином:

- зона базових компетенцій (рівень значущості високий):

$$\{X_{\max}^{\text{н\ddot{a}d\ddot{A}}}; X_{\max}^{\text{н\ddot{a}d\ddot{A}}} - [(X_{\max}^{\text{н\ddot{a}d\ddot{A}}} - X_{\min}^{\text{н\ddot{a}d\ddot{A}}})/3]\} \quad (1.11)$$

- зона важливих компетенцій (рівень значущості середній):

$$\{X_{\max}^{\text{сepA}} - [(X_{\max}^{\text{сepA}} - X_{\min}^{\text{сepA}})/3]; X_{\max}^{\text{сepA}} - 2[(X_{\max}^{\text{сepA}} - X_{\min}^{\text{сepA}})/3]\} \quad (1.12)$$

- зона бажаних компетенцій (рівень значущості нижче за середній):

$$\{X_{\min}^{\text{сepA}} + [(X_{\max}^{\text{сepA}} - X_{\min}^{\text{сepA}})/3]; X_{\min}^{\text{сepA}}\} \quad (2.13)$$

де  $X_{\max}^{\text{сepA}}$ ,  $X_{\min}^{\text{сepA}}$  – відповідно максимальне та мінімальне значення значущості компетенцій працівників, відн. од.; 3 – кількість зон значущості, од.

Далі для компетенцій, що потрапили до зони базових компетенцій встановлюють потрібні їх значення за формулою:

$$K_{\text{потр}}^{\text{базі}} = (X_{ij}^{\text{сepA}} \cdot O^{\text{max}}) / O^{\text{max}}, \quad (2.14)$$

де  $K_{\text{потр}}^{\text{базі}}$  – потрібне значення базових компетенцій, відн. од.;

$O^{\text{max}}$  – максимальне значення оцінки компетенції працівників, балів.

У наступному блоці 11 здійснюють розроблення критеріїв оцінювання наявних компетенцій працівників шляхом застосування бальних оцінок. При цьому застосовується шкала для оцінки критеріїв в межах 0,5-1,5 балів з інтервалом 0,5 бала (табл. 2.5).

На основі розроблених критеріїв у блоці 12 здійснюють безпосередньо оцінку наявних базових компетенцій та розраховують середній бал кожного працівника категорії за усіма базовими компетенціями та середній бал усіх працівників категорії за кожною базовою компетенцією (блок 13). Блок 14 передбачає розрахунок відхилень наявних компетенцій від потрібних їх значень шляхом обчислення абсолютних різниць.

## Критерії оцінювання навних компетенцій водіїв автомобілів

Групи компетенцій	Підгрупи компетенцій	Перелік компетенцій	Критерії оцінювання	
			Бали	Зміст
1	2	3	4	5
Компетенції знань	Знання	Знання особливостей роботи підприємства	0,5	Загальні знання щодо галузі праці та елементарних вимог з боку підприємства до виконання власних посадових обов'язків
			1	Знання режиму роботи підприємства, впливу сезонного фактору на обсяги перевезень, видів діяльності, основних постачальників і ін.
			1,5	Знання основних конкурентних переваг підприємства, його головних конкурентів, «сильних» та «слабких» місць у роботі, стратегії та девізу підприємства, долі ринку, основних клієнтів та замовників і ін.
		Знання будови автомобіля	0,5	Загальні знання будови автомобіля (найменування основних вузлів і агрегатів, їх розташування та призначення)
			1	Загальні знання найменування, розташування, призначення та будови більшості механізмів, деталей, вузлів та агрегатів автомобіля
			1,5	Доскональне знання будови автомобіля (найменування, розташування, призначення та будови усіх механізмів, деталей, вузлів та агрегатів автомобіля)
		Знання правил дорожнього руху	0,5	Знання менш за 90% правил дорожнього руху
			1	Знання 90% правил дорожнього руху
			1,5	Знання більше 90% правил дорожнього руху
		Знання технологічних і організаційних методів перевезення вантажів та пасажирів	0,5	Відсутність знань технологічних та організаційних методів перевезення вантажів, пасажирів
			1	Знання технологічних або організаційних методів перевезення вантажів та пасажирів
			1,5	Знання технологічних і організаційних методів перевезення вантажів та пасажирів

1	2	3	4	5
Компетенції вмінь	Вміння	Вміння водити автомобіль	0,5	Вміння водити автомобіль в спрощених умовах (в невеликих містах, селищах, в приміському сполученні з низьким рівнем інтенсивності руху транспорту)
			1	Вміння водити автомобіль в звичайних умовах
			1,5	Вміння водити автомобіль в умовах підвищеної складності та високої навантаженості шляхів (центри міст з великою кількістю населення, швидкісні автомагістралі, міжнародні транспортні коридори, гірська місцевість і ін.)
		Вміння швидко орієнтуватися в ситуації	0,5	Відсутність вміння швидко орієнтуватися в ситуації або наявність вміння орієнтуватися в ситуації протягом 16-30 хвилин
			1	Наявність вміння орієнтуватися в ситуації протягом 6-15 хвилин
			1,5	Наявність вміння орієнтуватися в ситуації протягом 2-5 хвилин
		Вміння дотримуватися процедур та технологій перевезення	0,5	Відсутність вміння дотримуватися процедур та технологій перевезення
			1	Наявність вміння дотримуватися процедур або технологій перевезення
			1,5	Наявність вміння повністю дотримуватися процедур та технологій перевезення
		Вміння працювати в умовах багатозадачності	0,5	Відсутність вміння працювати в умовах багатозадачності або наявність вміння виконувати не більше 2 видів робіт в межах посади
			1	Наявність вміння виконувати 3-4 видів робіт в межах посади
			1,5	Наявність вміння виконувати 5 і більше видів робіт в межах посади
	Здібності	Здібність точно і швидко сприймати та переробляти інформацію	0,5	Відсутність здібності або наявність здібності сприймати та переробляти інформацію протягом 30 хв.
			1	Наявність здібності сприймати та переробляти інформацію протягом 11-29 хв.
			1,5	Наявність здібності сприймати та переробляти інформацію протягом 5-10 хв.
	Навички	Навички і готовність виконувати суміжні роботи	0,5	Відсутність навичок виконання суміжних робіт
			1	Наявність навичок виконання 2 видів суміжних робіт
			1,5	Наявність навичок та готовності до виконання 3 і більше видів суміжних робіт

1	2	3	4	5
Компетенції вмінь	Досвід	Досвід керування автомобілем	0,5	Досвід керування автомобілем до 1 року
			1	Досвід керування автомобілем протягом 1-3 років
			1,5	Досвід керування автомобілем понад 3 роки
		Досвід визначення та усунення несправностей автомобіля	0,5	Відсутність досвіду визначення та усунення несправностей автомобіля
			1	Наявність досвіду визначення та (або) усунення елементарних несправностей автомобіля (запуск двигуна в холодну пору року, заміна повітряного фільтра, виявлення та усунення несправностей оптики, вимірювання тиску у шинах та їх заміна і ін.)
			1,5	Наявність досвіду визначення та усунення більшості несправностей автомобіля (заміна гальмівних колодок та заправка рідини, очищення форсунок, усунення несправностей електроустаткування і ін.)
Поведінкові компетенції	Моделі поведінки	Стійкість до роздратування	0,5	Відсутність стійкості до роздратування
			1	Наявність стійкості до роздратування
			1,5	Абсолютна стійкість до роздратування
		Відповідність поведінки працівника корпоративній культурі підприємства	0,5	Невідповідність поведінки працівника корпоративній культурі підприємства
			1	Часткова відповідність поведінки працівника корпоративній культурі підприємства
			1,5	Повна відповідність поведінки працівника корпоративній культурі підприємства
	Особистісні якості	Стресостійкість	0,5	Неможливість самостійного подолання працівником негативного емоційного стану або самостійне подолання працівником негативного емоційного стану протягом більш ніж 2 годин
			1	Самостійне подолання працівником негативного емоційного стану протягом 0,5-2 годин
			1,5	Самостійне подолання працівником негативного емоційного стану протягом 30 хвилин
		Сумлінне ставлення до роботи	0,5	Несумлінне ставлення до роботи (невихід на роботу без поважних причин, відмова у разі необхідності працювати не по встановленому графіку, ігнорування наказів керівництва і ін.)
			1	Звичайне ставлення до роботи (чітке виконання власних посадових обов'язків)
			1,5	Сумлінне ставлення до роботи (виконання власних посадових обов'язків у повному обсязі, готовність у разі необхідності виконувати додаткові роботи на прохання колег та керівництва і ін.)

1	2	3	4	5
Поведінкові компетенції	Особистісні якості	Дисциплінованість	0,5	Недисциплінованість (запізнення на роботу, недотримання розкладу руху та інших нормативів)
			1	Дисциплінованість (виконання всіх вимог до працівника з деякими незначними відхиленнями)
			1,5	Високий рівень дисциплінованості (відповідність всім встановленим вимогам до працівника)
		Уважність	0,5	Неуважність (наявність великої кількості помилок у роботі)
			1	Уважність (наявність незначних помилок)
			1,5	Високий рівень уважності (відсутність помилок у роботі)
		Фінансова порядність	0,5	Наявність більше 2 випадків привласнення коштів підприємства
			1	Наявність не більше 2 випадків привласнення коштів підприємства
			1,5	Відсутність випадків привласнення коштів підприємства
	Витривалість	0,5	Можливість працювати без перевантаження менше 8 годин на добу	
		1	Можливість працювати без перевантаження 8 годин на добу	
		1,5	Можливість працювати без перевантаження більше 8 годин на добу	
	Мотиви, цінності	Визнання престижності професії	0,5	Невизнання престижності професії
			1	Часткове визнання престижності професії
			1,5	Абсолютне визнання престижності професії
		Прагнення до кар'єрного росту	0,5	Відсутність прагнення до кар'єрного росту
			1	Пасивне прагнення до кар'єрного росту
			1,5	Активне прагнення до кар'єрного росту



У 15 блоці визначають тип розрахованих відхилень. У випадку, коли величина відхилення наявних компетенцій працівників від потрібних їх значень перевищує значення 0,1 відн. од. його вважають суттєвим та переходять до наступного блоку 16, в якому складають перелік компетенцій працівників, рівень яких необхідно підвищити; коли не перевищує 0,1 відн. од. – несуттєвим відхиленням і повертаються до діючої стратегії управління персоналом (блок 17).

Наступний блок 18 призначений для циклічної послідовності дій. Він передбачає перебирання усіх категорій працівників та цілей бізнес-одиниці підприємства у сфері персоналу ( $k < n$ ), тобто якщо  $k < n$ , то здійснюють визначення компетенцій наступної  $k$ -ї категорії працівників (блок 19), якщо ні, то закінчують алгоритм.

### Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміну «об'єкт управління».
2. Назвіть основні підходи до розуміння сутності поняття «персонал». Дайте визначення цьому терміну.
3. В чому основна відмінність між кадрами та персоналом?
4. Дайте визначення терміну «трудові ресурси підприємства».
5. Назвіть існуючі типи структур персоналу підприємства.
6. На які групи класифікують виробничий персонал підприємства?
7. Охарактеризуйте рольову структуру персоналу.
8. Назвіть відомі Вам поведінкові ролі персоналу.
9. Яким чином співвідносяться основні поняття компетентнісного підходу до оцінки працівників підприємства?
10. Назвіть основні складові компетенції працівника.
11. Які зони компетенцій працівників Ви знаєте?
12. Наведіть приклад поведінкових компетенцій працівників різних категорій персоналу.

## РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

### 3.1 Колектив як соціальна група. Види та структура колективів

У загальному випадку *група* – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

*Колектив* – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей.

*Трудовий колектив* – соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в межах певного підприємства для досягнення спільної мети та пов'язаних між собою співробітницькими відносинами.

Колектив, на відміну від будь-якої групи, володіє наступними *характеристиками* (ознаками):

- наявність загальної цілі у всіх членів колективу;
- психологічне визнання членами групи один одного;
- ототожнення себе з колективом (спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів тощо);
- особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення спільної мети;
- сталість взаємодії протягом усього часу існування колективу.

Кожен колектив виробляє власну *систему соціального контролю* – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг, за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність до сформованих цінностей та стандартів.

Система соціального контролю спирається на звички, звичаї, санкції, формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

Колектив є складним соціальним явищем. Тому його класифікують за багатьма ознаками, основними з яких є наступні (рис. 3.1):

1. *За статусом* – офіційні (є юридично оформленими) та неофіційні (базуються на юридично не зафіксованому бажанні людей співпрацювати один з одним);

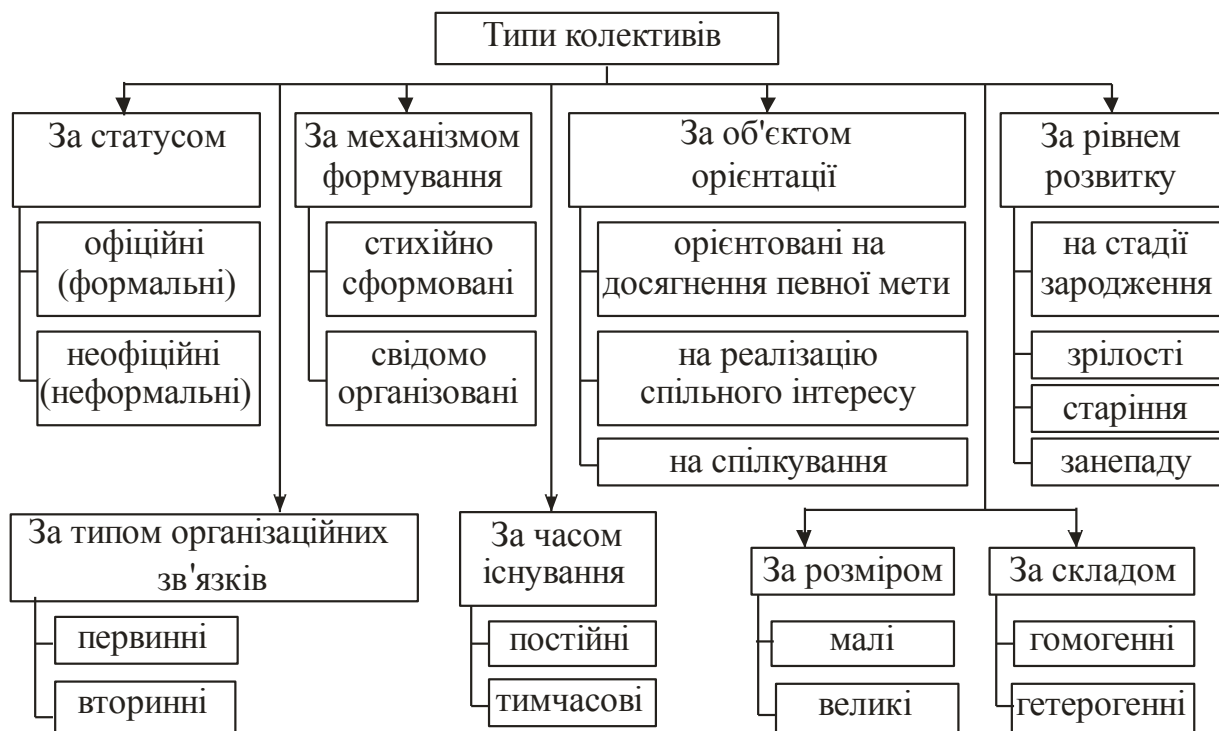


Рис. 3.1. Класифікація колективів

2. *За механізмом формування* – стихійно сформовані (наприклад, студентський колектив) та свідомо організовані (викладацький колектив);

3. *За об'єктом орієнтації* – орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної – політична партія, персонал підприємства), на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, порятунку на воді, волонтерів) та на спілкування («клуби за інтересами»);

4. *За рівнем розвитку* – колективи, що знаходяться на стадії зародження (перебувають у стані становлення, кількісний склад і рольовий статус не визначені), зрілості (чітко визначений кількісний склад і рольовий статус кожного члена), старіння (надмірна регламентація діяльності, вчинків і контактів членів колективу, наростання незадоволення їх рольовими статусами) та занепаду (колектив руйнується, з нього масово виходять члени; ті, хто залишилися, вимагають кардинального перегляду регламентів діяльності, вчинків, контактів, рольових статусів);

5. *За типом організаційних зв'язків* – первинні (у складі яких неможливо виділити більш дрібні групи) та вторинні (характеризуються наявністю дрібних груп у складі колективу);

6. *За часом існування* – постійні (зафіксовані у штатній структурі підприємства, працюють у складі одного колективу – відділи, бригади тощо) та тимчасові (створюються із представників різних підрозділів для роботи над певним завданням);

7. *За складом* – гомогенні (однорідні) (однакові за певними ознаками – статі, віку, освіті тощо) та гетерогенні (різнорідні);

8. *За розмірами* – малі (передбачають наявність безпосередніх контактів між усіма членами) та великі колективи (не передбачають).

До трудового колективу, як і до окремого працівника, висуваються вимоги, пов'язані із специфікою діяльності та загальні вимоги. При цьому вимоги до малих та великих колективів є відмінними, однак в їх основі завжди лежить один критерій – ефективність досягнення цілей підприємства.

*Основні загальні вимоги до великих колективів:*

- переважне застосування вільно-договірних методів управління підрозділами;
- максимальна автономія підрозділів на основі децентралізації повноважень;
- ефективні взаємодії підрозділів та ефективні комунікації їх один з одним та із зовнішнім середовищем.

*Загальні вимоги до малих колективів:*

- ефективність (здатність якісно, вчасно та з найменшими втратами виконувати встановлені обсяги робіт);
- ефективні комунікації (швидкий повноцінний обмін інформацією всередині колективу та з зовнішнім середовищем);
- корпоративна культура, достатня для забезпечення місії;
- згуртованість;
- сумісність;
- організованість;
- сприятливий соціально-психологічний клімат;
- нададдитивний ефект – здатність колективу як цілого досягати в роботі більш високих результатів, ніж це може зробити подібна за чисельністю група людей, що працюють незалежно один від одного.
- компактність.

### 3.2 Етапи створення та розвитку колективу

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства. Він складається із семи *етапів* (рис. 3.2).

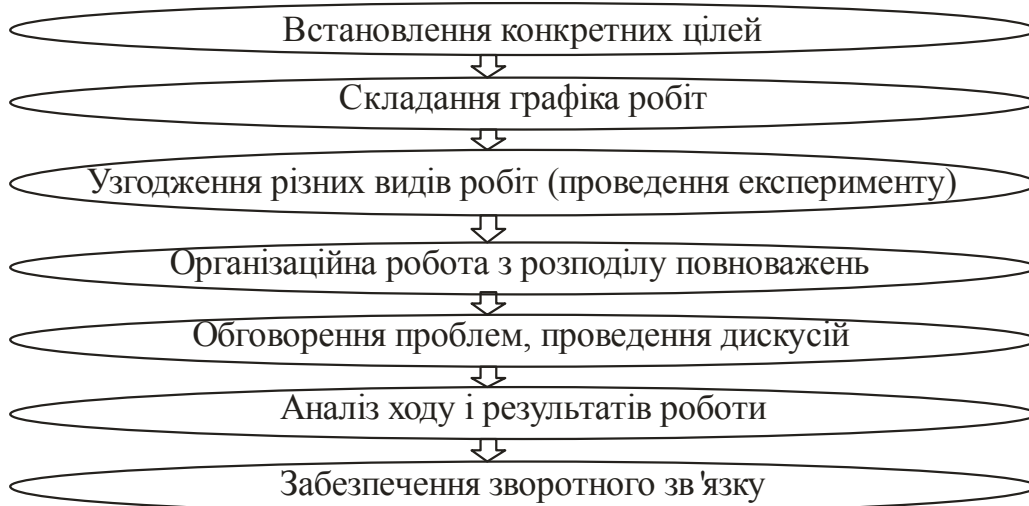


Рис. 3.2. Етапи створення трудового колективу

Успішність створення трудового колективу підприємства забезпечується наступними *умовами*:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі керівникові та іншим працівникам (відповідно до цього розподілені функції);
- організаційна побудова колективу повинна відповідати його завданням;
- у колективі аналізують методи роботи та намагаються їх удосконалювати;
- розвинута самодисципліна, що дозволяє вірно використовувати час та ресурси;
- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- відносини у колективі є відкритими.

Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким *вимогам*: наявність навичок керів-

ництва; послідовність; вміння ефективного підбору персоналу; турбота про членів колективу; вміння створювати сприятливий морально-психологічний клімат у ньому; підтримка особистого розвитку працівників, заохочення їхнього творчого потенціалу; вміння раціонально використовувати робочий час; високі вимоги до працівників; прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника з формування трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей та навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співпраці.

У процесі свого *розвитку* трудові колективи проходять через чотири послідовних *етапів* (рис. 3.3).

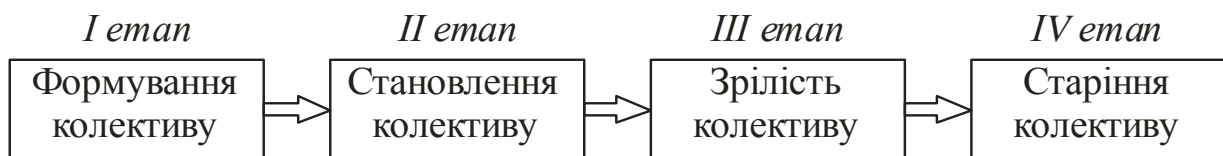


Рис. 3.3. Етапи розвитку трудового колективу

I. Формування (зародження) колективу. Для цього етапу розвитку трудового колективу характерними є наявність групи мало пов'язаних між собою людей та відсутність соціального контролю і традицій. Формуються всі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньо колективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні завдання, детально регламентує і жорстко контролює їх виконання. Переважають адміністративні методи управління.

II. Становлення колективу. На цьому етапі формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, що спрямовані на підтримку вимог керівника більшістю працівників. Як наслідок, рішення частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Завдання керівника полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена

трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

III. Зрілість колективу. Трудовий колектив має усі ознаки і виконує всі функції, властиві йому. Основні регулятори поведінки людей – взаємна вимогливість, соціальний контроль. Характерними є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Етапу зрілості притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, більш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

IV. Старіння колективу. Колектив припиняє розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. Роль керівника полягає у підтримці колективу у стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

### **3.3 Згуртованість трудового колективу**

*Згуртованість колективу* означає єдність поведінки його членів, що заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення.

Згуртованість є найважливішою соціологічною характеристикою колективу. За своєю спрямованістю згуртованість колективу може бути *позитивною* (функціональною) – орієнтованою на цілі і задачі його трудової діяльності та *негативною* (дисфункціональною) – спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям і цілям виробничої діяльності.

Розрізняються три *стадії згуртованості трудового колективу*, кожній з них відповідає певний рівень його розвитку:

Перша стадія – *орієнтаційна*, якій відповідає низький рівень розвитку колективу – етап становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте об'єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями і задачами, ідейною спрямованістю. Кожен член колективу орієнтується в новому для нього колективі.

Друга стадія – *взаємоадаптаційна*, яка являє собою формування єдиних установок поведінки членів колективу. Ці установки можуть формуватися двома способами: під цілеспрямованим виховним впливом керівника і шляхом самоадаптації, в результаті імітації і ідентифікації.

*Імітація* заключається в тому, що людина несвідомо переймає способи поведінки інших, їхні погляди і реакції на конкретні ситуації. Це найменш керований спосіб формування установок, який не завжди приводить до позитивних результатів.

*Ідентифікація* – свідоме слідування людини будь-яким зразкам, нормам і стандартам поведінки, ототожнення (ідентифікація) з ними правил своєї власної поведінки.

Взаємоадаптаційній стадії відповідає середній рівень розвитку колективу, що характеризується утворенням його активу (активно діючої групи).

Третя стадія – *згуртування (стадія консолідації)* колективу, етап його зрілості. Групи формуються за інтересами. Якщо їх цілі не суперечать цілям колективу, то процес згуртування (консолідації) протікає досить швидко. Більшість працівників сприймає колективні задачі як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. Керівник виступає не зовнішньою силою, а як людина, яка найбільш повно втілює цілі колективу.

В залежності від ступеню згуртованості розрізняється три типи колективів:

1) *згуртований (консолідований)*, який характеризується тісним взаємозв'язком його членів, солідарністю і дружбою, взаємодовірою і взаємодопомогою, повагою, принциповою і взаємною вимогливістю, відсутністю сталих антипатій;

2) *розчленований (слабкозгуртований)*, який складається з числа недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різна.

3) *роз'єднаний (конфліктний)* – за своєю сутністю формальний колектив, в якому кожен перебуває сам по собі, особисті дружні



контакти між його членами відсутні, вони пов'язані суто офіційними відносинами, часто спостерігається розбрат.

Інтегральну характеристику згуртованості в групі можна одержати за допомогою індексу згуртованості групи:

$$I_{\text{зг}}^2 = ((\hat{A}_{\text{в}} - \hat{A}_{\text{о}}) / N(N-1)) \cdot 100, \quad (3.1)$$

де  $\hat{A}_{\text{в}}$  – кількість взаємно позитивних виборів в групі;

$\hat{A}_{\text{о}}$  – кількість взаємно негативних виборів в групі;

$N$  – кількість членів групи, що брали участь у виборах.

Аналіз рівня зв'язаності групи по виділеному критерію слід проводити, використовуючи індекс соціометричної когерентності:

$$I_{\text{св}}^2 = \hat{E}_{\text{в}} (\hat{A}_{\text{в}} - \hat{E}_{\text{в}}) / (N \cdot (N-1)), \quad (3.2)$$

де  $\hat{K}_{\text{в}}$  – кількість відданих виборів по групі;

$\hat{K}_{\text{о}}$  – кількість одержаних виборів по групі.

Згуртованість групи оцінюють за допомогою індексу взаємності:

$$I_{\text{в}}^2 = \hat{A}_{\text{в}} / (N \cdot (N-1)) \quad (3.3)$$

Соціометричний статус відображає відношення членів групи до кожного її представника:

$$\tilde{N}_i = \hat{E}_i^3 / (N-1), \quad (3.4)$$

де  $\hat{K}_i^i$  – кількість голосів (виборів), одержаних  $i$ -м членом групи.

Одночасно обчислюють *позитивний і негативний статуси*, що є частинами загального соціометричного статусу індивіда:

$$\tilde{N}_i^{+3} = \hat{E}_i^{3(+)} / (N-1); \quad \tilde{N}_i^{-3} = \hat{E}_i^{3(-)} / (N-1), \quad (3.5)$$

де  $C_i^+$  ( $C_i^-$ ) – позитивний (негативний) соціометричний статус  $i$ -го члена групи;

$K_o^{i(+)}$  – кількість позитивних виборів, що одержані  $i$ -м членом групи;  
 $K_o^{i(-)}$  – кількість негативних виборів, що одержані  $i$ -м членом групи.

Індекс емоційної експансивності:

$$\mathring{A}_s = \hat{E}_a^s / (N - 1), \quad (3.6)$$

де  $K_B^i$  – кількість виборів (голосів), відданих  $i$ -м членом групи.

Аналогічно розраховуються індекси позитивної і негативної експансивності:

$$\mathring{A}_s^{+} = \hat{E}_a^{s(+)} / (N - 1); \quad \mathring{A}_s^{-} = \hat{E}_a^{s(-)} / (N - 1), \quad (3.7)$$

де  $E_i^{+}$  ( $E_i^{-}$ ) – позитивний (негативний) індекс емоційній експансивності;  
 $K_B^{i(+)}$  – кількість позитивних виборів, відданих  $i$ -м членом групи;  
 $K_B^{i(-)}$  – кількість негативних виборів, відданих  $i$ -м членом групи.

Доповнює зазначені вище соціометричні показники індекс об'єму взаємодії, який характеризує кожного члена групи одночасно і як суб'єкта вибору, і як об'єкту:

$$\mathring{A}_s = \hat{E}_1^{s(+)} - \hat{E}_1^{s(-)} / (N - 1) \quad (3.8)$$

Якщо розташувати набуті значення індексу взаємності членів групи у порядку убудування, то можна сформувати відносні оцінки авторитетності.

### **3.4 Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства**

У теорії та практиці управління все більшого значення надається корпоративній культурі як сукупності ознак, які визначають індивідуальність, неповторність кожного підприємства. Його успіх залежить не лише від технології та техніки менеджменту, організування бухгалтерського обліку, планування і т.д., а й від стилю управління та культури підприємницької діяльності.

*Корпоративна культура* – це система керівних переконань, принципів і технологій у діяльності підприємства.

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Вона регламентує поведінку людини і дозволяє спрогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури (рис. 3.4).

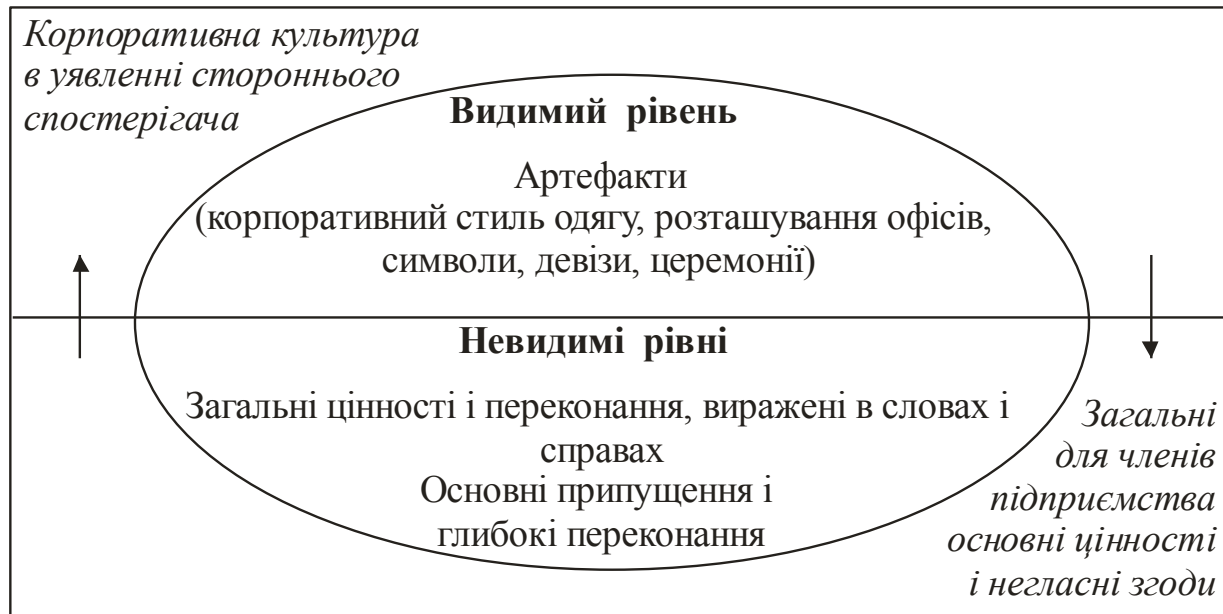


Рис. 3.4. Рівні корпоративної культури

*Метою корпоративної культури* є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для досягнення зазначеної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на користь підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу підприємства;

- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу з родинними, трудовими святами, подіями тощо).

В сучасних умовах виникає необхідність у формуванні сильної корпоративної культури.

*Сила корпоративної культури* – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Сила корпоративної культури визначається за допомогою наступних *показників*:

- 1) товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість уявлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);
- 2) поділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що поділяють її принципи);
- 3) ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях).

### Контрольні запитання

1. В чому відмінність між групою та колективом?
2. Назвіть основні характеристики трудового колективу.
3. За якими ознаками та на які види класифікують колективи?
4. З яких етапів складається процес створення трудового колективу?
5. Якими умовами забезпечується успішність створення трудового колективу підприємства?
6. Охарактеризуйте етап зрілості трудового колективу.
7. Що означає термін «згуртований трудовий колектив»?
8. За допомогою яких показників оцінюють рівень згуртованості трудового колективу?
9. Як розраховують індекс взаємності у колективі?
10. Що являє собою корпоративна культура підприємства?
11. Які виділяють рівні корпоративної культури? Охарактеризуйте їх.
12. Що таке артефакти культури? Наведіть приклад.

## РОЗДІЛ 4 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 4.1 Принципи та методи побудови системи управління персоналом

У загальному випадку *принципи* побудови системи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, що застосовуються в процесі формування системи управління персоналом. Вони відбивають об’єктивно діючі закони і закономірності (табл. 4.1).

*Таблиця 4.1*

#### Принципи побудови системи управління персоналом підприємства

Найменування	Зміст принципу
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом</i>	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно потребам та цілям виробництва
Первинності функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від складу, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальності співвідношення інтра- та інтра-функцій управління персоналом	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтра-функції), та функціями управління персоналом (інфра-функції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Вказує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не має переривати процес здійснення будь-яких функцій управління.
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва

1	2
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом провідним зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Комплексності	Необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом (зв'язки із вищестоящими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління тощо)
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та удосконаленню системи управління персоналом, попереджуючих або оперативно усуваючих відхилення
Оптимальності	Багатоваріантне опрацювання пропозицій з формування системи управління персоналом та вибір найбільш раціонального варіанту для певних умов виробництва
Простоти	Чим простіша система управління персоналом, тим краще вона працює
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	Повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами чи окремими керівниками)
Автономності	Повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між автономними ланками системи управління по горизонталі мають бути в цілому узгодженими з основними цілями підприємства і синхронізовані в часі
Стійкості	Необхідно передбачити спеціальні «локальні регулятори», що за умови відхилення від встановленої цілі підприємства ставлять певного працівника або підрозділ у невідгідне становище та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	Управління персоналом по вертикалі та горизонталі може здійснюватися через певні канали: адміністративно-господарському, економічному, правовому тощо
Прозорості	Система управління персоналом повинна володіти концептуальною єдністю, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних етапах (фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління персоналом
Комфортності	Система управління персоналом має забезпечувати максимальну зручність для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною.

1	2
<i>Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом</i>	
Концентрації	Розглядається в двох напрямках: 1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних завдань; 2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта управління та до умов його роботи
Наступність (послідовність)	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів тощо
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом
Прямоточності	Упорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації для вироблення певного рішення. Буває горизонтальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами) та вертикальною (взаємозв'язки між різними рівнями управління)

Для побудови системи управління персоналом застосовують різні методи:

1) *метод декомпозиції* – дозволяє розчленувати складні явища на більш прості (наприклад, систему управління персоналом можна розчленувати на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції);

2) *метод послідовної підстановки* – дозволяє дослідити вплив на формування системи управління персоналом окремо кожного фактору, елімінуючи вплив інших факторів. Фактори ранжують та обирають найбільш суттєві;

3) *метод порівнянь* – дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою провідного підприємства, з нормативним станом або станом у минулому періоді;

4) *динамічний метод* – передбачає розташування даних в динамічному ряду та виключення з нього випадкових відхилень (для відображення стійких тенденцій). Метод застосовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом;

5) *метод структуризації цілей* – передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства в цілому та цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям підприємства. Повинні бути забезпечені взаємоув'язка, повнота, співставність цілей різних рівнів управління персоналом;

б) *експертно-аналітичний метод* – ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом та управлінського персоналу підприємства до цього процесу. Важливим є опрацювання форм систематизації, запису та чіткого уявлення поглядів та висновків експертів;

За допомогою цього методу виявляються основні напрямки удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу та причини недоліків;

7) *нормативний метод* – передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад та зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарата управління підприємства в цілому та системи управління персоналом;

8) *параметричний метод* – встановлення функціональних взаємозв'язків між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для встановлення ступеню їх відповідності;

9) *метод функціонально-вартісного аналізу* – дозволяє обрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання певної функції управління персоналом, який потребує найменших витрат та є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Дозволяє виявити надлишкові або дублюючі функції управління, функції, що з певних причин не виконуються, визначити ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом тощо;

10) *метод головних компонент* – дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників. Це дає



можливість порівняти не множину показників однієї системи управління персоналом з множиною показників іншої подібної системи, а лише один;

11) *балансовий метод* – дозволяє здійснити балансові співставлення, ув'язки (наприклад, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня та технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з діючим фондом робочого часу їх виконання);

12) *досвідний метод* – базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи;

13) *метод аналогій* – полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в функціонуючих системах управління персоналом зі схожими економіко-організаційними характеристиками, в системі, що розглядається. Його сутність – розробка типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління персоналом) та визначення меж і умов їх використання;

14) *метод творчих нарад* – передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів та керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена одним працівником, викликає у інших учасників наради нові ідеї, які, в свою чергу, породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради – виявити найбільше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом;

15) *метод колективного блокноту* («банку ідей») – дозволяє поєднувати незалежне висування ідей кожним експертом з наступною їх колективною оцінкою на нараді з пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом;

16) *метод контрольних запитань* – полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання з удосконалення системи управління персоналом;

17) *блочний метод* – типові блочні рішення ув'язуються разом із оригінальними організаційними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом.

## 4.2 Організаційна структура системи управління персоналом

*Організаційна структура управління* – співвідношення повноважень, функцій, прав, обов'язків, відповідальності між управлінськими та виробничими ланками в процесі виробництва та реалізації продукції, що проявляються за допомогою інформаційних зв'язків між ними та впливають на результат господарської діяльності.

Особливе місце в організаційній структурі управління підприємством займає служба управління персоналом, що може бути представлена різними підрозділами. У широкому сенсі підрозділи – носії функцій управління персоналом – можуть розглядатися в якості служби управління персоналом.

Певне місце і роль служби управління персоналом в загальній системі управління підприємством визначаються місцем та роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом та організаційним статусом його безпосереднього керівника.

Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень та відповідальності. Їх обсяг та ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника підприємства відносно кадрової служби. Вони також формуються в міру організаційного розвитку управління, накопичення фінансового, кадрового, інтелектуального потенціалу.

Авторитет кадрової служби залежить не лише від її повноважень, а й від рівня спеціальних знань співробітників, корисності служби за ступенем її впливу на кадрові процеси. Тому служби управління персоналом розпочинають свою діяльність в якості штабних ланок з консультативними функціями, а потім, в міру розвитку кадрового потенціалу та все більшого впливу на результати роботи, службі управління персоналом надаються управлінські повноваження, а її працівники починають безпосередньо брати участь в керівництві підприємством.

В залежності від ступеня розвитку та особливостей підприємства виділяють чотири варіанти структурного розташування служби управління персоналом:

*I Варіант – структурна підпорядкованість служби управління персоналом керівнику з адміністрування* (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Перший варіант розташування служби управління персоналом

Перевагою цього варіанту розташування служби управління персоналом є зосередження всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі.

Недолік – недоцільність застосування на підприємствах із різними видами та обсягами діяльності.

*II Варіант – структурна підпорядкованість служби управління персоналом в якості штабного відділу загальному керівництву підприємства (рис. 4.2).*

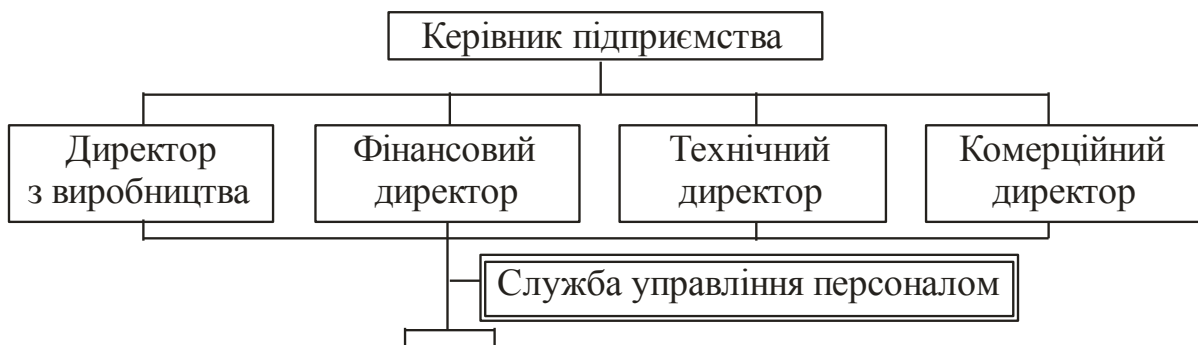


Рис. 4.2. Другий варіант розташування служби управління персоналом

Перевагою другого варіанту розташування служби управління персоналом є її близькість до всіх сфер керівництва підприємством.

Недолік – множинність підпорядкованості; недоцільність застосування на початкових етапах розвитку підприємства, коли керівництво ще чітко не визначило статус кадрової служби.

*III Варіант – структурна підпорядкованість служби управління персоналом в якості штабного органу загальному керівництву підприємства (рис. 4.3).*

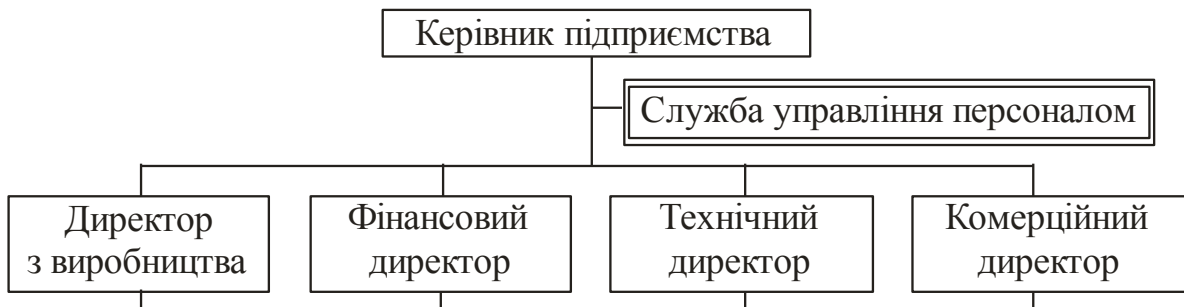


Рис. 4.3. Третій варіант розташування служби управління персоналом

Перевагою такого варіанту розташування служби управління персоналом є чітка визначеність її ролі. Варіант найбільш прийнятний на початкових етапах розвитку підприємства, коли керівник намагається таким чином підняти статус та роль служби управління персоналом.

Недолік – в більшості випадків ієрархічний рівень заступників керівника ще не готовий до сприйняття служби управління персоналом в якості рівнозначного підрозділу.

*IV Варіант – організаційне включення служби управління персоналом до керівництва підприємства (рис. 4.4).*



Рис. 4.4. Четвертий варіант розташування служби управління персоналом

Перевагою четвертого варіанту розташування служби управління персоналом є високий рівень координації виконання функцій з управління персоналом.

Недолік – орієнтація на дуже великі підприємства.

Важливим етапом побудови структури управління є формування складу її підсистем. *Підсистема* – підрозділ (або їх ряд) чи посадова особа, що виконують функції управління для досягнення певних цілей.

Існують різні *варіанти організаційних структур* служби управління персоналом:

1) якщо персонал нечисленний, то функції системи управління персоналом можуть бути закріплені за одним спеціалістом, а не підрозділом;

2) організація робіт з управління персоналом здійснюється шляхом їх розподілу між спеціалістами за функціональною ознакою (рис. 4.5);

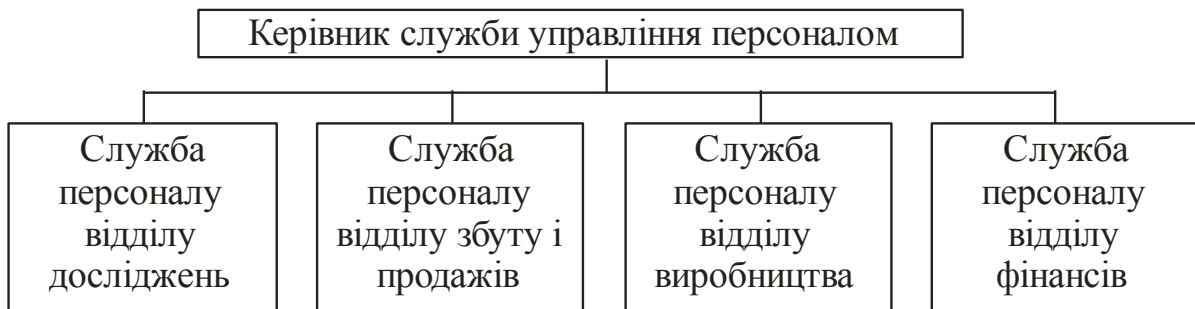


Рис. 4.5. Схема оргструктури системи управління персоналом, орієнтованої на обслуговування функціональних сфер підприємства

3) організація управлінських робіт здійснюється шляхом їх розподілу між спеціалістами за продуктовою (ринковою) ознакою (рис. 4.6);

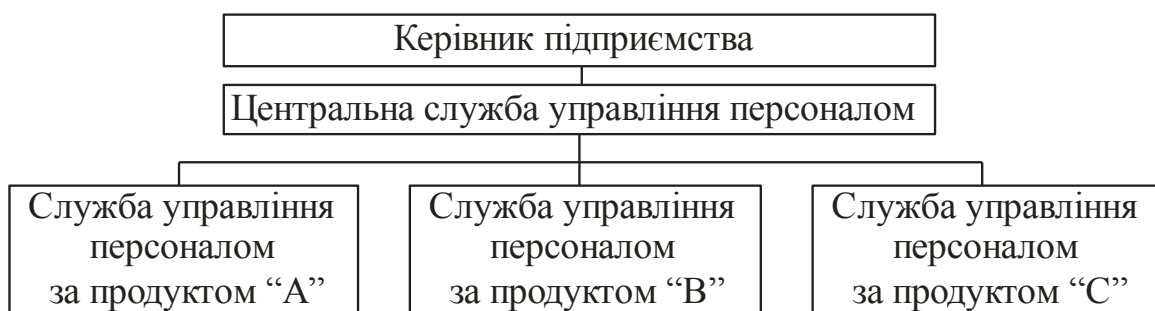


Рис. 4.6. Схема оргструктури системи управління персоналом при продуктивній структурі

Доцільно застосовувати для крупних підприємств. Виділення центральної служби управління персоналом залежить від ступеню юридичної самостійності підрозділів, виокремлених за продуктовою ознакою.

4) організація робіт з управління персоналом здійснюється за принципом подвійної (спільної) відповідальності лінійних керівників та спеціалістів з управління персоналом за реалізацію основних функцій (рис. 4.7).

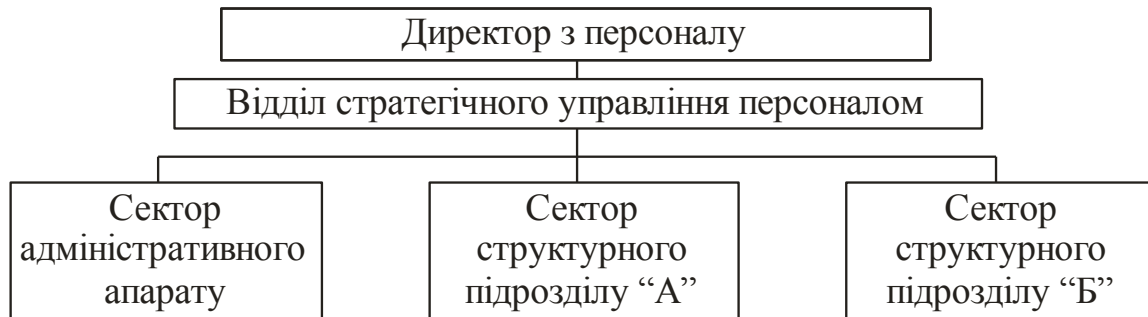


Рис. 4.7. Схема оргструктури системи управління персоналом за принципом подвійної відповідальності

Застосовується для будь-яких підприємств, що характеризуються незначними (порівняно з іншими варіантами) витратами на управління персоналом.

### 4.3 Склад та структура системи управління персоналом

*Система управління персоналом* – сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.

Всі системи управління персоналом наділені *властивостями*:

– система управління персоналом є основою будь-якої системи управління підприємством;

– система управління персоналом є присутньою у всіх функціональних сферах діяльності підприємства (виробництві, маркетингу, фінансовій сфері тощо);

– головні цілі з управління персоналом співпадають з основними цілями підприємства;

– в системі управління персоналом присутні всі основні властивості системи управління підприємством.

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи (рис. 4.8).

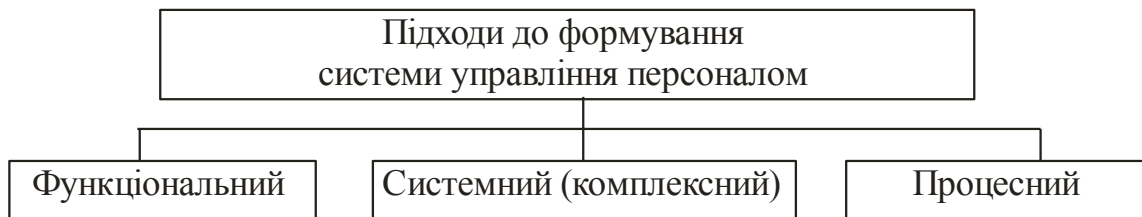


Рис. 4.8. Підходи до формування системи управління персоналом

1) Функціональний підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками.

Недоліками системи управління персоналом, побудованої відповідно принципам функціонального підходу, є: перелік функціональних блоків та види управлінської діяльності, що визначають їх зміст, обґрунтований для працівників служби управління персоналом; не простежується взаємозв'язок при реалізації окремих функцій між цими працівниками та лінійними керівниками, а також загальним керівництвом підприємства.

2) Системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом.

Кожна із виділених підсистем управління персоналом підприємства реалізує свою діяльність через певні цілі та відповідні їм функції (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

**Структура комплексної системи управління персоналом підприємства**

Об'єкт управління	Цілі управління	Системи управління
Працівник	Конкурентоспроможність продукції підприємства	Економічна
Індивід	Конкурентоспроможність робочої сили персоналу	Соціальна
Співробітник	Конкурентоспроможність підприємства	Організаційна

Функціонування кожної із систем здійснюється в рамках цільової, забезпечувальної, адаптуючої, функціональної підсистем (рис. 4.9).

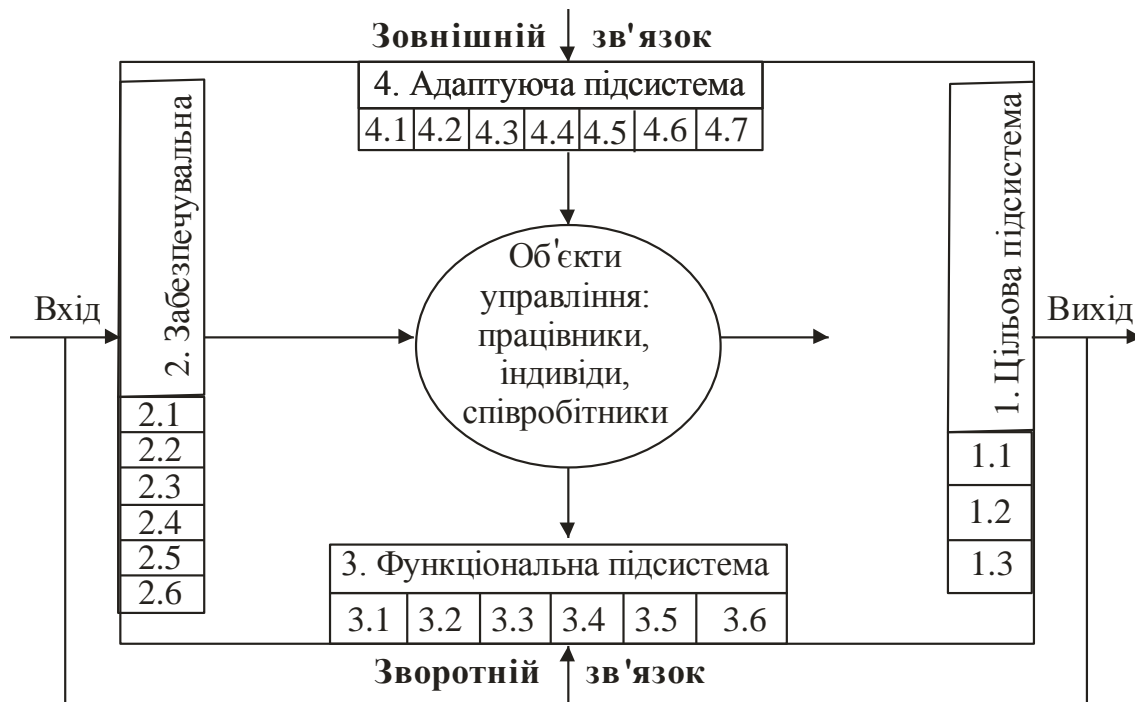


Рис. 4.9. Модель системи управління персоналом підприємства

Умовні позначення до рис. 4.9 наведено у табл. 4.3.

*Цільова підсистема* є підсистемою комплексної системи управління персоналом, в якій сформульовано її тактичні та стратегічні цілі.

*Забезпечувальна підсистема* – підсистема, в якій визначено склад, рівень якості та організаційні умови забезпечення «входу» системи всім необхідним для нормального її функціонування.

*Функціональна підсистема* – підсистема, в якій регламентуються вимоги до елементів процесу переробки «входу» системи в її «вихід» і організується процес управління.

*Адаптуюча підсистема* – підсистема, в якій процес управління регламентується та організовується відповідно вимогам, виробленим зовнішнім середовищем.

Недоліком системи управління персоналом, побудованої відповідно системному підходу, є відсутність відображення взаємозв'язку між підсистемами та порядку реалізації функцій управління.



## Умовні позначення до рис. 4.9

Назва підсистеми	Функції економічної підсистеми	Функції соціальної підсистеми	Функції організаційної підсистеми
1. Цільова підсистема	1.1 підвищення конкурентоздатності продукції підприємства	1.2 підвищення конкурентоздатності робочої сили персоналу	1.3 підвищення конкурентоздатності підприємства
2. Забезпечувальна підсистема	2.1 інформаційне забезпечення; 2.2 ресурсне забезпечення; 2.3 технічне забезпечення; 2.4 забезпечення діловодства; 2.5 нормативно-методичне забезпечення; 2.6 правове забезпечення		
3. Функціональна підсистема	3.1 прогнозування та планування результатів праці працівників 3.2 організація трудових процесів 3.3 стимулювання праці 3.4 облік та контроль результатів праці працівників 3.5 оцінка ефективності використання робочої сили	3.1 діагностика соціального середовища підприємства і рівня конкурентоздатності його персоналу 3.2 соціальне планування (плани навчання співробітників, вирішення їх соціальних проблем, покращення умов праці та побуту) 3.3 мотивація трудової діяльності та організаційної поведінки співробітників 3.4 облік та контроль виконання соціальних планів	3.1 формування кадрової служби 3.2 визначення організаційного положення співробітників 3.3 розстановка персоналу за робочими місцями та організація їх праці 3.4 прийняття управлінських рішень із забезпечення персоналом
4. Адаптуюча підсистема	4.1 формування кадрової стратегії підприємства 4.2 формування кадрової політики 4.3 формування політики особистих доходів персоналу	4.1 страхування, соціальне забезпечення 4.2 управління конфліктами і стресами	4.1 профорієнтаційна робота 4.2 відбір та найм персоналу на роботу 4.3 ділова оцінка співробітника 4.4 трудова адаптація 4.5 управління діловою кар'єрою 4.6 трудові переміщення 4.7 формування ор-

			ганізаційної культури
--	--	--	-----------------------

3) Процесний підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних циклічно повторюваних процесів.

Процес управління персоналом реалізується у вигляді *циклів: розширеного та елементарного*, кожен із яких включає три *блоки*:

– *вирішальний*, в якому визначаються загальні напрямки роботи та курс дій для зміцнення та збереження конкурентоздатності підприємства за допомогою його працівників, тобто формується кадрова політика та стратегія управління персоналом з урахуванням поставлених перед підприємством завдань управління, управлінської ідеології та стратегії розвитку;

– *перетворюючий*, що передбачає перетворення управлінських впливів у конкретні рішення (реалізацію підбору та відбору персоналу, розстановку за робочими місцями, професійний розвиток і формування резерву на управлінські посади, мотивацію персоналу;

– *інформаційно-контрольний*, що слугує для накопичення та упорядкування інформації про використання персоналу. В його рамках здійснюється ділова оцінка, контроль розстановки персоналу та його аналіз.

Відносно функцій розширений цикл в основному відповідає стратегічним та тактичним задачам, елементарний цикл – оперативним задачам.

### **Контрольні запитання**

1. Що розуміють під «принципами побудови системи управління персоналом»?
2. Назвіть основні принципи, що застосовують при побудові системи управління персоналом підприємства.
3. Якими методами користуються при побудові системи управління персоналом підприємства?
4. В чому полягає суть методу творчих нарад, що застосовують для побудови системи управління персоналом підприємства?
5. Що є організаційною структурою управління?

6. Залежно від яких факторів виділяють різні варіанти розташування служби управління персоналом?

7. Охарактеризуйте основні варіанти розташування служби управління персоналом.

8. Назвіть основні переваги та недоліки варіанту розташування служби управління персоналом при структурній підпорядкованості загальному керівництву підприємства.

9. Що називають підсистемою системи управління персоналом?

10. Якими основними властивостями наділена система управління персоналом?

11. Назвіть підходи, що застосовуються для формування системи управління персоналом.

12. В чому полягає основна суть системного підходу до формування системи управління персоналом?

## РОЗДІЛ 5

### КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

#### 5.1 Поняття та завдання кадрової політики підприємства

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Існують різні точки зору стосовно тлумачення сутності поняття «кадрова політика» та дві школи – німецька та вітчизняна (російська, українська тощо), представники яких дотримуються різних підходів до визначення цього поняття.

Представники *німецької школи* роботи з персоналом дають *одне вузьке визначення* терміну. Відповідно їх позиції, кадрова політика – це відносно абстрактний, спрямований на працівника план дій, що повинен слугувати посібником для певних дій в галузі кадрового планування, організації, управління персоналом; частина загальної підприємницької політики, спрямована на забезпечення організації персоналом, його використання та збереження.

Відповідно позиції представників *російської* (Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єрьомін, І.Б. Дуракова) та *української шкіл* (В.С. Савельєва, О.Л. Єськов), *окрім вузького, допускається широке розуміння* поняття «кадрова політика»; деякі фахівці пропонують два тлумачення її сутності – в вузькому і широкому сенсі.

У *вузькому розумінні* кадровою політикою є «набір конкретних правил, побажань і обмежень, які реалізуються як у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками та організацією в цілому». У *широкому сенсі* кадровою політикою вважають «систему усвідомлених і певним чином сформульованих і закріплених правил і норм, які приводять людський ресурс у відповідність до довгострокової стратегії фірми».

Під *кадровою політикою підприємства* доцільно розуміти сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) в процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства.

Основними завданнями кадрової політики є:

- 1) своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності;
- 2) забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- 3) раціональне використання кадрового потенціалу;
- 4) формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Основними *різновидами* кадрової політики вважаються: політика підбору кадрів, навчання, оплати праці, формування кадрових процедур, соціальних відносин.

*Принципи кадрової політики* – це керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань підприємства (рис. 5.1).

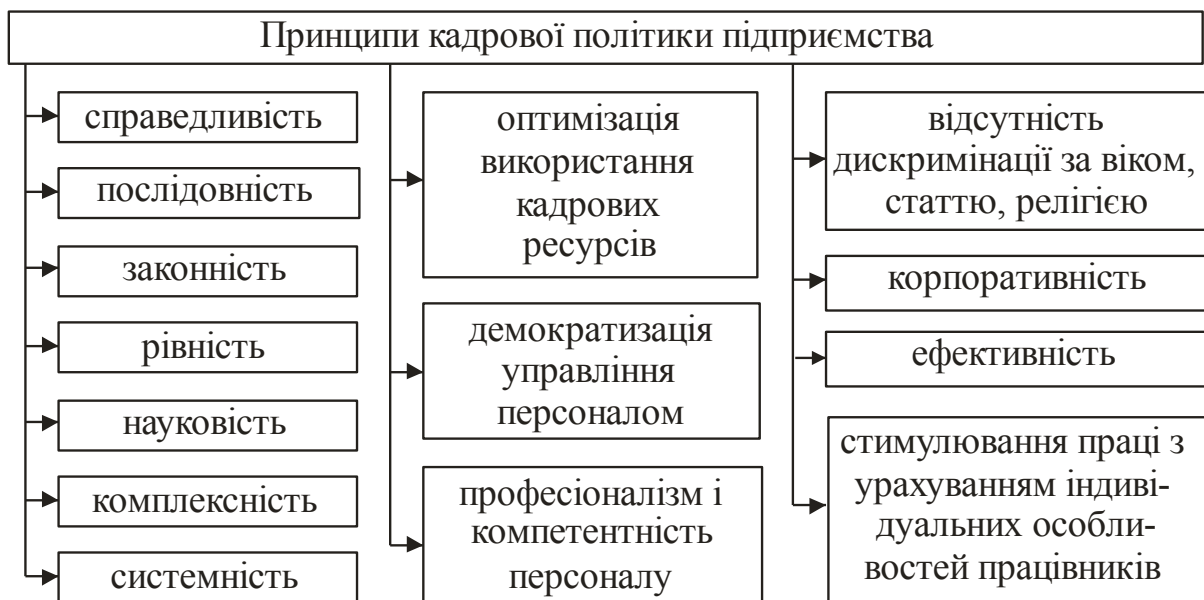


Рис. 5.1. Принципи кадрової політики підприємства

- До формування кадрової політики висувають наступні *вимоги*:
- кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. В цьому плані вона є кадровим забезпеченням реалізації стратегії підприємства;
  - кадрова політика має бути достатньо гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівників; з іншого боку – динамічною, тобто корегуватися відповідно змінам тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації;
  - кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, тобто ґрунтуватися на реальних фінансових можливостях підприємства;

– кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

## 5.2 Типи кадрової політики підприємства

Типи кадрової політики підприємства виділяють за двома ознаками: рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом та ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища.

За рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом виділяють наступні типи кадрової політики: активна, реактивна, пасивна, превентивна (табл. 5.1). Основні відмінності типів кадрової політики за цією ознакою наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

### Основні відмінності типів кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом

Показники	Типи кадрової політики за рівнем усвідомленості правил та норм			
	Активна	Превентивна	Реактивна	Пасивна
Прогноз розвитку кадрових ситуацій	Є	Є середньостроковий прогноз	Є, але труднощі при середньостроковому прогнозуванні	Відсутній
Засоби впливу на кадрові ситуації	Є	Відсутні	Є певні засоби	Відсутні
Засоби діагностики персоналу	Є	Є	Є певні засоби	Відсутні
Прогноз кадрових потреб	Є	Є середньостроковий прогноз	Є, але труднощі при середньостроковому прогнозуванні	Відсутній
Кадрові програми	Є антикризові програми	Є програми на середньостроковий період	Є, але труднощі для середньострокового періоду	Відсутня чітко виражена програма
Кадрові заходи	Регулярний моні-	Розвиток персоналу	Моніторинг кваліфікованої ро-	Рутинне функціонування та лік-

	торинг роботи персоналу		бочої сили і мотивація персоналу	відація негативних наслідків подій
--	-------------------------	--	----------------------------------	------------------------------------

Таблиця 5.1

**Класифікація типів кадрової політики  
за рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом**

Тип кадрової політики	Зміст кадрової політики
Активна	Керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми, здійснювати регулярний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища
Пасивна	Керівництво організації не має вираженої програми дій відносно власного персоналу, а кадрова робота зводиться до рутинного функціонування. Характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової служби в цілому. Керівництво найчастіше працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, що виникають, які намагається погасити будь-якими засобами, часто не встигаючи зрозуміти причини подій і їх можливі наслідки
Превентивна	Керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. При цьому організація не має засобів впливу на наявну ситуацію. Працівники кадрової служби володіють як засобами діагностики персоналу, так і методикою прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Програма розвитку організації ґрунтується на коротко – та середньострокових прогнозах потреби в персоналі. Представлені завдання з розвитку персоналу. Основна проблема – розробка цільових кадрових програм
Реактивна	Керівництво здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, приймає спроби проаналізувати їх причини та слідкує за виникненням конфліктних ситуацій. Предметом уваги керівництва стає моніторинг кваліфікованої робочої сили та мотивація персоналу до високопродуктивної праці. Приймаються міри з локалізації кризових подій, здійснюються дії, спрямовані на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби, як правило, володіють засобами діагностики наявної стратегії і надання адекватної екстреної допомоги. Основні про-

блеми при використанні такої кадрової політики виникають при середньостроковому прогнозуванні
---

За ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища виділяють такі типи кадрової політики: відкрита, закрита.

У випадку, коли залучення персоналу здійснюється із зовнішнього ринку праці, нові працівники можуть почати працювати на посаді будь-якого структурного рівня, а керівництво веде агресивну політику завоювання ринку, орієнтовану на швидкий ріст, кадрова політика відноситься до відкритого типу.

Коли перевага надається персоналу з внутрішнього ринку праці, працівники з зовнішнього ринку можуть почати працювати лише на посаді нижнього структурного рівня, підприємство в основному орієнтується на створення певної корпоративної атмосфери – закритого типу.

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики підприємства наведено у табл. 5.3.

### 5.3 Процес формування кадрової політики підприємства

Якщо підприємство створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, необхідно здійснити ряд етапів з її проектування (рис. 5.2).

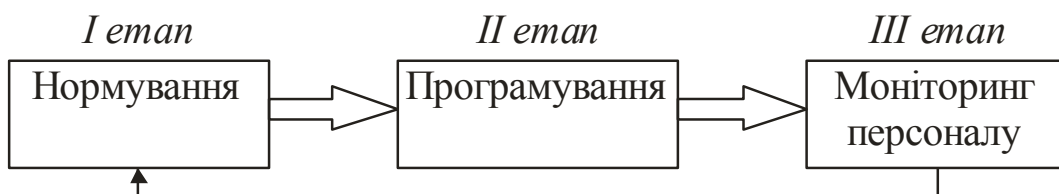


Рис. 5.2. Етапи розробки кадрової політики підприємства

*I етап – Нормування.* Мета етапу – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку.

Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і



цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи на підприємстві, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т.д.

Таблиця 5.3

**Порівняльна характеристика типів кадрової політики за ступенем відкритості здійснення набору персоналу**

Аспекти роботи з персоналом	Типи кадрової політики за ступенем відкритості здійснення набору персоналу	
	відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів	Ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у межах підприємства, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи підприємства
Просування персоналу	Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам підприємства, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішній мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному сприйнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності працівника і підприємства	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни

*II етап – Програмування.* Мета етапу – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін.

Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – вибір прийнятних інструментів і способів впливу, їхнє узгодження з цінностями підприємства. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної родини», доцільно при наборі використовувати суворі й жорсткі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

*III етап – Моніторинг персоналу.* Мета етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

При цьому є доцільною оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їхньої оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т.д.) включається в єдину систему внутрішньо пов'язаних завдань, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

Кадрова політика, як правило, має досить загальний, описовий характер, тому процес її розробки є складним і вимагає врахування низки факторів (спеціалізації, рівня розвитку, потенціалу, розміру підприємства і конкурентів, типу трудових відносин тощо).

Процес розробки кадрової політики підприємства включає наступні етапи (рис. 5.3).

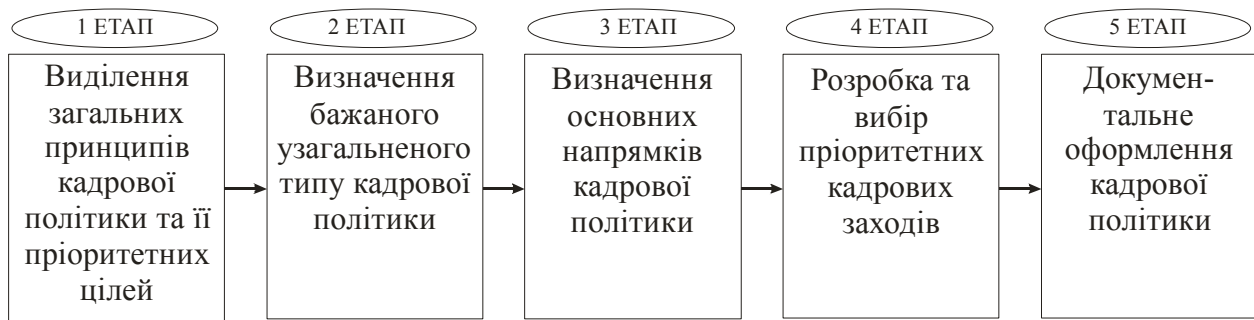


Рис. 5.3. Етапи розробки кадрової політики підприємства

Наведений процес розробки кадрової політики підприємства є загальним. Тому доцільним є уточнити кожний з його етапів та представити послідовність дій у вигляді блок-схеми (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Блок-схема процесу розробки кадрової політики підприємства

У першому блоці блок-схеми процесу розробки кадрової політики здійснюють збір інформації про діяльність підприємства, що містить відомості про розмір та положення підприємства на ринку,

види його діяльності, стан розвитку підприємства, фінансові можливості, кількісні та якісні характеристики персоналу та ін.

У наступному *другому блоці* керівник та працівники служби управління персоналом в ході спільного обговорення здійснюють формулювання основних принципів кадрової політики. Для цього вивчають, аналізують та обирають із переліку існуючих в теорії та практичній діяльності підприємств найбільш доцільні та бажані принципи для кожного окремого випадку.

Результатом реалізації даного блоку є перелік основних принципів кадрової політики підприємства. Так, наприклад, до нього можуть бути включені наступні принципи:

- Справедливість (здійснення системи переваг для тих, хто ефективно реалізує в процесі служби свій особистісний і творчий потенціал);

- Узгодження особистих і суспільних інтересів (вимагає від керівників таких дій, при яких в повній мірі дотримувалися б інтереси підприємства та максимально враховувалися інтереси працівників; як правило, така поведінка керівника знаходить розуміння в колективі і сприяє його стабілізації);

- Інформативність (передбачає застосування сучасних методів інформаційної техніки для процедур збору, передачі, обробки, збереження, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень);

- Перспективність (при формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства);

- Науковість (передбачає більш повне пізнання і використання в практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки як керівників, так рядових робітників);

- Відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією;

- Комплексність (при формуванні кадрової політики слід враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом);

- Оперативність (своєчасне прийняття рішень щодо аналізу і удосконалення системи управління персоналом, оперативного усунення відхилень) і т. д.

*Третім блоком* блок-схеми процесу розробки кадрової політики є визначення суперечливості загальних принципів відносно один одного. У випадку, коли обрані принципи суперечать один одному,

слід повернутись до другого блоку та обрати інший набір принципів; у випадку, коли вони не є суперечливими – перейти до наступного четвертого блоку.

*Четвертий блок* призначений для визначення стадії життєвого циклу (СЖЦ), яку проходить певне підприємство у даний момент часу. Для цього застосовують різні методи – POLLI-COOK, метод найменших квадратів, на основі дисперсійного аналізу, побудови функції витрат, аналізу динаміки виручки, розрахунку фінансових показників і низку інших, кожен із яких має певні переваги та недоліки. Найбільш звільненим від більшості недоліків та адаптованим до роботи АТП є методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу окремого виду бізнесу, запропонований В.Г. Шинкаренко та В.О. Федоровою [157, с.47-51].

У *п'ятому блоці* блок-схеми процесу розробки кадрової політики підприємства на підставі загальних цілей підприємства керівник та служба управління персоналом в ході спільного обговорення концепції кадрової політики розробляють пріоритетні цілі кадрової політики для свого підприємства. Наприклад, якщо ціллю підприємства, що проходить СЖЦ зрілості, є закріплення свого положення на ринку, цілями кадрової політики можна встановити наступні: своєчасне забезпечення персоналом необхідної якості; раціональне використання кадрового потенціалу; зміцнення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і т.д.

*Шостим блоком* є встановлення доцільного типу кадрової політики за певними ознаками. У відповідності до визначених пріоритетних цілей кадрової політики (блок 5) враховуючи наявність необхідних ресурсів на підприємстві, шляхом обговорення обирають доцільний тип кадрової політики за двома ознаками. Такими ознаками є: 1) рівень усвідомленості тих правил і норм роботи з персоналом (*блок 6.1*), відповідно якому кадрова політику класифікують на активну, превентивну, реактивну та пасивну; 2) ступінь відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища (ЗС) (*блок 6.2*), за яким виділяють кадрову політику відкритого та закритого типів.

Під *доцільним типом кадрової політики* слід розуміти такий тип кадрової політики, до якого буде прагнути підприємство. Проте, це не означає, що може бути обраний будь-який її тип, оскільки він

обов'язково повинен бути узгодженим з цілями кадрової політики та наявними ресурсами підприємства. Так, наприклад, якщо цілями кадрової політики виступають лише поверхневі цілі (забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості) і підприємство не планує розробляти програми мотивації та розвитку, не варто в якості доцільного типу обирати активну кадрову політику, оскільки, це не відповідатиме загальній концепції кадрової політики підприємства. Якщо підприємство націлено на кар'єрний ріст своїх працівників, їхню ефективну адаптацію та більшу згуртованість колективу, доцільніше буде обрати закриту кадрову політику.

Для визначення доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом (блок 6.1) пропонується побудувати матрицю, в якій передбачається зіставлення пріоритетних цілей кадрової політики та ресурсів, необхідних для реалізації кожної з них (рис. 5.5).

Пріоритетні цілі кадрової політики	Ц4	ПРЕВЕНТИВНА кадрова політика			АКТИВНА кадрова політика		
	Ц3						
	Ц2	ПАСИВНА кадрова політика			РЕАКТИВНА кадрова політика		
	Ц1						
		1	2	3	4	5	
		Загальна оцінка наявності необхідних ресурсів					

Рис. 5.5. Матриця визначення доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом

Цілі в матриці визначення доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом розставляються за критерієм важливості, тобто ціль Ц<sub>1</sub> – найменш важлива, Ц<sub>4</sub> – найбільш важлива ціль кадрової політики підприємства.

Для визначення загальної оцінки наявності необхідних ресурсів потрібно:

1. Оцінити забезпеченість необхідними ресурсами підприємства за кожним їх видом (наприклад, до основних ресурсів АТП відносять: матеріальні (вузли, агрегати, запчастини і ін.), технічні (об-

ладнання, рухомий склад), трудові (кваліфікація, відповідальність, компетентність персоналу), інформаційні, технологічні та фінансові);

2. Визначити ресурси, необхідні для досягнення кожної цілі кадрової політики підприємства та їх вагомість;

3. Розрахувати загальну оцінку забезпеченості підприємства необхідними ресурсами за кожною ціллю:

$$\hat{I}_{\text{заг}} = \sum(\beta_i \cdot \hat{I}_i), \quad (5.1)$$

де  $\beta_i$  – ваговий коефіцієнт за  $i$ -м видом ресурсу;

$\hat{I}_i$  – оцінка забезпеченості підприємства за  $i$ -м видом ресурсу.

Для оцінки забезпеченості підприємства необхідними ресурсами слід скористатися наступними критеріями (табл. 5.4).

Так, наприклад, для реалізації цілі кадрової політики щодо своєчасного забезпечення підприємства персоналом необхідної якості необхідними є матеріальні, інформаційні, фінансові та трудові ресурси. Після оцінки забезпеченості ними підприємства за критеріями та присвоєння кожному виду ресурсів вагового коефіцієнту слід розрахувати загальну оцінку (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

**Загальна оцінка забезпеченості необхідними ресурсами за ціллю «Своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості»**

Види необхідних ресурсів	Оцінка ( $O_i$ )	Ваговий коефіцієнт ( $\beta_i$ )	Загальна оцінка ( $O_{\text{заг}}$ )
Матеріальні	4	0,23	3,92
Трудові	5	0,17	
Фінансові	4	0,35	
Інформаційні	3	0,25	

Таким чином, для досягнення зазначеної цілі із загальною оцінкою 3,92 відн. од. доцільним є вибір реактивної кадрової політики.

Таблиця 5.4

**Критерії оцінки забезпеченості підприємства необхідними ресурсами**

Оцінка,	Критерії оцінки за видами ресурсів
---------	------------------------------------



балів	матеріальні	трудові	технологічні	технічні	фінансові	інформаційні
1	недостатня забезпеченість (0-20%)	відсутність трудових ресурсів або наявність 1-20% їх кількості	недостатня забезпеченість (0-20%)	недостатня забезпеченість (0-20%)	недостатня забезпеченість (01-20%)	відсутність інформаційних ресурсів або наявність 1-20% їх обсягу
2	часткова забезпеченість (21-40%)	наявність трудових ресурсів необхідної якості у кількості до 50%	часткова забезпеченість (21-40%)	часткова забезпеченість (21-40%)	часткова забезпеченість (21-40%)	неповна і невчасна забезпеченість інформацією
3	достатня забезпеченість (41-60%)	наявність трудових ресурсів необхідної кількості недостатньої якості	достатня забезпеченість (41-60%)	достатня забезпеченість (41-60%)	достатня забезпеченість (41-60%)	вчасне, не завжди повне забезпечення інформацією
4	неповна забезпеченість (61-80%)	наявність трудових ресурсів необхідної якості в недостатній кількості	неповна забезпеченість (61-80%)	неповна забезпеченість (61-80%)	неповна забезпеченість (61-80%)	повне, не завжди вчасне забезпечення інформацією
5	повна забезпеченість (81-100%)	наявність трудових ресурсів необхідної кількості та якості	повна забезпеченість (81-100%)	повна забезпеченість (81-100%)	повна забезпеченість (81-100%)	вчасне і повне забезпечення необхідною інформацією

Остаточний вибір доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил та норм роботи з персоналом слід здійснити враховуючи всі встановлені пріоритетні цілі за переважною їх більшістю.

Для вибору доцільного типу кадрової політики за другою ознакою – ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС (блок 6.2) – необхідно з'ясувати, на яку політику буде орієнтуватися підприємство: «купи кадри» чи «створи кадри».

Політика «купи кадри» (відкрита) означає, що підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політи-

ку завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Політика «створи кадри» передбачає, що підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення посад більш високого рівня відбувається тільки з числа працівників підприємства. Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Окрім зазначених традиційних ознак, доцільним є включення до них третьої складової – залежно від СЖЦ підприємства, оскільки зміст і специфіка діяльності з управління персоналом значною мірою визначається завданнями, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку. Так, наприклад, при проходженні підприємством стадії зародження, першочерговим завданням керівництва, окрім пошуку достатньої кількості ресурсів, виступає матеріально-технічне та кадрове забезпечення виробництва. При досягненні підприємством стадії зростання з метою задоволення зростаючого попиту необхідним є його переструктурування. У зв'язку з цим загострюється проблема керованості підприємством; виникає необхідність залучення нових працівників, здатних сприймати його корпоративну культуру; актуальним є завдання утримання і зміцнення корпоративної культури та подолання тенденції її розмивання новими працівниками тощо.

Тому певні СЖЦ підприємства (зародження, зростання, зрілості та спаду) вимагають застосування доцільного в кожному окремому випадку типу кадрової політики (блок 6.3).

*Блок сьомий* призначений для визначення бажаного узагальненого типу кадрової політики. Узагальнений бажаний тип кадрової політики підприємства передбачає комбінацію трьох елементів – обраних доцільних типів кадрової політики за трьома ознаками: рівнем усвідомленості правил та норм в роботі з персоналом; ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС; залежно від СЖЦ підприємства.

Так, наприклад, у випадку, коли доцільними типами кадрової політики певного підприємства були обрані «активна-відкрита-на стадії зародження», узагальнена бажана кадрова політика може ма-

ти наступний зміст: залучення висококваліфікованого персоналу із зовнішнього ринку праці (ЗРП) та утримування – із внутрішнього ринку праці (ВРП); регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу із ЗРП та ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів впливу на них, засобів діагностики персоналу, антикризових кадрових програм. Для комбінації «реактивна-відкрита-на стадії зародження» узагальнена бажана кадрова політика може бути сформульована наступним чином: моніторинг та залучення кваліфікованого персоналу із ЗРП та мотивація – із ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, певних засобів впливу на них та діагностики персоналу, довгострокових кадрових програм; регулярний моніторинг кваліфікованої робочої сили із ВРП і ЗРП.

У *восьмому блоці* блок-схеми слід здійснити перевірку узагальненого бажаного типу кадрової політики (комбінації) на сумісність його елементів. У випадку (*дев'ятий блок*), коли елементи обраної комбінації є несумісними, переходять до *десятого блоку*, в якому здійснюють виключення даної комбінації із розгляду та повертаються до *сьомого блоку* і складають нову комбінацію. Якщо обрані типи кадрової політики за різними ознаками є сумісними – переходять до наступного блоку.

Наступним *одинадцятим блоком* є визначення основних напрямків кадрової політики (*i*) за узагальненим бажаним її типом. Основні напрямки кадрової політики у більшості випадків формуються на основі функцій управління персоналом. Загальними функціями управління персоналом підприємства слід вважати наступні: планування потреби в персоналі; набір і звільнення персоналу; мотивація персоналу; контроль роботи персоналу.

Так, наприклад, якщо одним із елементів узагальненого бажаного типу кадрової політики обрана реактивна, напрямок «мотивація персоналу» не входить до основних напрямків кадрової політики підприємства, оскільки це не відповідає концепції обраного її типу.

Всі подальші дії слід здійснювати окремо для кожного напрямку кадрової політики (*блок дванадцять*).

Наступним *тринадцятим блоком* є розробка кадрових заходів за кожним *i*-м напрямком кадрової політики. Під кадровими заходами слід розуміти дії керівництва, спрямовані на досягнення від-

повідності персоналу завданням організації, здійснені з урахуванням етапу розвитку підприємства. Реалізується даний блок за допомогою методу мозкового штурму, який є найпоширенішим методом генерації нових ідей в результаті творчої співпраці групи фахівців. Для здійснення даного завдання обрано саме цей метод, оскільки кадрова політика формується та реалізується людьми і для людей, що свідчить про суб'єктну взаємодію керівництва та працівників. Крім того вплив, який здійснює керівництво на персонал за допомогою кадрової політики має зворотній зв'язок, і цей зв'язок повинен нести позитивний характер. Тому керівництву слід враховувати думку співробітників при розробці кадрової політики.

Здебільшого процес проведення мозкового штурму проходить в 5 послідовних стадій: визначення проблеми, генерація ідей, аналіз ідей, пошук можливостей для їх реалізації та завершення.

Наприклад, напрямок кадрової політики «розвиток персоналу» може містити такі запропоновані кадрові заходи: організація адаптації персоналу; професійна орієнтація; своєчасна оцінка персоналу; перепідготовка працівників; підвищення кваліфікації працівників; ротация; планування кар'єри тощо.

Оскільки, необхідним є додатковий критичний погляд на запропоновані кадрові заходи перед включенням їх до плану дій, необхідно провести оцінку та обрати пріоритетні кадрові заходи для кожного напрямку кадрової політики (*чотирнадцятий блок*). Вибір пріоритетних кадрових заходів доцільно здійснити за допомогою матриці «важливість – забезпеченість ресурсами» (рис. 5.6).

Кожному учаснику «мозкового штурму», який знаходився на обговоренні кадрових заходів (блок тринадцять), необхідно самостійно оцінити важливість і забезпеченість ресурсами кожного запропонованого кадрового заходу з точки зору досягнення цілей кадрової політики. Кадрові заходи, позначені цифрами, розміщуються на полях матриці. По тих позиціях, які не збігаються у різних експертів (мають найбільші розбіжності), необхідно провести подальше обговорення.

Пріоритетними кадровими заходами за *i*-м напрямком кадрової політики є ті, що потрапили до області найбільш важливих кадрових заходів.

Вадливість кадрового заходу	Вкрай важливий	Область кадрових заходів, що підлягають обговоренню	Область найбільш важливих кадрових заходів	
	Важливий			
	Менш важливий	Область кадрових заходів, що виключаються з переліку	Область кадрових заходів, що підлягають обговоренню	
		Не забезпечені ресурсами	Забезпечені на 50% ресурсами	Забезпечені ресурсами
		Забезпеченість ресурсами		

Рис. 5.6. Матриця вибору пріоритетних кадрових заходів «важливість – забезпеченість ресурсами»

Наступний *n*'ятнадцятий блок призначений для циклічної послідовності дій. Він передбачає перебирання усіх напрямків кадрової політики ( $i < n$ ), тобто якщо  $i < n$ , то здійснюють розробку кадрових заходів, їх оцінку та вибір для наступного напрямку кадрової політики (блок шістнадцять), якщо ні – переходять до сімнадцятого блоку.

Метою *сімнадцятого блоку* блок-схеми процесу розробки кадрової політики підприємства є узгодження кадрових заходів за усіма напрямками кадрової політики.

У заключному *вісімнадцятому блоці* проводиться документальне оформлення кадрової політики підприємства.

#### **5.4 Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства**

У своєму розвитку кожне підприємство проходить через певні стадії (етапи) життєвого циклу, відповідно яким змінюються основні характеристики роботи з персоналом.

Виділяють наступні *стадії життєвого циклу* підприємства:

1. Стадія формування підприємства. Основне завдання на цьому етапі – пошук товару, що може знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

Важливим стає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Відсутні принципи роботи з персоналом, зразки

документації, але кадрові заходи є необхідними. Тому завданням кадрової служби є визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні завдання з управління персоналом на цій стадії:

- підготовка організаційного проекту (проектування організаційної структури, розрахунок потреби в персоналі, аналіз кадрової ситуації в регіоні, розробка системи стимулювання праці);
- формування кадрового складу (аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів, визначення сегмента ринку робочої сили, з якого доцільно проводити набір, відбір і навчання персоналу);
- розробка системи і принципів кадрової роботи (формування кадрової політики і плану кадрових заходів, формування самої кадрової служби, розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації).

2. Стадія інтенсивного зростання підприємства. Основні завдання з управління персоналом на цій стадії:

- переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними;
- залучення нового персоналу, здатного сприймати корпоративну культуру підприємства;
- формалізація правил, символів і норм поведінки працівників;
- розробка системи оцінки персоналу на відповідність культурі просування, переміщення;
- звільнення працівників з негативною поведінкою;
- утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

3. Стадія стабілізації підприємства. Цієї стадії досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Основні завдання з управління персоналом на цій стадії:

- зниження витрат на персонал;
- оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності праці і її якості;
- розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу;
- вибір між орієнтацією на функціонування і на розвиток.

4. Стадія спаду (ситуація кризи). Підприємство не змогло підготуватися до необхідних змін – не був знайдений новий товар (послуга) і підготовлений до виходу на ринок, старий товар відповідно до життєвого циклу або через конкуренцію виробив свій ресурс. Досягнуті показники неможливо утримати, зменшується кількість клієнтів, обсяги виробництва, персонал.

Основні завдання з управління персоналом на цій стадії:

- запрошення нового менеджера;
- діагностика кадрового потенціалу підприємства;
- розробка стратегії реорганізації і кадрових програм її підтримки;
- скорочення персоналу підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

### **Контрольні запитання**

1. Що розуміють під «кадровою політикою підприємства»?
2. Які підходи існують при розумінні сутності терміну «кадрова політика підприємства? Яка основна відмінність між ними?
3. Назвіть основні завдання кадрової політики підприємства.
4. Відповідно яким принципам повинна формуватися кадрова політика підприємства?
5. Які загальні вимоги висуваються до формування кадрової політики підприємства?
6. За якими ознаками класифікують кадрову політику підприємства?
7. Які типи кадрової політики виділяють за рівнем усвідомленості правил та норм роботи з персоналом?
8. Дайте характеристику відкритому та закритому типам кадрової політики підприємства.
9. З яких етапів складається процес проектування кадрової політики підприємства?
10. Дайте характеристику етапу нормування кадрової політики.
11. В чому суть етапу програмування кадрової політики?
12. Якою є мета етапу моніторингу персоналу?

## РОЗДІЛ 6

# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 6.1 Співвідношення термінів, що характеризують стратегічні напрямки роботи з персоналом

Сучасний етап розвитку автотранспортної галузі України характеризується певним спадом: відсоток вибуття персоналу підприємств перевищує процент їх прийому; постійно зростає чисельність вибутих працівників з причин плинності; фонд робочого часу виконується не в повному обсязі; середньомісячна заробітна плата штатних працівників АТП є нижчою відносно середнього рівня по економіці. Такий стан АТП для забезпечення успіху виробничо-господарської діяльності вимагає розроблення ефективного набору стратегій розвитку, складовою якого є стратегія управління персоналом (УП) АТП. Від того, наскільки якісно вона розроблена, залежить ефективність його роботи, оскільки персонал відіграє вирішальну роль в функціонуванні АТП.

Для формування стратегії УП потрібно чітко розуміти, що являє собою дане поняття, з яких елементів складається та яке займає місце у загальній системі стратегічного управління підприємством.

Під *стратегією* розуміють генеральний напрям, комплексну програму дій організації по досягненню нею стратегічних довгострокових цілей [8]. При цьому генеральний напрям – це основний (провідний) шлях діяльності (спрямованість) підприємства; комплексна програма дій – наперед продуманий план діяльності на певний період, який охоплює всі необхідні дії.

Для досягнення поставлених стратегічних довгострокових цілей керівництво підприємства формує загальну стратегію, однією із складових якої виступає стратегія УП. При цьому має місце використання різних термінів: «кадрова стратегія», «стратегія роботи з персоналом»; «стратегія управління персоналом», «стратегія управління людськими ресурсами».

У більшості випадків автори розділяють ці поняття і використовують один термін, що відповідає їхнім поглядам; іноді – має місце їх ототожнення. Так, наприклад, М.М. Мартиненко та І.А. Ігна-



тьєва [29, с.247] при формуванні комплексу стратегій організації використовують термін «кадрова стратегія», однак визначення цього поняття не наводять. Д.А. Аширов [40, с.70 - 81] при формулюванні напрямків і особливостей роботи з персоналом використовує термін «кадрова стратегія», окреслює проблеми її формування та вибору, однак, також, при цьому чітке тлумачення відсутнє, вказується, що по суті кадрова стратегія пов'язана з тим, як розглядати людський капітал [40, с.73].

В роботі [34] кадрова стратегія визначається як така, що передбачає збереження ядра трудового колективу. Відповідно до цього вона спрямована на роботу тільки з кадрами підприємства, в першу чергу, на збереження певної їх частини. Однак кадри не охоплюють весь персонал підприємства. Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства. Персонал же включає сукупність усіх працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму і мають трудові відносини з роботодавцем. В зв'язку з цим можна зробити висновок, що термін «кадрова стратегія» доцільно використовувати при визначенні тільки тих стратегічних напрямків, що стосуються постійного і кваліфікованого складу працівників підприємства, тобто вона є складовою іншої стратегії.

У всіх інших випадках, що охоплюють напрямки роботи і управління усім персоналом підприємства, більш доцільними є інші терміни: «стратегія роботи з персоналом» або «стратегія управління персоналом».

Аналіз термінів «кадрова стратегія», «стратегія управління людськими ресурсами» та «стратегія управління персоналом» («стратегія роботи з персоналом») вказує на їх взаємну відмінність (табл. 6.1). Параметрами їх порівняння виступають об'єкт, орієнтири та відповідність цих стратегій.

На підставі виявлених відмінностей термінів, що характеризують стратегічні напрямки роботи з персоналом, можна констатувати, що найбільш вузьким із них є «кадрова стратегія», оскільки виступає складовою стратегії УП (кадри є частиною персоналу підприємства). Стратегія управління людськими ресурсами може бути як частиною кадрової стратегії, так і складовою стратегії УП, оскільки спрямована на формування якісного складу кадрів або персоналу підприємства. Найбільш широким та змістовним терміном серед зазначених вище є «стратегія управління персоналом».

Таблиця 6.1

## Відмінності термінів, що характеризують стратегічні напрямки роботи з персоналом

Параметри порівняння	Найменування термінів			
	Кадрова стратегія	Стратегія управління людськими ресурсами	Стратегія роботи з персоналом	Стратегія управління персоналом
Об'єкт	Кадри – основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства	Людські ресурси – термін, що характеризує кадровий склад або весь персонал підприємства з якісної, змістовної сторони	Персонал – сукупність усіх працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму і мають трудові відносини з роботодавцем	
Орієнтир	Збереження ядра трудового колективу, розгляд людського капіталу	Найбільш ефективно використання здібностей співробітників, досягнення цілей, встановлення відносин конструктивного співробітництва між членами колективу	Найм спеціалістів, необхідних для реалізації цілей, ефективні методи управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності підприємства	Спрямованість на формування та ефективно використання персоналу, забезпечення відповідності можливостей та довгострокових цілей підприємства
Відповідність	Загальна стратегія підприємства, кадрова політика		Стратегія окремого виду бізнесу підприємства, кадрова політика	
Представники	М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва [29]; Д.А. Аширов [40, с.70-81]	В.С. Савельєва, О.Л. Єськов [6, с.17]; В.Р. Веснін [57, с.44]	М.М. Глазов, І.П. Фірова, О.Н. Істомина [39, с.54]	М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова [2, с.10]; Ф.І. Хміль [14, с.120]; А.Я. Кібанов [36, с.212]; С.А. Попов [37, с.162]; Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єрьомін [69, с.549]

## **6.2 Сучасне розуміння поняття стратегії управління персоналом підприємства**

Одне із перших визначень поняття «стратегія управління персоналом» було запропоноване французьким спеціалістом Хортом (Hort) у 1988 році: «сукупність дій та послідовність рішень, що приймаються та дозволяють оцінити, проаналізувати та виробити необхідну систему впливу на персонал для реалізації вибраної стратегії розвитку організації» [148].

У найбільш широкому розумінні стратегія УП визначається як «комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації» [14, с.483].

Уточнення сутності цього поняття доцільно здійснити на підставі виявлення суттєвих ознак, тобто таких ознак, кожна із яких необхідна, а всі разом достатні для того, щоб відрізнити даний термін від усіх інших. Виділення суттєвих ознак поняття «стратегія управління персоналом» є певним аналізом, результати якого представлені у вигляді табл. 6.2.

Аналіз тлумачень терміну «стратегія УП підприємства» дозволяє виділити найбільш суттєві його ознаки: програма дій з використання та розвитку персоналу; відповідність типу організаційної стратегії; врахування стратегічних задач та ресурсних можливостей підприємства; спрямованість на досягнення довгострокових цілей організації; відповідність кадровій політиці.

При формуванні поняття «стратегія управління персоналом» доцільно дотримуватись наступного: по-перше, включення наведених вище п'яти суттєвих ознак стратегій УП; по-друге, уточнення ознаки стосовно відповідності стратегій УП не лише типу організаційної стратегії, а й стратегіям видів бізнесу; по-третє, включення ознаки щодо відповідності можливостей персоналу цілям, стратегіям підприємства; по-четверте, ґрунтування на визначенні не лише поняття «стратегія», а й «управління персоналом».

При тлумаченні терміну «стратегія управління персоналом» науковці, в основному, ґрунтуються на визначенні поняття «стратегія» та недостатньо уваги приділяють об'єкту, на який вона спрямована – управлінню персоналом.

Таблиця 6.2

## Аналіз поняття «стратегія управління персоналом підприємства»

Р а н г	Ознака поняття	Автори													
		Хміль Ф.І.	Журавльов П.В., Карташов С.А.	Кібанов А.Я.	Маслов В.І.	Полов С.А.	Василенко В.О., Ткаченко Т.І.	Савельєва В.С., Єськов О.Л.	Кібанов А.Я., Дуракова І.Б.	Базаров Т.Ю.	Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Ковтун О.І.	Глазов М.М.	Гусарова М.С.	Хорт
<i>Сутнісна визначеність:</i>															
1	Програма дій з використання та розвитку персоналу					+	+	+		+	+			+	+
	Напрямок дій в роботі з персоналом			+					+						
	Ефективна система впливу на персонал								+					+	+
	Комплекс стратегічних рішень стосовно вибору складу трудового колективу			+								+	+		
	Комплекс підходів до управління зайнятістю в організації	+													
<i>Зміст дій:</i>															
	Визначення шляхів розвитку компетенцій персоналу		+											+	
4-5	Врахування типу кадрової політики		+					+		+	+				
2-3	Спрямованість на досягнення довгострокових цілей організації			+	+	+							+	+	
4-5	Врахування стратегічних задач та ресурсних можливостей підприємства			+				+		+	+				
	Забезпечення стратегічної конкурентної переваги підприємства					+	+						+		
2-3	Відповідність типу організаційної стратегії							+	+	+	+				+

*Управління персоналом* – це доцільна діяльність управлінських працівників, спрямована на формування та ефективне використання персоналу відповідно до цілей кожного працівника та підприємства в цілому.

Під *стратегіями управління персоналом* доцільно розуміти генеральний напрям та комплексну програму дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів та норм, спрямованих на формування та ефективне використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства.

Отже, ознаками стратегії УП є: по-перше, напрями та програми дій і рішень в роботі з персоналом, що виступають сутнісною визначеністю стратегій УП; по-друге, відповідність бізнес-стратегії та кадровій політиці; по-третє, спрямованість на формування та ефективне використання персоналу підприємства; по-четверте, наявність дій щодо забезпечення відповідності можливостей довгостроковим цілям і стратегії окремого виду бізнесу підприємства.

### **6.3 Підхід до формування стратегії управління персоналом підприємства**

Стратегія УП по-різному підпорядковується загальній стратегії підприємства. Відповідно до цього виділяють три основні підходи до формування таких стратегій: у якості однієї із функціональних стратегій; залежної від наявних або потенційних (необхідних) кадрових ресурсів; на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів.

Відповідно *першому підходу* стратегія УП ґрунтується на загальній стратегії підприємства та є однією із функціональних його стратегій. В цьому випадку стратегія УП є залежною похідною від організаційної стратегії в цілому. Тому для її формування використовуються похідні заходи щодо реалізації вже розробленої загальної стратегії підприємства. Працівники служби УП пристосовуються до дій керівництва та підпорядковані інтересам загальної стратегії.

В рамках першого підходу існує два варіанти місця стратегії УП у загальній системі стратегічного управління підприємством: в якості рівнозначної поряд з іншими функціональними стратегіями

та першочергової функціональної стратегії, що є передумовою для формування інших функціональних стратегій.

Стратегія УП набуває великого значення в якості поперечної функції, що пронизує підприємство в цілому. Виконання цієї функції (забезпечення підприємства відповідним трудовим потенціалом в якісному, кількісному та часовому відношенні) є передумовою для реалізації інших його функціональних стратегій.

Аналіз формування стратегії УП як функціональної стратегії дозволив встановити наступне: по-перше, стратегія УП виконує обслуговуючу функцію, що полягає в наданні та підтримці працездатності необхідного для підприємства персоналу; по-друге, не в повній мірі врахована залежність стратегії управління персоналом від кадрових ресурсів підприємства.

Залежно від наявних або необхідних кадрових ресурсів формують стратегію УП відповідно *другому підходу*. При цьому стратегія УП виступає центральною самостійною функціональною стратегією. В такому випадку кадрове керівництво може лише реагувати на організаційні рішення, однак не приймає участі в їх розробці та прийнятті, а також виконує адміністративні завдання, пов'язані із розрахунком заробітної платні та доходів, тарифного та соціального права. Кадрова діяльність розуміється в якості сфери соціальних та людських інтересів, які майже не враховують принцип економічної ефективності.

Аналіз формування стратегії УП в якості центральної самостійної функціональної стратегії дозволив зробити наступні висновки: по-перше, основний акцент робиться на сферу соціальних та людських інтересів, які лише частково враховують принцип економічної ефективності виробничої діяльності; по-друге, спостерігається обмеженість цього підходу, що полягає у використанні паралельно з іншими, пов'язаними із виробництвом.

Комбінація розглянутих двох підходів до формування стратегії УП підприємства дозволяє виділити *третій підхід*, що передбачає узгодження загальної стратегії із наявними та необхідними кадровими ресурсами. Визначається відповідність напрямкам кадрової політики, в результаті чого може бути змінена загальна стратегія розвитку підприємства або політика УП.

Отже, при формуванні стратегій УП підприємства на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів більш повно порівняно з іншими підходами враховуються як інтереси працівників, так і підприємства в цілому.

Використання підходу до формування стратегій УП зумовлене певними умовами, особливостями його функціонування та іншими чинниками, тому необхідне обґрунтування його доцільності.

Найбільш доцільним серед існуючих підходів є формування стратегій УП на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів. Однак, при уточненні сутності поняття «стратегія управління персоналом» було обґрунтовано доцільність її формування відповідно до бізнес-стратегії підприємства, що не передбачено у даному підході. Усунення зазначеного недоліку пропонується здійснювати наступним чином (рис. 6.1).

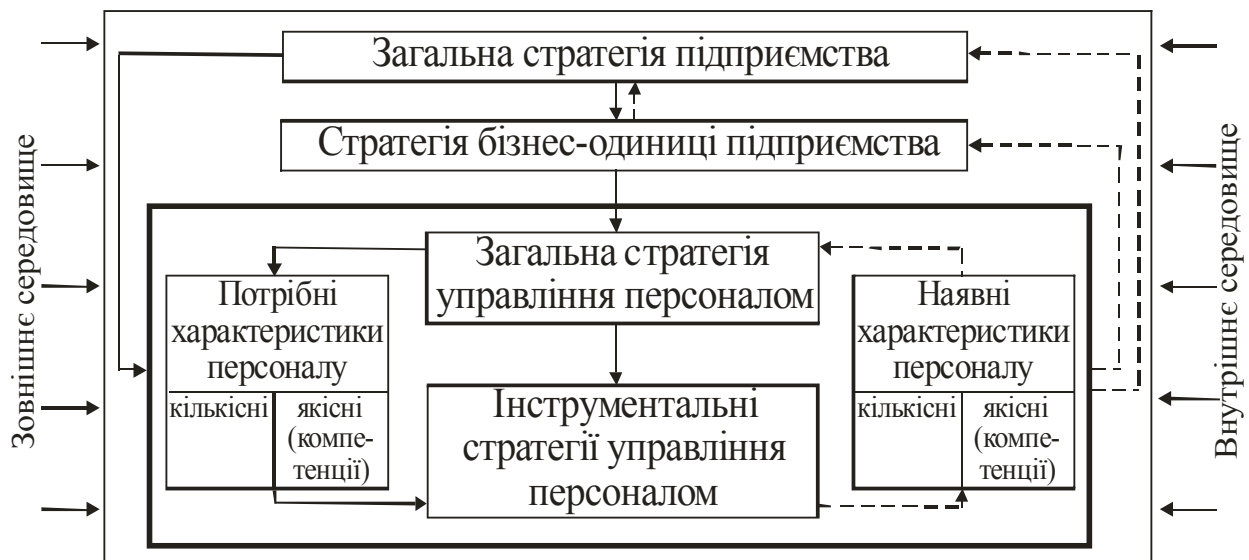


Рис. 6.1. Пропонована схема формування стратегії УП

За пропонованою схемою загальна стратегія підприємства традиційно є підґрунтям для розроблення стратегій його бізнес-одиноць, відповідно цілям та змісту яких здійснюють формування загальної стратегії УП, а на її основі – інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП). Положення та пропозиції загальної стратегії підприємства щодо роботи з персоналом подаються до стратегії УП; за ними розробляються проектні рішення, що узгоджуються із бізнес-стратегією та загальною стратегією підприємства; після цього видається план – конкретні дії стосовно персоналу.

При цьому *загальними* слід вважати стратегії УП, що в загальному вигляді відображають генеральний напрям і комплексну програму дій та рішень, сформованих за типами бізнес-стратегії, кадрової політики та трудового колективу АТП. *Інструментальними стратегіями* є дії та рішення загальної стратегії УП, сформовані за функціями УП. Крім цього, ці стратегії розробляють на основі узгодження потрібних та наявних характеристик персоналу (кількісних і якісних). До кількісних характеристик персоналу відносять облікову, явочну та середньооблікову його чисельність; питому вагу працівників окремих підрозділів (груп, категорій) у загальній чисельності працівників; середній розряд робітників; плинність кадрів; питому вагу службовців, що мають вищу або середню спеціальну освіту в загальній чисельності службовців тощо. Основною якісною характеристикою персоналу є компетенції працівників.

При цьому на кожному з зазначених етапів безпосередній вплив здійснюють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішнє середовище організації – це сукупність зовнішніх умов, в яких відбувається її діяльність (соціальні, правові, господарські і ін.); до факторів внутрішнього середовища зазвичай відносять «культуру організації, її розмір та компетенції персоналу» [59, с.437]. Доцільним є доповнення цього переліку та включення до нього типу кадрової політики підприємства і можливостей підприємства та персоналу. Вибір зазначених факторів впливу обґрунтовується їх безпосередньою наявністю у визначенні поняття «стратегія управління персоналом». Саме внутрішні фактори є визначальними при виборі виду стратегії управління персоналом підприємства.

Основною відмінністю зазначеної схеми є формування загальної стратегії УП відповідно не лише стратегії підприємства, а й стратегії його бізнес-одиниці, а також врахування більш повного переліку факторів впливу внутрішнього середовища на неї.

#### **6.4 Класифікація стратегій управління персоналом**

В час ринкових відносин неодмінною умовою успішної роботи кожного підприємства є вибір та використання стратегії управління власним персоналом. При цьому необхідно враховувати конкретний ринок реалізації товарів (послуг), спеціалізацію підприємства, його



потенціал, тип трудових відносин, розвиток та впровадження нових технологій і ще низку інших факторів. Різні варіанти залежності видів стратегій УП підприємства від цих факторів, як правило, лежать в основі їх класифікації. Тому велика кількість таких факторів зумовлює проблему вибору стратегії УП.

Виділяють три підходи до класифікації стратегій УП підприємства, що пов'язані з:

- розвитком підприємства та його загальною стратегією;
- філософією менеджменту та кадровою політикою;
- окремими елементами (місією підприємства, типом трудового колективу, функціями управління і ін.).

Відповідно до *першого підходу* найбільш розповсюдженою є класифікація стратегій УП залежно від типу загальної стратегії підприємства. В рамках цього підходу стратегія УП орієнтується на конкретний тип корпоративної або загальної стратегії організації. Однак різні вчені використовують різні класифікаційні ознаки загальних стратегій, що зумовлює виділення різних видів стратегій УП підприємства.

Так, Дж. Іванцевич та А.А. Лобанов [96,с.33] розрізняють наступні п'ять типів стратегій організації: підприємницьку, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутковості, ліквідаційну та циклічну стратегію. Виходячи із даної типології, її прихильники виділяють п'ять складових частин стратегії УП (відбір та розстановка кадрів, винагородження, оцінка, розвиток особистості, планування переміщень) та наводять вимоги – рекомендації щодо їх формування залежно від типу загальної стратегії підприємства.

Відповідно стадіям розвитку підприємства (СЖЦ) в рамках першого підходу класифікують стратегії УП І.Б. Гурков, О.І. Зеленова, А.А.Мутовин, Ж. Сторі, К. Сиссон, С.А. Шапіро, М.С. Гусарова [43, 45, 50, 53] (табл. 6.3).

Прихильники *другого підходу* до класифікації стратегій УП розрізняють їх види відповідно до філософії менеджменту та типів кадрової політики підприємства.

За філософією менеджменту класифікують стратегії УП на три види – тейлоровська (відповідає типу людини «Х» моделі Д. Макгрегора), інтегрована (відповідає типу людини «Y») та японська.

**Класифікація стратегій управління персоналом залежно від стадії життєвого циклу підприємства [43, 45, 50, 53]**

Стадія розвитку	Стратегія управління персоналом
Зародження	Гнучкі робочі моделі, залучення відданих та високо мотивованих працівників, конкурентна оплата, мало формальностей, як правило, відсутність профспілок
Зростання	Більш прогресивні і тонкі методи залучення і відбору, навчання і розвитку, процесів управління ефективністю і систем винагородження. Фокусування на досягнення високого ступеня приналежності і розвитку стабільних трудових відносин
Зрілості	Особлива увага приділяється контролю за вартістю робочої сили і підвищенню продуктивності праці. На цьому етапі складно обґрунтувати витрати на навчання. Існують напружені відносини між працівниками
Спаду	Акцент зміщується в бік раціоналізації та скорочення штату. Довгострокові практичні підходи майже не використовуються або дуже обмежені в цілях скорочення витрат. Профспілкам загрожує невизнання їх ролі

За тейлоровською стратегією УП перевага надається менш кваліфікованим, але працездатним працівникам, які прирівнюються до ролі інструменту. Інтегрована стратегія є протилежною тейлоровській і передбачає залучення працівників з високою кваліфікацією, розвиток персоналу. В основі японської стратегії УП лежить система довічного найму, підвищення кваліфікації на робочому місці і систематична ротація персоналу.

Відповідно до типів кадрової політики підприємства (пасивна, реактивна, превентивна, активна) виділяють 4 види стратегій УП В.М. Данюк, В.М Петюх, І.Б. Гурков, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єремін і ін. (табл. 5.1). Відмінності між ними полягають у наявності прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів діагностики персоналу, потреб і кадрових програм.

При *третьому підході* в основі класифікації стратегій УП підприємства лежать різні елементи: місія підприємства, тип трудового колективу, функції управління і ін.

Залежно від місії підприємства класифікація стратегій управління його персоналом наведена в роботах В.І. Герчикова, І.Б. Гур-

кова, О.І Зеленової, А.А. Мутовина. Вони виділяють 6 типів стратегій УП, що відповідають провідній складовій загальної стратегії організації – її місії (прибуток, клієнти, справа, працівники, розвиток, територія). Відмінність у видах стратегій УП полягає у сприйнятті та позиціюванні працівника як ресурсу, активного комунікатора, спеціаліста у даній справі, особистості (партнера), джерела та засобу розвитку.

За типами трудового колективу класифікувати стратегії УП запропонував Г.Б. Клейнер [17], виділивши 6 типів колективів, яким відповідають стратегії УП. За такої класифікації відмінність між видами стратегій УП полягає у ролі керівника (суттєва, несуттєва) та взаємовідносинах між членами колективу (суперництво, байдужість, співпраця).

В рамках третього підходу також пропонують виділяти їх типи за періодом часу (короткострокові, середньострокові, довгострокові), кількістю критеріїв (однокритерійні, багатокритерійні), способом прийняття рішень (інтуїтивні, на основі міркувань, на основі раціональної процедури), за характером ресурсів (зовнішні, внутрішні), за характером стратегії (реальні, проголошені) та ін.

Класифікація стратегій УП підприємства передбачає систему розподілу за видами відповідно відмінним ознакам чи властивостям або здійснення групування відповідно до певних ознак.

Ґрунтуючись на визначенні сутності поняття стратегії УП підприємства (підрозділ 6.2) як генерального напрямку та комплексної програми дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів та норм, спрямованих на формування та ефективне використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства, – класифікувати їх доцільно за двома рівнями. Так, на I рівні розрізняти стратегії УП потрібно за типами стратегій бізнес-одиниць підприємства. Класифікаційні ознаки стратегії УП II рівня відповідають напрямкам та програмам дій і рішень відносно персоналу. За такої ідеї до ознак другого рівня слід віднести тип кадрової політики підприємства, тип трудового колективу та функції управління персоналом (рис. 6.2).

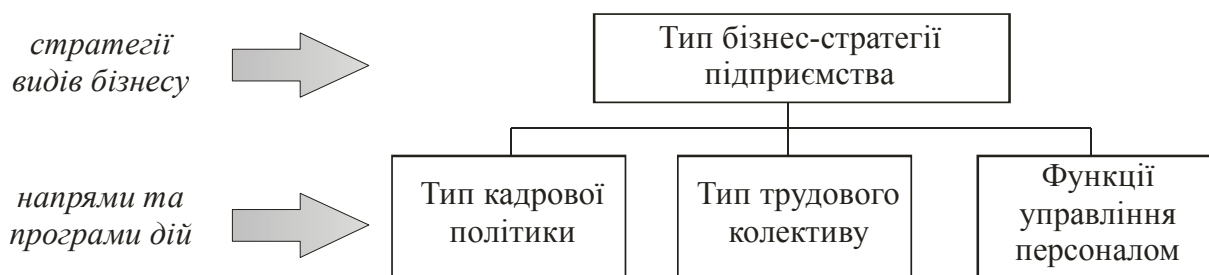


Рис. 6.2. Класифікаційні ознаки стратегій управління персоналом

При визначенні стратегій УП за типами бізнес-стратегій найбільш розповсюдженою [152, 153] є їх класифікація за способом досягнення конкурентних переваг на стратегії скорочення витрат, підвищення якості та інноваційні стратегії (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

**Класифікація стратегій управління персоналом залежно від типу бізнес-стратегій [узагальнено автором за 152, 153]**

Тип стратегій бізнесу	Стратегія управління персоналом
Стратегія інновацій	Залучення та утримування висококваліфікованих працівників зі схильністю до інноваційних дій та гарним списком досягнень у галузі інновацій; розвиток стратегічної здібності і забезпечення заохочення і умов для збільшення інноваційних якостей; забезпечення фінансовими стимулами і винагорода за успішні інновації
Стратегія підвищення якості	Використання складної процедури відбору для найму працівників, здатних забезпечити якість і високий рівень обслуговування споживачів; стимулювання розвитку організації, що навчається, і підтримка ініціатив в області досягнення загальної якості і турботи про споживача шляхом здійснення спеціалізованого курсу навчання; зв'язок винагороди з якістю результатів і досягненням високих стандартів обслуговування споживачів
Стратегія скорочення витрат	Розробка стрижньових і периферичних структур зайнятості; залучення працівників, здатних створити додаткову цінність; в разі скорочення штату планування і управління цим процесом з гуманних позицій; проведення навчання, спрямованого на підвищення продуктивності праці; навчання роботі за методом «точно в строк», який тісно пов'язаний з безпосередніми потребами бізнесу і може запустити процес значного підвищення ефективності; перегляд всіх систем оплати праці з метою забезпечення оптимального співвідношення ціни і якості для уникнення зайвих витрат

До інших класифікаційних ознак стратегій УП відносяться:

– тип кадрової політики підприємства, що приймається за існуючими її видами (активна, пасивна, реактивна, превентивна);

– тип трудового колективу підприємства («Сім'я», «Згряя», «Вулик», «Автобус»), яким відповідають стратегії УП [узагальнено автором за 17]. Тип колективу «Автобус» характеризується несуттєвою роллю керівника та суперництвом між членами колективу. У колективі типу «Вулик» керівник відіграє також несуттєву роль, однак між його членами присутні байдужі відносини або співпраця. Суттєва роль керівника та суперницькі відносини притаманні колективу типу «Згряя». Між членами колективу «Сім'я» спостерігається співпраця або байдужість, а роль керівника є суттєвою. Вибір певного типу трудового колективу у якості бажаного є необхідною складовою частиною стратегії УП та неодмінною умовою реалізації загальної стратегії (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

**Класифікація стратегій управління персоналом залежно від типу трудового колективу [узагальнено автором за 46]**

Стратегії управління персоналом відповідно типам трудового колективу	Роль керівника (суттєва/несуттєва)	Взаємовідносини між членами колективу (суперництво/байдужість/співпраця)
«Сім'я»	Суттєва	Співпраця або байдужість
«Згряя»	Суттєва	Суперництво
«Вулик»	Несуттєва	Співпраця або байдужість
«Автобус»	Несуттєва	Суперництво

– функції управління персоналом підприємства (планування потреби в персоналі; набір і звільнення персоналу; мотивація персоналу; контроль роботи персоналу).

У загальному вигляді класифікація стратегій УП підприємства представлена у виді куба, що містить їх ознаки. Класифікаційними ознаками в цьому випадку є типи бізнес-стратегій підприємства, кадрової політики та трудового колективу (рис. 6.3).

Куб видів загальних стратегій УП складається із елементів:

- трьох стратегій бізнес-одиниць підприємства: зниження витрат, підвищення якості, інноваційної стратегії;

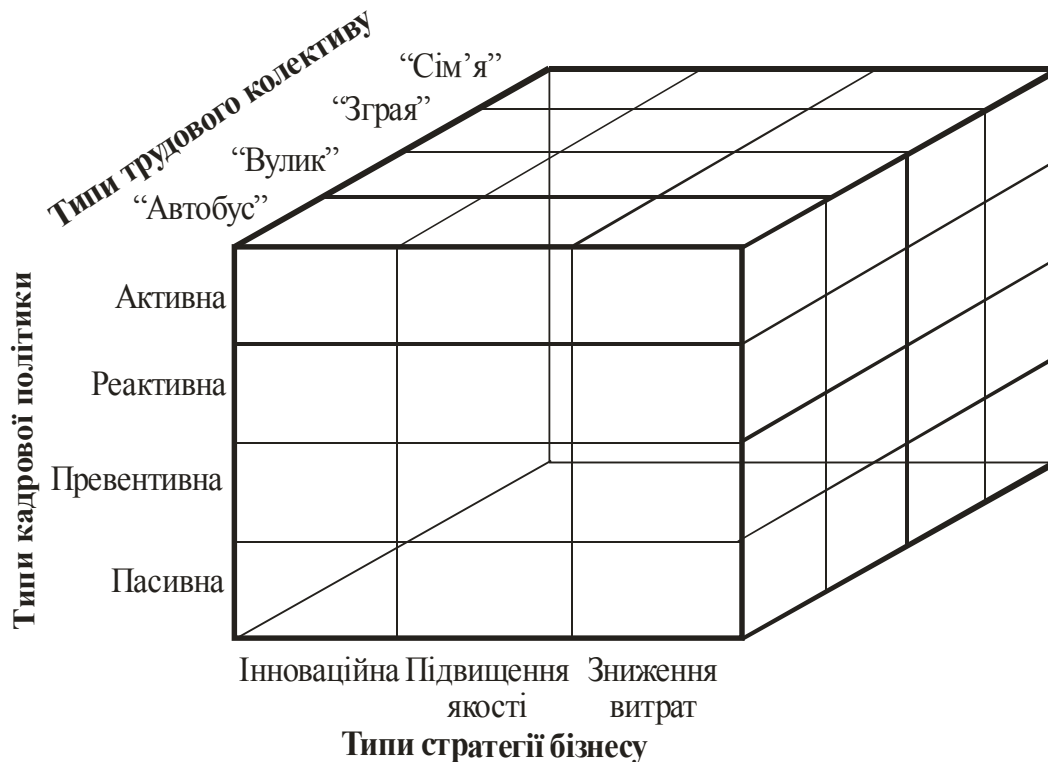


Рис. 6.3. Куб видів загальних стратегій УП (власна розробка авторів)

- чотирьох типів кадрової політики підприємства: активна, реактивна, превентивна та пасивна;
- чотирьох типів трудового колективу: «Сім'я», «Зграя», «Булик», «Автобус».

Він дає змогу графічного представлення видів загальних стратегій УП та їх складових елементів, а також є підґрунтям для формулювання загальних стратегій УП, відповідно змісту яких та з урахуванням компетенцій працівників необхідного рівня розробляють інструментальні стратегії УП.

Перелік усіх існуючих видів загальних стратегій УП підприємства знаходиться у просторі, обмеженому цим кубом. Відповідно налічується  $(3 \cdot 4 \cdot 4) = 48$  варіантів цих стратегій. Так, наприклад, коли для бізнес-одиниці підприємства вибрана інноваційна стратегія, здійснюється превентивна кадрова політика відносно трудового колективу типу «Зграя», стратегія УП повинна містити: заходи щодо залучення, заохочування та утримування висококваліфікованих працівників зі схильністю до інноваційних дій та забезпечення умов для збільшення інноваційних якостей; дії щодо створення дружніх взаємовідносин у колективі; розробку цільових кадрових програм.

У іншому випадку (стратегією бізнесу вибрана стратегія підвищення якості, здійснюється активна кадрова політика стосовно трудового колективу працівників типу «Вулик») стратегія УП має включати: заходи щодо залучення працівників, здатних забезпечити якість і високий рівень обслуговування споживачів та підтримки ініціатив в досягненні загальної якості і турботи про споживачів; засоби впливу на різні ситуації внутрішнього та зовнішнього середовища, їх моніторинг та коригування; дії з підвищення ролі керівника у взаємовідносинах між членами колективу.

Класифікація видів загальних стратегій УП підприємства є підґрунтям для виділення інструментальних їх типів. Основною відмінністю класифікації видів інструментальних стратегій УП від загальних є наявність у ній ще однієї класифікаційної ознаки – функцій управління персоналом підприємства.

Класифікація видів інструментальних стратегій УП представлена у вигляді тессеракта (тетракуба, гіперкуба, 4-мірного куба), в якому відображені взаємовпливи типів стратегій видів бізнесу, кадрової політики та трудового колективу, загальних функцій управління персоналом підприємства (рис. 6.4).

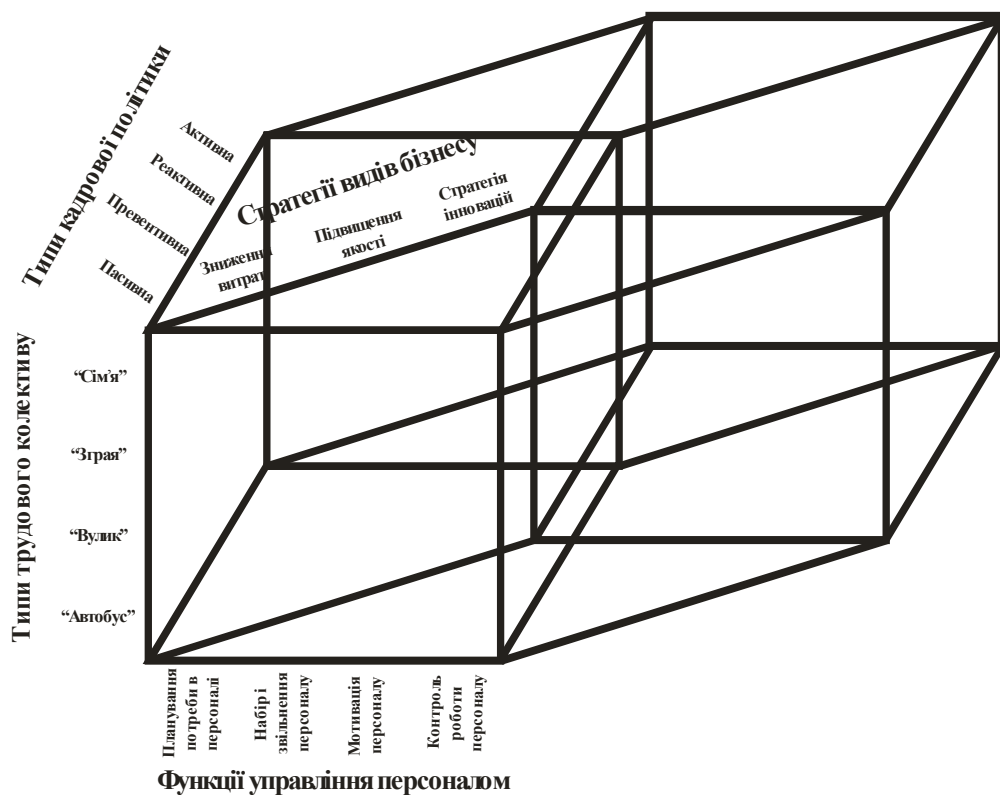


Рис. 6.4. Тессеракт видів інструментальних стратегій управління персоналом

Тессеракт видів інструментальних стратегій УП, окрім усіх елементів кубу видів загальних стратегій УП, містить чотири загальні функції УП підприємства: планування потреби в персоналі, набір і звільнення персоналу, його мотивація та контроль роботи. Перелік усіх існуючих видів інструментальних стратегій УП підприємства знаходиться у просторі, обмеженому цим тессерактом. Відповідно налічується  $(3 \cdot 4 \cdot 4 \cdot 4) = 192$  варіанти цих стратегій. Так, наприклад, при стратегії зниження витрат за умови здійснення керівництвом підприємства активної кадрової політики відносно трудового колективу типу «Зграя» та фокусуванні основної уваги на функції з планування потреби та набору персоналу, стратегія УП повинна містити: по-перше, дії з проведення навчання, спрямованого на підвищення продуктивності праці; навчання роботі за методом «точно в термін»; перегляд всіх систем оплати праці з метою забезпечення оптимального співвідношення ціни і якості для уникнення зайвих витрат; по-друге, не лише прогноз, а і засоби впливу на різні ситуації внутрішнього та зовнішнього середовища; по-третє, заходи щодо створення дружніх взаємовідносин у колективі; по-четверте, план потреби в персоналі та методику проведення його набору, відбору, добору та звільнення.

В іншому випадку (вибрана інноваційна стратегія бізнесу, здійснюється реактивна кадрова політика стосовно трудового колективу типу «Автобус», основною функцією УП є контроль за його роботою) стратегія УП має включати: по-перше, заходи щодо залучення, заохочування та утримування висококваліфікованих працівників зі схильністю до інноваційних дій та забезпечення умов для збільшення інноваційних якостей; по-друге, дії з моніторингу кваліфікованої робочої сили та мотивація персоналу до високопродуктивної праці; міри з локалізації кризових подій та виявлення їх причин; по-третє, міри щодо підвищення ролі керівника та налагодження співпраці у взаємовідносинах між членами колективу; по-четверте, контроль за вартістю робочої сили.

Така класифікація стратегій УП дозволяє зробити вибір стратегії УП з урахуванням різних факторів, що впливають на неї.



## 6.5 Процес розробки стратегії управління персоналом підприємства

Для розкриття змісту процесу формування стратегій УП підприємства скористаємося методологією структурного аналізу IDEF0, що передбачає графічне представлення процесів у вигляді функціональних блоків. При цьому кожний функціональний блок характеризується перетворенням входу (необхідних для реалізації процесу ресурсів) у вихід (результат процесу). Ресурси процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними і ін. Процес здійснюється за допомогою певного механізму не сам по собі, він керується конкретною особою. Блоки з'єднуються лініями і стрілками, що відображають зв'язки між ними.

Технологія використання структурного аналізу IDEF0 передбачає розроблення контекстних (A0) та декомпозиційних (A0, A1) діаграм. Контекстна діаграма процесу формування стратегії УП підприємства містить загальний його опис як єдиного цілого і такі складові: «вхід», «вихід», «управління», «ресурси» (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Контекстна діаграма процесу формування стратегій УП

«Входом» у процес формування стратегії УП є інформація про роботу підприємства, що містить відомості про види його дія-

льності та стан їх розвитку, характер трудового колективу і ін. «Виходом» або його результатом є власне результати реалізації стратегії УП підприємства. Так, наприклад, результатами можуть бути підвищення кваліфікації персоналу, продуктивності його праці, ефективності використання, фінансових показників роботи і ін.

У контекстній діаграмі також присутня складова – «управління» процесом формування стратегії УП, тобто його взаємозв'язок з іншими функціями управління підприємством. Можливість здійснення цього процесу також залежить від матеріальних (вузли, агрегати, запчастини і ін.), технічних (обладнання, рухомий склад), трудових (кваліфікація, відповідальність, компетентність персоналу), інформаційних, технологічних і фінансових ресурсів підприємства.

Контекстна діаграма процесу формування стратегії УП підприємства дає загальне уявлення про нього. Більш детально представити його складові фрагменти та моделювання їх взаємозв'язків дозволяє побудова декомпозиційних діаграм декількох рівнів.

Суть процесу формування стратегії УП полягає у її розробці, виборі, реалізації та оцінці. Тому декомпозиційна діаграма цього процесу першого рівня (A0) містить три основні підпроцеси: розробки (включає вибір), реалізації та оцінки ефективності реалізації стратегії УП (рис. 6.6).

Вхідним параметром підпроцесу розробки стратегії УП виступає інформація про діяльність підприємства. Керуючим впливом є методика розробки даної стратегії, в якій передбачено врахування матеріальних, технічних, фінансових, інформаційних, технологічних і трудових ресурсів підприємства. «Виходом» цього підпроцесу є власне сформульована стратегія УП.

На наступному етапі на основі сформульованої стратегії УП («вхід» підпроцесу) відповідно до встановленого порядку (керуюча дія) відбувається її реалізація. Для здійснення цього підпроцесу передбачено врахування матеріальних, технічних, фінансових, інформаційних, технологічних та трудових ресурсів. «Виходом» підпроцесу реалізації стратегії УП виступає власне впроваджена стратегія.

Після впровадження стратегії УП у виробничий процес підприємства («вхід» підпроцесу) здійснюється оцінка ефективності її реалізації. Керуючим впливом при цьому є порядок її проведення, а «виходом» – результати реалізації стратегії УП. Успішна реалізація

зазначених блоків можлива при наявності кваліфікованого, відповідального та компетентного персоналу, що виступає в якості ресурсу кожного із них. Результати реалізації стратегії УП у якості «виходу» процесу у вигляді зворотного зв'язку впливають на формування стратегії у майбутньому періоді.



Рис. 6.6. Схема процесу формування стратегії управління персоналом (декомпозиційна діаграма першого рівня)

Зміст виділених підпроцесів процесу формування стратегії УП підприємства розкривають декомпозиційні діаграми другого рівня (A1, A2, A3). При їх побудові враховані всі «входи» і «виходи» попередньої діаграми, а також уточнені внутрішні «входи» і «виходи».

Декомпозиційна діаграма процесу формування стратегії УП другого рівня (A1) (підпроцес розробки) наведена на рис. 6.7.

Підґрунтям для його здійснення («входом» підпроцесу) є відомості про роботу підприємства (специфіка діяльності, рівень розвитку, позиція в порівнянні з конкурентами, виробничий та кадровий потенціал тощо), на основі яких проводять ідентифікацію кількості видів діяльності (його бізнес-одиниць). Для кожної окремої бізнес-одиниці формують власну стратегію УП.



Рис. 6.7. Схема процесу формування стратегії управління персоналом підприємства (підпроцес розробки) (декомпозиційна діаграма другого рівня)

Першим етапом схеми є визначення змісту стратегії УП залежно від типу стратегії бізнесу. При цьому керуючою дією виступають цілі бізнес-стратегії у сфері персоналу, а провідним ресурсом – наявні та потрібні кадрові ресурси підприємства. «Виходом» або результатом даного підпроцесу є сформульований зміст стратегії УП залежно від типу бізнес-стратегії.

Наступним блоком діаграми є встановлення змісту стратегії УП залежно від типу кадрової політики АТП. Підґрунтям для цього виступають безпосередньо її цілі та наявні і необхідні кадрові ресурси, а результатом – сформульований зміст стратегії УП залежно від типу кадрової політики підприємства. Після цього на основі кадрових ресурсів та наявних взаємовідносин між членами колективу здійснюють вибір стратегії УП відповідно до типу трудового колективу. «Виходом» цього підпроцесу декомпозиційної діаграми є сформульований зміст стратегії УП залежно від типу трудового колективу.

Враховуючи всі попередні дії у наступному блоці формулюють зміст загальної стратегії УП. Керуючу дію здійснюють за допомогою принципів формулювання стратегії з врахуванням можливостей як підприємства в цілому, так і персоналу зокрема. Результатом є зміст загальної стратегії УП.

Наступний функціональний блок декомпозиційної діаграми підпроцесу розробки стратегії УП передбачає розрахунок потрібних компетенцій працівників. Підґрунтям для цього є перелік існуючих компетенцій працівників та потреби підприємства. «Входом» підпроцесу є загальна стратегія УП, «»виходом» – перелік потрібних компетенцій працівників.

Для випадків, коли вид бізнесу є діючим, у наступному блоці визначають наявні значення вибраних компетенцій працівників. Розрахунки здійснюють на основі фактичних показників роботи персоналу. Основним ресурсом, що забезпечує здійснення цього та наступних підпроцесів даної декомпозиційної діаграми є власне персонал підприємства. Далі за допомогою методу порівнянь встановлюють відповідність (невідповідність) наявних значень компетенцій працівників потрібним їх величинам. Результатом є перелік базових компетенцій працівників, рівень яких необхідно підвищити. Коли вид бізнесу є новим – одразу переходять до наступного блоку.

На основі переліку компетенцій («вхід» підпроцесу) здійснюють розробку інструментальних стратегій УП за видами: планування потреби в персоналі; набір і звільнення; мотивація; контроль роботи персоналу. Керуючим впливом в цьому випадку є порядок формування цих стратегій, а результатом («виходом») – їх перелік.

На заключному етапі декомпозиційної діаграми підпроцесу розробки стратегії УП АТП для кожного з чотирьох видів інструментальних стратегій УП розроблюють та здійснюють вибір альтернативних рішень. Керуючим впливом в даному разі є методика вибору цих рішень, основним ресурсом – персонал. В результаті отримують перелік рішень за кожним видом інструментальних стратегій УП. «Виходом» цього функціонального блоку та підпроцесу в цілому є безпосередньо сформульована стратегія управління персоналом.

Декомпозиційна діаграма процесу формування стратегії УП другого рівня (підпроцес реалізації) (A2) наведена на рис. 6.8.

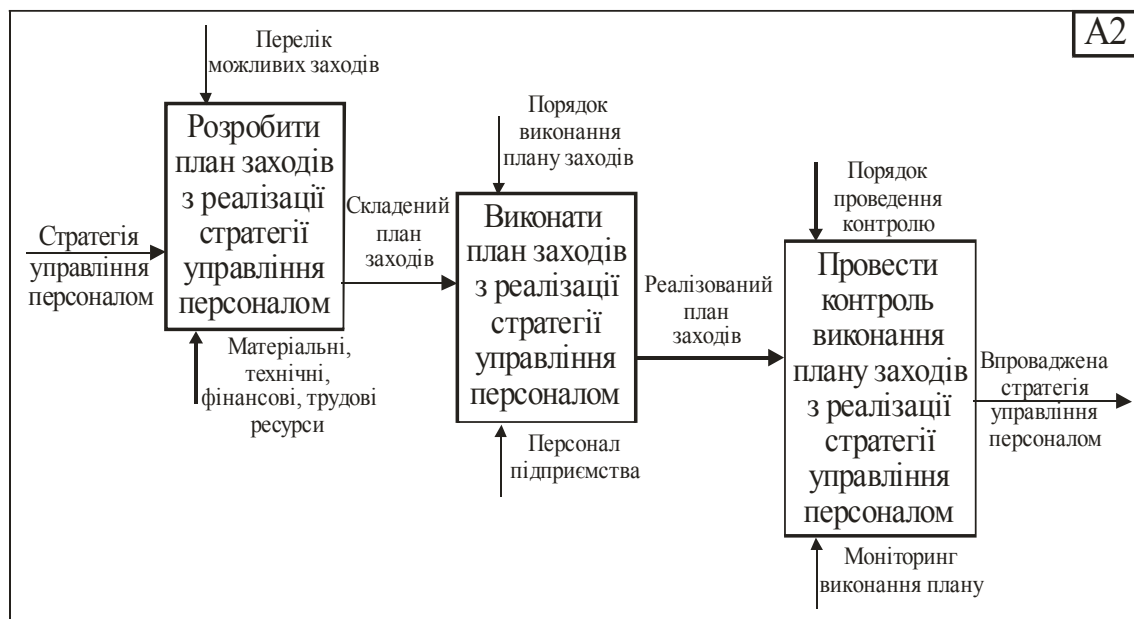


Рис. 6.8. Схема процесу формування стратегій управління персоналом (підпроцес реалізації) (декомпозиційна діаграма другого рівня)

Підґрунтям для його здійснення («входом») є визначена та чітко сформульована стратегія УП. Відповідно до неї та використовуючи перелік можливих заходів розробляють «план заходів» з її реалізації. При цьому неодмінною умовою є врахування матеріальних, технічних, фінансових і трудових ресурсів підприємства. Результатом є складений перелік заходів з реалізації стратегії УП.

Після цього здійснюють виконання цього плану. Керуючий вплив на даний підпроцес встановлюють за допомогою порядку виконання плану розроблених заходів з реалізації стратегії УП. Основним ресурсом виступає персонал підприємства. Результатом виконання намічених робіт («виходом» підпроцесу) є реалізований план заходів з впровадження цієї стратегії.

Заключним функціональним блоком декомпозиційної діаграми процесу формування стратегії УП другого рівня (підпроцесу реалізації) є проведення контролю за виконанням плану заходів з її реалізації. Керуючий вплив – порядок проведення контролю, що здійснюють за допомогою моніторингу виконання складеного плану. Впроваджена стратегія УП підприємства є результатом підпроцесу з проведення контролю за реалізацією плану заходів та декомпозиційної діаграми другого рівня в цілому.

Декомпозиційна діаграма процесу формування стратегії УП другого рівня (підпроцес оцінки ефективності реалізації) (А3) представлена на рис. 6.9.



Рис. 6.9. Схема процесу формування стратегії УП (підпроцес оцінки ефективності реалізації) (декомпозиційна діаграма другого рівня)

«Входом» до неї є впроваджена стратегія УП. На основі всього переліку можливих критеріїв встановлюють певні часткові показники-критерії оцінки ефективності реалізації стратегії УП. Ресурсом для здійснення цих дій є персонал підприємства.

Наступним підпроцесом є проведення розрахунків переліку відібраних часткових показників-критеріїв («вхід») до та після реалізації стратегії УП. Його здійснюють відповідно до певної методики проведення розрахунків (керуючий вплив) та використовуючи дані про роботу персоналу. Результат даного підпроцесу полягає в отриманих значеннях часткових показників. Після цього за допомогою методу експертних оцінок і рангової кореляції визначають вагові коефіцієнти кожному із часткових показників-критеріїв оцінки ефективності реалізації стратегії УП. «Виходом» цього підпроцесу є значення цих вагових коефіцієнтів.

На основі проведених раніше розрахунків визначають величину комплексного показника оцінки ефективності до і після реалізації стратегії УП. Керуючою дією при цьому є порядок його розрахунку, а основним ресурсом – персонал підприємства. В результаті здійснення цього підпроцесу отримують два значення комплексного показника оцінки ефективності реалізації стратегії УП.

На заключному етапі процесу формування стратегії УП використовуючи метод порівнянь проводять зіставлення значень комплексного показника оцінки ефективності реалізації стратегії УП до та після її впровадження. «Виходом» підпроцесу і процесу формування стратегій УП в цілому є отримані результати її реалізації.

### **Контрольні запитання**

1. Які основні терміни застосовують для характеристики основних стратегічних напрямків роботи з персоналом підприємства?
2. Назвіть основні відмінності термінів, що характеризують напрямки кадрової роботи підприємства.
3. Що є стратегією управління персоналом підприємства?
4. Назвіть основні суттєві ознаки поняття «стратегія управління персоналом».
5. Які існують підходи до формування стратегії управління персоналом підприємства?



6. Назвіть основні недоліки кожного підходу до формування стратегії управління персоналом підприємства.

7. Що розуміють під «інструментальними стратегіями управління персоналом»?

8. Які виділяють основні підходи до класифікації стратегій управління персоналом підприємства?

9. Які типи стратегій управління персоналом виділяють за типом кадрової політики підприємства?

10. На які типи класифікують стратегії управління персоналом за функціями управління персоналом підприємства?

11. Які етапи включає процес формування стратегії управління персоналом підприємства?

12. Дайте характеристику підпроцесу розробки стратегії управління персоналом підприємства.

## РОЗДІЛ 7

# ПЛАНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 7.1 Сутність, цілі та завдання планування роботи з персоналом підприємства

Планування (кадрове планування) є підґрунтям для комплектування підприємства персоналом та реалізації довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики підприємства. Його розглядають у двох аспектах:

- у широкому розумінні – як діяльність з розробки кадрової політики та стратегії управління персоналом підприємства;
- у вузькому сенсі – як діяльність з розробки певних планів.

*Кадрове планування* – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей підприємства в цілому і кожного працівника зокрема, яка дозволяє:

- забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як в теперішньому, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

За допомогою кадрового планування можна визначити:

- а) скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;
- б) які вимоги пред'являються до певних категорій працівників;
- в) яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
- г) як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
- д) як забезпечити розвиток кадрового потенціалу;
- ж) як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;
- з) якими будуть витрати на заплановані заходи.

Узагальнені цілі та завдання кадрового планування наведено на рис. 7.1.

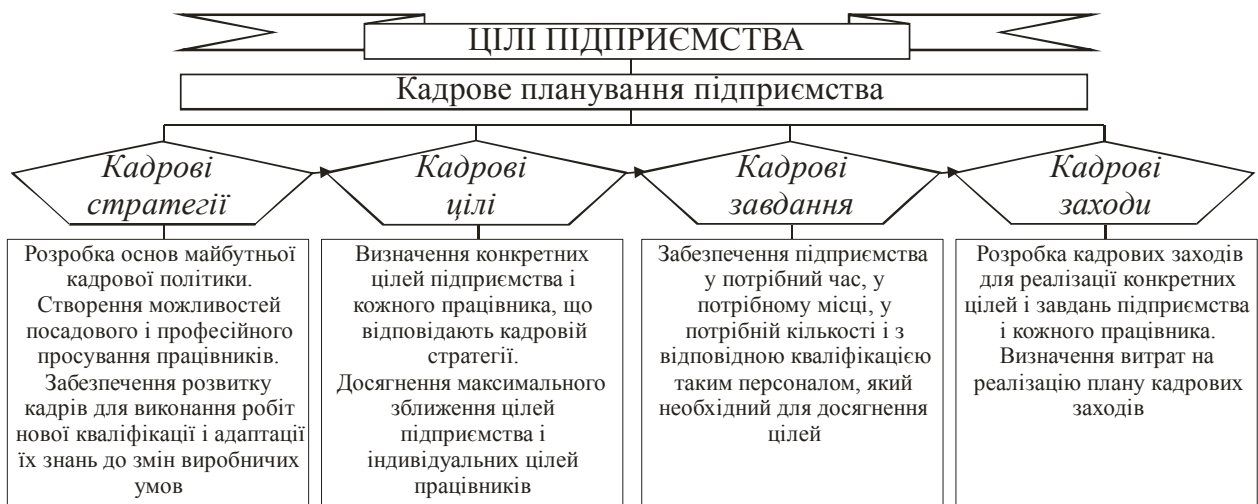


Рис. 7.1. Цілі та завдання кадрового планування підприємства

## 7.2 Види планування роботи з персоналом

Реалізація цілей та завдань кадрового планування залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування здійснюється за допомогою трьох його видів: стратегічного (перспективного), тактичного (середньострокового), поточного (оперативного).

На *стратегічному рівні* визначають довгострокові, розраховані на 10-15 років, цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. Визначаються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей підприємства та обирається стратегія досягнення таких цілей.

На *тактичному рівні* загальні цілі конкретизуються на короткий період (2-5 років) та залучаються необхідні ресурси відповідно до поставлених завдань. Строк 2-5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування і освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, вирішення масштабних завдань із соціального розвитку підприємства.

На *оперативному рівні* вирішуються поточні завдання, обумовлені кон'юнктурою ринку. Відповідно плани розробляються у межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва тощо. Планові розрахунки проводяться, як правило, у кварталному розрізі.

Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть найважливіших завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

### 7.3 Оперативний план роботи з персоналом

*Оперативний план роботи з персоналом* – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається на рік.

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства наведена на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом

Для розробки оперативного плану роботи з персоналом потрібно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати наступну інформацію:

- відомості про постійний склад персоналу (П.І.Б., місце проживання, вік, час вступу на роботу і ін.);
- дані про структуру персоналу (кваліфікація, статевовікова структура, питома вага інвалідів; працівників; службовців тощо);
- плинність кадрів;
- витрати часу через простої, хвороби;
- дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, працюють в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);
- заробітна плата працівників і службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифами і ін.).

Інформація про персонал повинна відповідати певним *вимогам* (рис. 7.3).

Основні вимоги до інформації про персонал:					
<i>простота</i>	<i>наочність</i>	<i>однозначність</i>	<i>зіставлення</i>	<i>актуальність</i>	<i>наступність</i>
інформація повинна містити певну кількість конкретних даних, потрібних в кожному окремому випадку	дані повинні бути подані у вигляді графіків і таблиць для швидкого виділення основних даних	дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне тлумачення	дані наводяться у зіставлених одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо	дані мають бути оперативними та своєчасними	дані за різний період повинні розраховуватись за однією методикою

Рис. 7.3. Основні вимоги до інформації про персонал

У межах оперативних планів роботи з персоналом виділяють такі їх *види*:

1. План з питань комплектування та використання персоналу;
2. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу;
3. Планування ділової кар'єри та службово-професійного переміщення;
4. Планування продуктивності праці та заробітної плати;
5. План заходів з удосконалення структури зайнятості;
6. Планування витрат на персонал.

## 7.4 Визначення потреби в персоналі

Потреба в персоналі підприємства обумовлюється стратегією його розвитку, на яку впливає значна кількість внутрішніх та зовнішніх чинників.

Потребу в персоналі класифікують за складом (кількісна, якісна) та за характеристиками (загальна, додаткова).

*Кількісна потреба* в персоналі – це необхідна кількість персоналу для забезпечення виробничої діяльності підприємства.

*Якісна потреба* в персоналі – це потреба в персоналі відповідних спеціальностей, професій, кваліфікації, з необхідними характеристиками, компетенціями тощо. Її визначають виходячи із вимог до посади та робочого місця, професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, штатного розкладу і т.д.

*Загальна потреба* в персоналі – склад персоналу за кожною категорією, необхідний підприємству для досягнення встановлених цілей та виконання намічених планів у поточному або перспективному періоді.

*Додаткова потреба* в персоналі – різниця між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду.

Для визначання кількісної потреби в персоналі використовують різні методи:

1. Балансовий метод – полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами та їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства.

Якщо ресурсів порівняно із потребами підприємства недостатньо, то відбувається пошук їхніх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати зі сторони або знаходити на підприємстві. Послідовність розрахунку потреби в персоналі наведено в табл. 7.1.

2. Нормативний метод – являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Цей метод використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу планування потреби в персоналі.

## Послідовність розрахунку потреби в персоналі

Показники	Кількість
Штатні посади на початок терміну планування:	
а) зайняті штатні посади на початок терміну планування (наявні працівники);	
б) надходження (прийом на роботу після навчання, повернення після служби в армії і т.д.)	
= потреба, що підлягає невідкладному покриттю або надлишок	
+ випадки необхідної заміни у зв'язку із виходом на пенсію;	
+ випадки необхідної заміни у зв'язку із призивом до армії;	
+ випадки необхідної заміни у зв'язку із плинністю робочої сили;	
+ випадки необхідної заміни у зв'язку із смертю =	
= потреба в заміні	
+ потреба в нових кадрах (створювані нові штатні посади);	
– зменшення потреби в кадрах (штатні посади, що ліквідуються)	
= фактична потреба в кадрах або їх надлишок	

До *норм праці* відносять норми виробітку, часу обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

При спрощених розрахунках загальна потреба в персоналі визначається за *нормами виробітку*:

$$N_{\text{ПЛ}} = \frac{Q_{\text{ПЛ}}}{\hat{A}_{\text{ПЛ}}}, \quad (7.1)$$

де  $N_{\text{ПЛ}}$  – середньоспискова планова чисельність працівників, чол.;

$Q_{\text{ПЛ}}$  – плановий обсяг випуску продукції (надання послуг), од.

$V_{\text{ПЛ}}$  – планова норма виробітку на одного працівника, од.

Планова чисельність робочих-відрядників, зайнятих на нормованих роботах, визначається на підставі даних про *трудомісткість* виробничої програми:

$$N_{\text{ПЛ}} = \frac{\hat{Q}_{\text{ПЛ}}}{\hat{O}_{\text{ПЛ}}} \cdot \hat{E}_{\text{ПЛ}}, \quad (7.2)$$

де  $T_{\text{ПР}}$  – трудомісткість виробничої програми, люд.-год.;  
 $\text{ФРЧ}^{\text{ПР}}$  – корисний фонд робочого часу одного працівника, год.  
 $K_{\text{П}}$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Розрахунок чисельності працівників, зайнятих обслуговуванням обладнання, його наладкою, ремонтом та іншими подібними роботами проводиться за *нормами обслуговування*:

$$N_{\text{ІЄ}} = \frac{N_{\text{ІАЄ}} \cdot N_{\text{СІ}}}{\text{І}_{\hat{\text{І}}}} \cdot \hat{E}_{\hat{\text{І}}}, \quad (7.3)$$

де  $N_{\text{Обл}}$  – кількість одиниць обладнання, од.

$N_{\text{ЗМ}}$  – кількість змін, од.

$N_{\text{О}}$  – норма обслуговування (скільки одиниць обладнання може обслуговувати один працівник), од.

Для визначення чисельності адміністративно-управлінського персоналу застосовується формула Розенкранца:

$$N = \frac{\sum_{i=1}^n (m_i \cdot t_i)}{T} \cdot K_{\text{ІОД}} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{\hat{E}_{\text{ІОД}}}{\hat{E}_{\text{ОД}}}, \quad (7.4)$$

де  $n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження даної категорії фахівців;

$m_i$  – середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень і ін.);

$t_i$  – час, необхідний для виконання одиниці  $m$  в межах  $i$ -го організаційно-управлінського виду робіт;

$T$  – робочий час фахівця, прийнятий в розрахунках;

$K_{\text{нрч}}$  – коефіцієнт нормативного розподілу часу;

$K_{\text{фрч}}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$t_p$  – час на різні роботи, які неможливо врахувати в планових розрахунках.

Коефіцієнт нормативного розподілу часу розраховується:

$$\hat{E}_{\text{ІОД}} = \hat{E}_{\text{аО}} \cdot \hat{E}_{\text{а}} \cdot \hat{E}_{\hat{\text{І}}}, \quad (7.5)$$



де  $K_{др}$  – коефіцієнт, який враховує витрати на додаткові роботи, які раніше не були враховані в часі, необхідному для певного процесу ( $\sum(m \cdot t)$ );

$K_b$  – коефіцієнт, який враховує витрати часу на відпочинок працівників впродовж робочого дня ( $K_b = 1,12$ );

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу визначається:

$$\hat{E}_{одз} = \frac{T \cdot N}{\sum(m_i \cdot t_i)} \quad (7.6)$$

Математико-статистичні методи:

3. Метод екстраполяції – суть якого полягає у перенесенні минулих тенденцій та змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє. Позитивною стороною методу є його доступність; негативною – неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Підходить для короткострокового планування і для підприємств зі стабільною структурою та зовнішнім середовищем.

4. Метод регресійного аналізу – передбачає встановлення взаємозв'язку між чисельністю персоналу та факторами, що на неї впливають. При лінійній регресії ( $Y=a+b \cdot x$ ) прогнози ґрунтуються на кореляції між рівнем зайнятості та обсягом виробництва (продажів).

5. Методи лінійного програмування – дозволяють за допомогою розв'язання системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку.

6. Метод експертних оцінок – ґрунтується на використанні думки спеціалістів (керівників підрозділів) для визначення потреб у персоналі. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівникові пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу). Перевага методу – в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити кількісну та якісну потребу в персоналі.

## 7.5 Сутність, завдання та види маркетингу персоналу

Комплекс завдань з маркетингу персоналу трактують як у широкому, так і у вузькому сенсі.

Під *маркетингом персоналу у широкому сенсі* розуміється певна філософія і стратегія управління персоналом. При цьому персонал (у тому числі й потенційний) розглядають в якості зовнішніх і внутрішніх клієнтів підприємства, а маркетинг персоналу виступає одним із основних елементів кадрової політики.

У *вузькому сенсі маркетинг персоналу* – це окрема специфічна функція служби управління персоналом.

Основними завданнями маркетингу персоналу є:

- визначення кількісної і якісної потреби підприємства в персоналі;
- вивчення внутрішніх резервів задоволення потреби підприємства в персоналі;
- дослідження ринку праці для залучення персоналу;
- вивчення інновацій для своєчасної підготовки нових робочих місць і вимог до працівників;
- робота з претендентами на вакантні посади;
- відбір персоналу, що відповідає стратегічним потребам підприємства.

Види маркетингу персоналу підприємства класифікують за різними ознаками:

1. Залежно від місця розповсюдження (поля діяльності) виділяють зовнішній та внутрішній маркетинг персоналу.

*1.1 Зовнішній* маркетинг персоналу передбачає реалізацію його завдань на зовнішньому ринку робочої сили, передачу потенційним кандидатам на вакантні посади позитивного настрою на підприємство та забезпечення його необхідним персоналом.

Для цього необхідно вирішити наступні суттєві проблеми:

- 1) зовнішня демонстрація привабливості підприємства як місця роботи та доведення відповідної інформації до цільових груп;
- 2) вибір та використання ефективних шляхів і заходів щодо забезпечення підприємства персоналом (професійні консультації, лізинг персоналу і ін.);
- 3) визначення і формулювання конкретних пропозицій відносно входження нових працівників до підприємства залежно від попи-

ту, цільової групи і т.д. (розробка та розміщення рекламних оголошень про вакантні посади, формування освітніх програм);

4) аналіз документів та відбір нових професійно придатних працівників.

1.2 *Внутрішній* маркетинг персоналу сфокусований на працівниках, вже зайнятих на підприємстві, та передбачає формування найбільш важливих факторів привабливості підприємства як місця роботи:

- діапазон завдань та відповідальності працівника;
- можливості професійного зростання та побудови кар'єри;
- можливості навчання та підвищення кваліфікації;
- мотивація, стимулювання і т.д.

2. Залежно від ступеню комплексності підходу розрізняють маркетинг персоналу-тіх та цільовий маркетинг персоналу, орієнтований на певну цільову групу.

2.1 *Маркетинг персоналу-тіх* – це сукупність засобів впливу на споживачів цільового ринку (товар, ціна, місце продажу, стимулювання продажів) з метою викликати у них бажану відповідну реакцію.

2.2 *Цільовий маркетинг персоналу* фокусується на певній цільовій групі працівників (іноземний контингент, що залучається на вітчизняні підприємства, молодь, жінки тощо). Актуальним напрямком маркетингу персоналу є «нововведення працівника» на підприємство (в роботу за отриманою спеціальністю або в іншу професію).

Формами цільового маркетингу є професійне навчання; часткова зайнятість; відновлення на роботі; маркетинг персоналу для молодих кваліфікованих спеціалістів; внутрішня просвіта; «жіночий клуб»; розвиток персоналу, програма підтримки потенціалу; робота із громадськістю.

3. Залежно від рівня формування розрізняють оперативний та стратегічний маркетинг персоналу підприємства.

3.1 *Стратегічний* маркетинг персоналу – завданням якого є визначення потреби в персоналі, дослідження ринку праці та формування сегментів робочої сили, визначення цільових груп, позицій (місць, суб'єктів), необхідних та бажаних підприємством.

3.2 *Оперативний* маркетинг персоналу – передбачає втілення в життя специфічних планів та заходів, необхідних для сформованих цільових груп; контроль обраних «персонал-політичних» інструментів шляхом зворотного зв'язку в процесі аудиту.

## 7.6 Джерела та шляхи покриття потреби в персоналі

Джерела покриття потреби в персоналі можуть бути зовнішніми і внутрішніми по відношенню до організації-роботодавця (рис. 7.4).

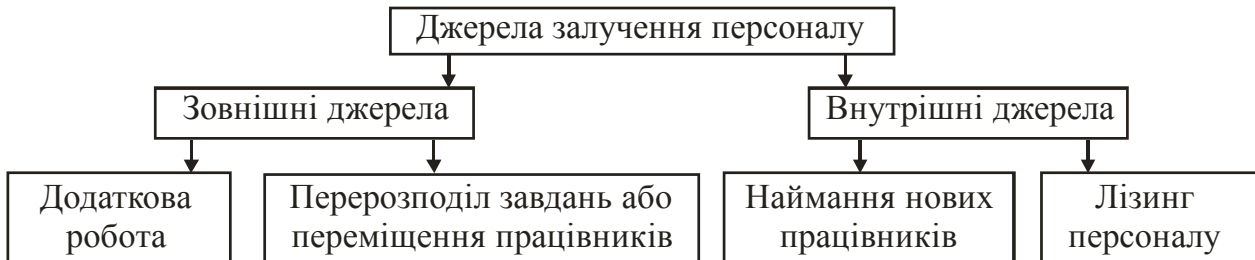


Рис. 7.4. Джерела залучення персоналу

Зовнішні джерела – це об'єкти професійної інфраструктури, які забезпечують покриття потреби в персоналі підприємства.

Внутрішні джерела – це можливості підприємства в самозабезпеченні потреби в персоналі.

*Шляхи покриття потреби в персоналі* – це способи придбання персоналу у певного джерела покриття кадрової потреби.

При визначенні шляхів покриття додаткової потреби в персоналі за ступенем участі підприємства в процесі придбання співробітників зазвичай виділяють два *різновиди*: активні і пасивні.

Активні шляхи покриття потреби в персоналі:

1) організація набирає персонал безпосередньо в навчальних закладах за допомогою укладання двосторонніх угод, як з даним навчальним закладом, так і з учасником навчання;

2) організація надає заявки по вакансіям в місцеві або міжрегіональні служби зайнятості (біржі праці);

3) організація використовує послуги консультантів з персоналу, які можуть також виконувати посередницькі функції по підборі кандидатів, а також використовувати послуги спеціалізованих посередницьких фірм з наймання персоналу;

4) організація вербує новий персонал через своїх співробітників. Це відбувається переважно в трьох напрямках: вербування кандидатів з сімейного кола співробітників; вербування кандидатів в інших організаціях; вербування в навчальних закладах;

5) організація укладає лізингові угоди з іншими роботодавцями на певних умовах надання кадрових ресурсів.

Пасивні шляхи покриття потреби в персоналі:

1) організація повідомляє про свої вакантні місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації і спеціальних виданнях;

2) організація чекає претендентів після проведення рекламної компанії місцевого характеру.

Перераховані варіанти шляхів залучення персоналу пов'язані із зовнішніми джерелами покриття потреби в кадрах. Власна організація може розглядатися як внутрішнє джерело. Шляхами покриття потреби в персоналі в даному випадку є:

– переміщення співробітників в рамках одного або декількох підрозділів, причому воно може відбуватися або з відповідним перенавчанням, або без нього;

– переміщення співробітників на вищий ієрархічний рівень організації (як правило, з отриманням додаткового навчання);

– формування нової функціональної ролі співробітника в рамках колишнього робочого місця при відповідному додатковому навчанні.

## 7.7 Процес реалізації маркетингу персоналу підприємства

Виділяють два основних підходи до реалізації маркетингу персоналу підприємства: відповідно версіям Р. Бюннера та Є. Дітманна.

Відповідно *I підходу (версія Р. Бюннера)* маркетинг персоналу здійснюється через реалізацію функцій: інформаційної і комунікаційної.

1 функція – інформаційна – полягає у створенні інформаційного базису, який представляє собою основу планування у сфері сегментації ринку і комунікацій по цільових групах (сегментам ринку). Вона може бути диференційована на наступні більш конкретні функції:

– вивчення вимог, що висуваються до посад і робочих місць;

– дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації;

– дослідження ринку праці;

– вивчення іміджу організації як роботодавця.

2 функція – комунікаційна – полягає у встановленні і реалізації шляхів покриття потреби в персоналі, а також представлення переваг підприємства як роботодавця.

Об'єктами комунікаційної функції є:

співробітники організації, які виступають як учасники внутрішнього ринку праці, а також є носіями іміджу організації;

зовнішній ринок праці як комплексне джерело потенційних претендентів;

відкритість системи управління (зокрема, її інформаційної складової) як основного чинника впливу на формування думок про організацію.

Реалізація комунікаційної функції маркетингу персоналу передбачає проведення наступних робіт: сегментація ринку праці (реальних та потенційних кандидатів); розвиток внутрішніх зв'язків; проведення реклами; розвиток зв'язків із громадськістю.

Відповідно *II підходу (версія Є. Дітманна)* маркетинг персоналу реалізується через виконання певної сукупності задач, які представлені багатоетапною послідовною процедурою (рис. 7.5).

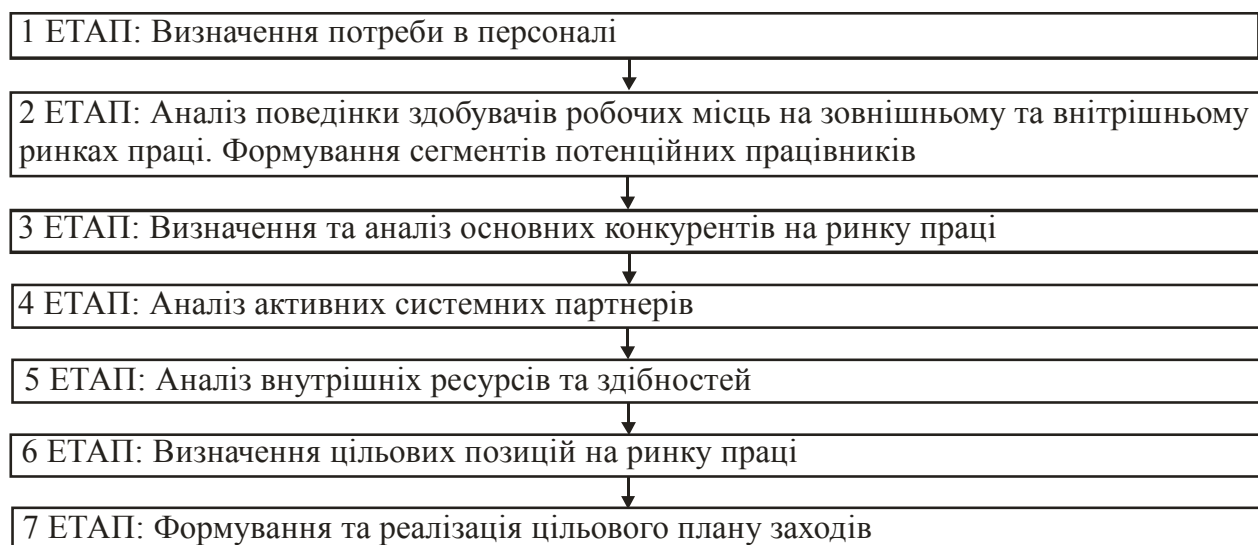


Рис. 7.5. Процедура маркетингу персоналу підприємства

При визначенні потреби підприємства в персоналі (етап 1) розглядають дві групи шляхів її покриття: активні та пасивні.

До групи *активних шляхів* покриття потреби в персоналі відносяться:

A<sub>1</sub> – навчальні заклади;

$A_2$  – заяви за вакансіями на біржу праці;  
 $A_3$  – послуги консультантів та компетентних організацій з підбору персоналу;  
 $A_4$  – вербування нового персоналу через співробітників підприємства.

До *пасивних шляхів* покриття потреби в персоналі включають:  
 $P_1$  – повідомлення про вакансії через розміщення оголошень у ЗМІ;  
 $P_2$  – очікування претендентів після оголошення місцевого характеру.

Вибір джерела покриття потреби в персоналі залежить від впливу різних факторів, основним серед яких є ситуація на ринку праці (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

**Вибір джерела покриття потреби в персоналі**

Ситуація на ринку праці	Приоритетне джерело покриття потреби в персоналі
Урівноважена	$P_1, P_2, A_2, A_3$
Напружена (попит вищий за пропозиції)	$A_1, A_3, A_4$
Сприятлива (попит нижчий за пропозиції)	$P_1, P_2$
Низькі витрати на придбання персоналу	$P_2, A_4$
Високі витрати на придбання персоналу	$A_1, P_1$

На етапі 2 проводять аналіз привабливості робочих місць для різних категорій претендентів. Основними вимогами (критеріями, факторами) привабливості робочих місць є:

- а) діяльність, що дозволяє реалізувати свої можливості та досягти успіху;
- б) можливість індивідуальної роботи;
- в) можливість навчання та підвищення кваліфікації;
- г) сучасний стиль керівництва;
- д) гнучкий робочий час;
- е) можливість професійного просування (кар'єрного зростання);
- ж) приваблива заробітна платня і ін.

При проведенні сегментації ринку претендентів на наймання застосовують наступні критерії:

*соціально-економічні* (за біографічними ознаками (стать, вік, мівсейний стан і ін.), за ознакою приналежності до певного соціального прошарку або суспільного класу, за географічними ознаками);

*психографічні* (обумовлені стилем життя та робочим місцем);

*поведінкові* (дослідження робочої та інформаційної поведінки в процесі пошуку робочого місця).

Етап 3 передбачає виявлення основних конкурентів на ринку праці та аналіз їх положення і поведінки.

На етапі 4 виявляють системних партнерів: внутрішніх (власники, керівники всіх ієрархічних рівнів, співробітники, профспілки) та зовнішніх (ЗМІ, служба зайнятості, ВУЗи, НДІ і ін.).

Етап 5 передбачає проведення аналізу внутрішніх ресурсів та здібностей: виявлення ресурсної ситуації, в якій знаходиться підприємство; ідентифікація ресурсних реалій підприємства та ключових здобувачів робочих місць на певних ринкових сегментах; ідентифікація пов'язаних із персоналом елементів стратегії підприємства та конкурентів.

Визначення цільових груп (етап 6) передбачає проведення конгруентного аналізу, що полягає в порівнянні найбільш важливих (привабливих) для кандидата характеристик робочого місця спочатку із здібностями конкурентів, а потім – із власними. Результатом конгруентного аналізу є перелік характеристик робочих місць, що потребують покращення та посилення привабливості.

Етап 7 передбачає складання та реалізацію цільового плану персонал-маркетингових заходів, що містить інструменти політики стимулювання, комунікативної політики та відповідні методи залучення персоналу.

## **7.8 Контроль реалізації маркетингу персоналу**

У класичному розумінні контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Стосовно маркетингу персоналу мета досягнута, якщо за допомогою реалізації запланованих специфічних для кожної цільової групи заходів вдалося підвищити привабливість підприємства як роботодавця, тобто на його користь



при виборі місця роботи схиляються зовнішні кандидати, а власні працівники можуть підтвердити своє рішення продовжувати успішно на ньому працювати.

Виділяють наступні види контролю маркетингу персоналу (рис. 7.6).



Рис. 7.6. Види контролю маркетингу персоналу підприємства

I. За часом реалізації видами контролю маркетингу персоналу є:

*Попередній контроль* – це реалізація (не формування) певних правил, процедур і ліній поведінки, суворе дотримання яких є способом переконатися, що робота з маркетингу персоналу розвивається в заданому напрямку.

*Поточний контроль* здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт з маркетингу персоналу та ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів і дозволяє виключити відхилення фактичного виконання заходів від запланованого шляхом виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, що їх викликають.

*Заключний контроль* передбачає отримання інформації, що дозволяє скоригувати плани щодо майбутньої роботи в аналогічному напрямку в перспективі; забезпечити зв'язок між результативністю проведеної роботи і розмірами її винагороди.

II. За формою проведення видами контролю маркетингу персоналу є:

*Контроль передумов* забезпечує своєчасне виявлення відхилення факторів розвитку і можливих помилок перед плановою реалізацією.

*Контроль реалізації* полягає у порівнянні показників, передбачуваних для виконання (визначені, відповідно, як контрольні), з фактично отриманими.

*Метаконтроль* спрямований на встановлення ступеню узгодженості застосовуваних методів з плановими.

### **Контрольні запитання**

1. В яких аспектах розглядають поняття «кадрове планування»?
2. Якими є основні цілі кадрового планування?
3. Перелічіть головні завдання кадрового планування.
4. Назвіть основні види планування роботи з персоналом.
5. Дайте характеристику стратегічному кадровому плануванню.
6. Які етапи містить типовий оперативний план роботи з персоналом підприємства?
7. Назвіть існуючі види потреби в персоналі підприємства.
8. Які методи застосовують для планування потреби в персоналі підприємства?
9. Що розуміють під «маркетингом персоналу» підприємства?
10. Назвіть основні види маркетингу персоналу підприємства.
11. Які шляхи покриття потреби в персоналі відносять до активних?
12. Охарактеризуйте основні підходи до реалізації маркетингу персоналу підприємства.

## РОЗДІЛ 8

# ОРГАНІЗАЦІЯ НАЙМАННЯ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 8.1 Поняття та процес наймання персоналу

Організація роботи з наймання персоналу є пріоритетною функцією кадрових підрозділів.

*Наймання персоналу* – це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення та вибору кандидатів, які володіють певними якостями, необхідними для досягнення організаційних цілей.

Процес наймання персоналу містить наступні етапи (рис. 8.1).

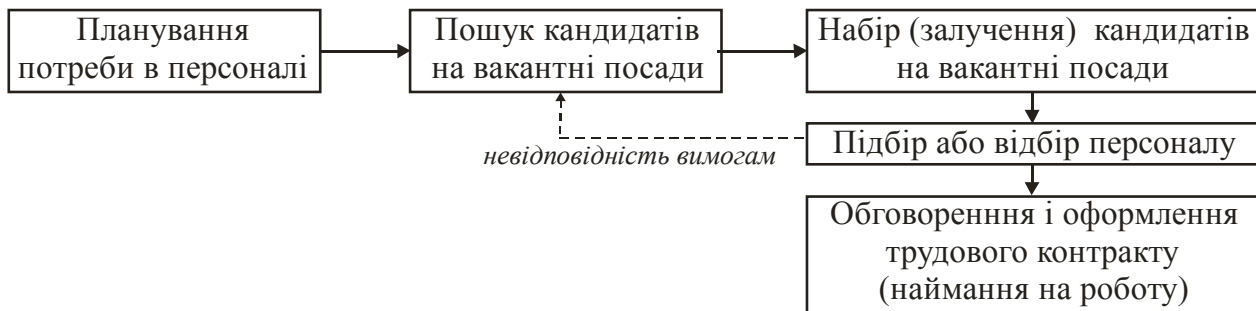


Рис. 8.1. Процес наймання персоналу підприємства

На основі плану потреби в персоналі підприємства здійснюють пошук кандидатів на вакантні посади (є заключним етапом проведення маркетингу персоналу). Такий пошук передбачає різні види звернень до внутрішніх та зовнішніх джерел покриття потреби в персоналі виходячи із сформульованих вимог до кандидатів на вакантні посади.

В наш час при формулюванні вимог до кандидатів на вакантні посади ґрунтуються на основних елементах моделей робочих місць.

Типова модель робочого місця включає 15 елементів:

1. Кадрові дані (стать, вік, сімейний стан тощо);
2. Досвід працівника (життєвий, виробничий, громадський);
3. Професійні знання;
4. Професійні уміння;

5. Особистісні якості (сукупність ділових, моральних якостей і недоліків робітника, які визначаються шляхом соціологічного опитування);

6. Психологія особистості (тип особистості, мотивація, темперамент, рівень інтелекту);

7. Здоров'я та працездатність (визначаються за медичною діагностикою стану: здоровий, практично здоровий, хворий);

8. Рівень кваліфікації (професійна освіта, підвищення кваліфікації, післявузівська освіта);

9. Службова кар'єра («трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя»). Формується на основі оцінки потенціалу робітника і його зацікавленості в службовому рості);

10. Хоббі (захоплення) (спорт, мистецтво, театр і кіно. Виявляється методом опитування, спостережень та анкетування);

11. Шкідливі звички і недоліки (алкоголь, куріння, наркоманія, фізичні вади. Виявляються шляхом анкетування, спостереження та соціологічного опитування);

12. Організація праці (приміщення, транспорт, технічні засоби. Визначається за нормативами організації робочого місця і шляхом опитування співробітників);

13. Оплата праці (зарплата, премії, дивіденди. Визначається за штатним розписом і середнім доходом працівників у даному регіоні);

14. Соціальні блага (квартира, путівки, спецодяг, кредит, ссуда, харчування. Визначаються шляхом опитування працівника і на основі встановлених на підприємстві середніх виплат із фонду соціального розвитку)

15. Соціальні гарантії (допомога по непрацездатності, у випадку звільнення, страхування життя, стипендія, пенсія. Визначаються на основі державних стандартів).

Набір (залучення) персоналу включає аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, вибір джерел залучення персоналу та безпосередньо здійснення практичних дій щодо залучення персоналу.

Процеси підбору та відбору персоналу слід відрізняти.

Підбір персоналу здійснюється виходячи із знань, особистісного і розумового потенціалу, досвіду працівника за принципом «людина для робочого місця», враховуючи заздалегідь сформульовані вимоги для конкретної посади (рис. 8.2).

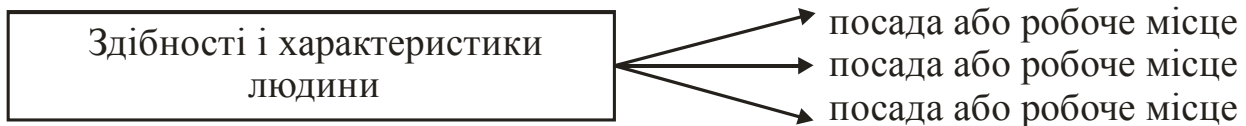


Рис. 8.2. Американський підхід до підбору персоналу підприємства

При відборі персоналу робоче місце пристосовують до людини (довічне наймання і кар'єра починаються із найпростішого робочого місця і поступового «вростання» працівника в колектив підприємства) (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Японський підхід до відбору персоналу підприємства

В Україні відбір працівників здійснюють за принципом «людина для робочого місця», тобто під той комплекс посадових обов'язків, видів робіт, що закріплюються за даним робочим місцем.

Процес підбору та відбору персоналу передбачає:

- 1) збір інформації, що містить всі необхідні вимоги;
- 2) оцінка якостей претендентів за різними параметрами (професійним, особистісним і ін.);
- 3) вибір найбільш прийнятних претендентів;
- 4) випробування кандидатів (призначення випробувального терміну, оцінка отримуваних результатів, прийняття подальшого рішення про постійне працевлаштування).

Приймання на роботу являє собою кінцеве рішення щодо вибору кандидата та оформлення відповідного пакету документів (трудового договору або контракту, трудової книжки протягом 5 днів, особистої справи, договору про матеріальну відповідальність (за необхідності)).

## 8.2 Методи відбору персоналу

Для здійснення відбору персоналу застосовують наступні методи: безконтактні, напівконтактні та контактні (рис. 8.4).

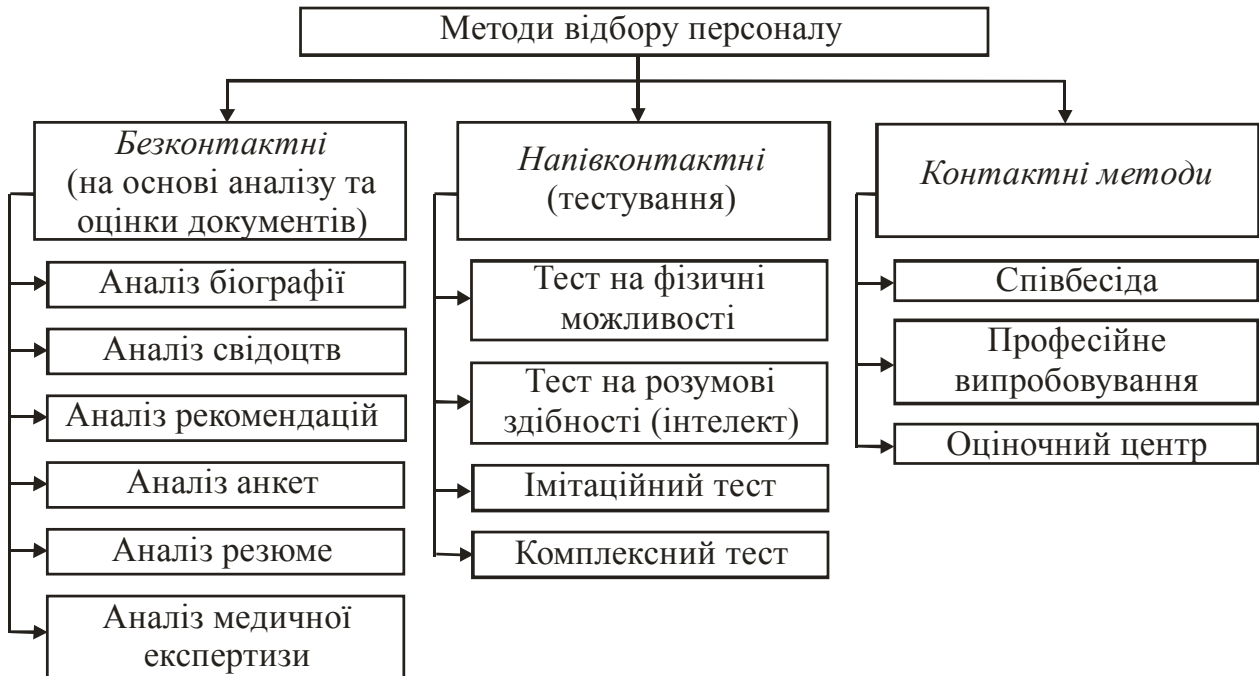


Рис. 8.4. Класифікація методів відбору персоналу

*Безконтактні* методи відбору персоналу найчастіше виступають первинними та дозволяють визначити необхідність контактного спілкування (особливо за умов значної кількості вакансій та претендентів на посади).

До безконтактних методів відбору персоналу включають наступні документи: заявний лист, автобіографія, резюме, освітні та трудові свідоцтва, анкети, рекомендаційні листи, фотографії, рішення медичної та графологічної експертизи і ін.

Одним із найбільш розповсюджених безконтактних методів відбору персоналу є резюме, мета якого – максимально повно і в той же час стисло представити роботодавцю ораз претендента на вакантну посаду.

Розрізняють три основних види резюме:

– хронологічне (послідовно наводиться інформація про претендента, починаючи із останніх подій у професійній діяльності);

– функціональне (складається претендентами, які мають досвід роботи в ряді підприємств, що спеціалізуються у певних сферах діяльності; в ньому наводиться послідовна характеристика кваліфікаційного розвитку за кожним напрямком кар'єрного зростання);

– професійне (робиться акцент на професійних досягненнях претендента у певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді в даному підприємстві).

На практиці найчастіше застосовується комбінація перелічених видів, а резюме включає:

1. Загальні особисті відомості (П.І.Б., дата та місце народження, адреса, контактний телефон і т.д.);

2. Мета (навіщо потрібна претенденту дана робота або посада. Наприклад, одержання певної посади);

3. Дані про освіту (у зворотній хронології);

4. Дані про професійну діяльність (місця роботи та займані посади у зворотній хронології)

5. Додаткові дані (професійні інтереси, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямку діяльності, пов'язаному із функціональною специфікою вакантної посади).

Основною перевагою безконтактних методів відбору персоналу є їх невисока трудомісткість та порівняно низький рівень витрат; недоліками – високий ступінь суб'єктивізму при оформленні документів і прийнятті рішень щодо відбору персоналу; можливість підміни документів; неможливість отримання об'єктивних і точних даних щодо професійних та особистісних якостей претендентів.

*Напівконтактні* методи відбору персоналу є найбільш ефективними. До таких методів відносять тестування на фізичні можливості та інтелект, імітаційне та комплексне тестування.

Найбільш високу надійність мають імітаційні тести, що імітують певний вид професійної діяльності або близькі за своїм змістом до тієї роботи, що має бути виконана кандидатом у випадку зайняття наявної вакансії. Вони відрізняються високою здатністю до прогнозування майбутньої професійної успішності (тест на комп'ютерне програмування для програмістів, стандартний тест на водіння для водіїв, прослуховування при прийомі музикантів до оркестру).

*Контактні* методи відбору персоналу (співбесіди, професійне випробування та оціночний центр) є найбільш універсальними. Во-

ни дозволяють визначити особистісні якості претендента та надати прогнозу оцінку тому, як він зможе «влитися» у колектив. Недоліками таких методів є: значні витрати часу, висока ймовірність отримання недостовірної інформації та помилкового вибору при проведенні колективної співбесіди.

Окрім розглянутих методів відбору персоналу, існують наступні способи заміщення вакантних посад:

а) конкурс – виявлення із числа претендентів на заміщення вакантної посади кандидата, найбільш відповідного вимогам посади за умовами контракту. Він передбачає наявність:

- не менше 2-х претендентів;
- органу, уповноваженого оцінювати претендентів;
- процедури оцінювання претендентів;
- інформування про умови конкурсу не пізніше 1 місяця до його проведення.

б) вибір (вибори) – безпосередньо визначення із числа кандидатів найбільш доцільного претендента;

в) обрання на посаду – призначення спеціально уповноваженим органом найбільш доцільного кандидата на вакантну посаду.

Ефективність методів відбору персоналу визначають за допомогою наступних показників:

Кількісний коефіцієнт відбору:

$$\hat{E}_{\text{кв}} = \frac{N_{\text{від.прет}}}{N_{\text{прет}}}, \quad (8.1)$$

де  $N_{\text{від.прет}}$  – чисельність відібраних претендентів на вакантні посади, чол.;

$N_{\text{прет}}$  – загальна чисельність претендентів на вакантні посади, чол.

Якщо  $K_{\text{відб}} < 0,5$  – керівництво підприємства може бути більш вимогливим та розбірливим відносно кожного претендента; коли  $K_{\text{відб}} > 0,5$  – відбір вважається складним.

Якісний коефіцієнт відбору:

$$\hat{E}_{\text{кв.як}} = \frac{(\sum_{\text{БЕ}} + \sum_{\text{ІДІН}} + \sum_{\text{САЄ}})}{n}, \quad (8.2)$$



де  $R_{\text{ЯК}}$  – усереднений сумарний рейтинг якості виконаної роботи набраними працівниками;

$P_{\text{ПРОС}}$  – відсоток відібраних працівників, що просунулися по службі протягом одного року, %;

$P_{\text{ЗАЛ}}$  – відсоток відібраних працівників, що залишилися працювати після закінчення одного року, %.

$n$  – кількість показників, врахованих при розрахунках, од.

### 8.3 Порядок наймання персоналу

Процес наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового договору або контракту. Для цього кадрова служба підприємства має юридично закріпити відносини, що встановлюються між працівником та підприємством-роботодавцем.

*Трудовий договір* – це угода між працівником та власником підприємства або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати визначену роботу з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату та забезпечувати необхідні умови праці.

Трудовий договір, як правило, укладається в письмовій формі. Додержання письмової форми трудового договору є обов'язковим у випадках:

- при організованому наборі працівників;
- при укладанні трудового договору про роботу в районах з особливими природними, географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;
- при укладенні контракту;
- коли працівник наполягає на укладенні трудового договору у письмовій формі;
- при укладенні трудового договору з неповнолітнім;
- при укладенні трудового договору з фізичною особою;
- в інших випадках, передбачених законодавством України.

При укладенні трудового договору забороняється вимагати від осіб, що приймаються на роботу, відомості про їх партійну і національну приналежність, походження, реєстрацію місця проживання.

Трудовий договір повинен включати:

1) місце роботи (назва конкретного підрозділу, відділу, філії підприємства, в якому повинна здійснюватися трудова діяльність працівника);

2) трудові функції;

3) тривалість терміну випробування (як правило, 2-3 місяці);

4) розмір зарплати і додаткові пільги;

5) система компенсацій (заробітна плата, бонуси, премії, пільги);

6) дата початку дії договору і дата його закінчення;

7) робочі години і відпустки.

Залежно від терміну *видами трудового договору є:*

1) безстроковий (укладається на невизначений строк);

2) на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;

3) такий, що укладається на час виконання певної роботи.

При укладенні трудового договору передбачається здійснення *випробування* працівника, метою якого є перевірка відповідності працівника роботі, яка йому доручається.

Випробування не встановлюються при прийнятті на роботу:

– осіб, які не досягли 18 років;

– молодих працівників після закінчення професійних навчально-виховних закладів;

– молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів;

– осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби;

– інвалідів, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи;

– при прийнятті на роботу в іншу місцевість;

– при переведенні на роботу на інше підприємство.

*Строк випробування* не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках (за погодженням з профспілковою організацією) – шести місяців.

Особливою формою трудового договору є *контракт*, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації

праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі довгострокового, можуть встановлюватися угодою сторін.

Припинення трудового договору може бути ініційовано працівником або роботодавцем.

Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це роботодавця письмово за два тижні. У особливих випадках (переїзд на нове місце проживання, переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість; вступ до навчального закладу; неможливість мешкати в місцевості, підтверджена медичним висновком; вагітність; догляд за дитиною до досягнення нею чотирнадцятирічного віку або дитиною-інвалідом; догляд за хворим членом сім'ї або інвалідом I групи; вихід на пенсію; прийом на роботу за конкурсом тощо) роботодавець повинен розірвати трудовий договір у термін, про який просить працівник.

За ініціативою підприємства про майбутнє вивільнення працівників попереджають не пізніше ніж за два місяці.

### **Контрольні запитання**

1. Що розуміють під терміном «наймання персоналу»?
2. Назвіть основні етапи процесу наймання персоналу.
3. Перелічіть основні елементи моделі робочого місця працівника.
4. В чому основна відмінність між підбором та відбором персоналу підприємства?
5. Які методи застосовують для проведення відбору персоналу?
6. Дайте характеристику безконтактним методам відбору персоналу підприємства.
7. Назвіть основні види та складові резюме.
8. Які методи відбору персоналу відносять до контактних?
9. Перелічіть основні способи заміщення вакантних посад.
10. Які показники характеризують ефективність методів відбору персоналу?
11. Що являє собою трудовий договір?
12. У яких випадках укладення трудового договору в письмовій формі є обов'язковим?

## РОЗДІЛ 9

# АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 9.1 Поняття адаптації та її види

Після зарахування працівника на роботу його направляють на робоче місце.

Статистичні дані вказують на те, що найбільший відсоток прийнятих на роботу працівників залишають підприємство саме протягом перших трьох місяців. Основними причинами таких рішень є відмінність реальності від очікувань та складність інтеграції в нове середовище підприємства. Тому для полегшення входження нових співробітників в підприємство застосовують процедури адаптації.

У загальному вигляді *адаптація* – це процес взаємного пристосування працівника до внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також підприємства – до професійних та особистісних особливостей нового працівника.

Основними цілями адаптації є:

- зниження стартових витрат (поки новий співробітник погано знає своє робоче місце та функції, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат);
- зниження клопотаності і невизначеності у нових працівників;
- скорочення плинності кадрів (якщо новачки почувають себе незручно на новій роботі і вважають себе непотрібними, то вони можуть прийняти рішення про звільнення);
- економія часу керівника і співробітників (проведена за програмою робота допомагає заощаджувати час кожного з них).

При управлінні процесом адаптації необхідно враховувати наступні принципи: безперервності, прогресивності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, прозорості, економічності та наступності.

Адаптація працівника до нової ситуації залежить від різноманітних умов його виробничого середовища, робочого місця, трудового колективу, а також умов, які безпосередньо до них не нале-

жать. Наявність значної кількості таких умов зумовлює існування різних видів адаптації (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

### Класифікація видів адаптації

Ознаки адаптації	Види адаптації	Зміст
1. За суб'єктом адаптації	1.1 Адаптація працівника	Процес пристосування працівника до підприємства та його вплив на навколишнє середовище
	1.2 Адаптація підприємства	Процес пристосування трудового середовища до працівника
2. За відношенням «суб'єкт-об'єкт»	2.1 Активна	Учасник адаптації прагне впливати на трудове середовище для того, щоб змінити його (встановити свої правила поведінки, додаткові норми тощо)
	2.2 Пасивна	Пасивне пристосування до трудового середовища (учасник не прагне ні до яких впливів та змін)
3. За результатом впливу на працівника	3.1 Прогресивна	Сприятливий вплив на учасника адаптації (засвоєння загальноприйнятих норм поведінки, набуття професійних умінь тощо)
	3.2 Регресивна	Пасивне включення працівника до його пристосування до середовища із негативним змістом
4. За рівнем проведення	4.1 Первинна	Адаптація працівників, які ще не мають трудового досвіду
	4.2 Вторинна	Адаптація працівників, які вже мають трудовий досвід (перехід із одного підприємства до іншого)
5. За сферою впливу	5.1. До нової посади	Введення працівника в нову посаду
	5.2 До зниження в посаді	Адаптація працівників, знижених в посаді
	5.3 До звільнення	Адаптація працівників, яких звільняють (пошук нових робочих місць, організація підготовки та перепідготовки тощо)
	5.4 Реадаптація	Адаптація працівників, які знову приступили до виконання своїх обов'язків (жінок після декретної відпустки, співробітників після довготривалих відряджень тощо)
6. За ступенем завершеності процесу	6.1 Повна	Високі показники адаптації працівника в усіх аспектах
	6.2 Часткова	Працівник пристосовується лише до окремих аспектів трудового середовища
	6.3 Дезадаптація	Працівник не зміг пристосуватися до жодного аспекту роботи на підприємстві
7. За спрямованіс-	7.1 Виробнича	Безпосередньо пов'язана із виробничим

ТЮ		процесом
	7.2 Позавиробнича (соціальна)	Непрямо (опосередковано) пов'язана із виробничим процесом

Найбільш поширеним є розподіл адаптації за останньою ознакою – за спрямованістю – на виробничу та поза виробничу адаптацію (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Види адаптації та фактори, які на неї впливають

В рамках виробничої адаптації (7.1) виділяють професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну та санітарно-гігієнічну види адаптації:

7.1.1 *Професійна* адаптація – полягає у активному освоєнні навичок своєї професії, її специфіки, оволодінні прийомами і способами прийняття рішень в стандартних і нестандартних ситуаціях (наставництво, семінари, курси, докладний опис роботи і т.д.);

7.1.2 *Психофізіологічна* адаптація – процес звикання до умов, режиму праці та відпочинку (фізичні та психічні навантаження, рівень монотонності праці, зручність робочого місця, освітлення, галас, температура повітря, вологість, часовий пояс тощо);

7.1.3 *Соціально-психологічна* адаптація – пристосування працівника до керівника, колективу та підприємства в цілому, його включення до системи взаємовідносин членів колективу з його традиціями, нормами, ціннісними орієнтаціями;

7.1.4 *Організаційно-адміністративна* адаптація – встановлення працівником свого місця і ролі у структурному підрозділі;

7.1.5 *Економічна* адаптація – пристосування працівника до рівня заробітної плати і матеріального стимулювання, які відповідають робочому місцю, посаді, рівню його кваліфікації;

7.1.6 *Санітарно-гігієнічна* адаптація – пристосування до умов праці на робочому місці (освоєння вимог трудової, виробничої та технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних та гігієнічних норм).

В рамках позавиробничої адаптації (7.2) виділяють адаптацію до побутових умов, позавиробничого спілкування з колегами, в період відпочинку:

7.2.1 Адаптація *до побутових умов* – передбачає забезпечення працівника нормальними побутовими умовами (житло, влаштування дітей до дитячих садків, медичне обслуговування і ін.);

7.2.2 Адаптація *до позавиробничого спілкування з колегами* – пристосування до різноманітних неформальних утворень в структурі колективу на основі симпатій, спільних інтересів, взаєморозуміння;

7.2.3 Адаптація *в період відпочинку* – ґрунтується на тому, що в міцних трудових колективах спілкування співробітників не обмежується робочим днем, а триває і поза його межами (спільний відпочинок, проведення спортивних і культурно-масових заходів).

## **9.2 Етапи проведення адаптації**

Умовно процес адаптації можна розділити на чотири основні етапи:

1 ЕТАП – *Оцінка рівня підготовленості нового працівника*. Передбачає визначення та аналіз професійних знань та умінь працівника, у відповідності до яких розробляються різні напрямки програми адаптації. Якщо новий працівник має не лише відповідну під-

готовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших підприємств, період його адаптації буде мінімальним.

2 ЕТАП – *Орієнтація*. Практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками й вимогами, які до нього висуває підприємство. Як правило, програма орієнтації включає лекції, екскурсії, практикуми (загальне уявлення про підприємство, кадрова політика, оплата праці, додаткові пільги, охорона праці і дотримання техніки безпеки, служба побуту, збиток від прогулів, запізнь тощо).

3 ЕТАП – *Діюча (дієва) адаптація*. Полягає у пристосуванні нового працівника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням у міжособистісні відносини з колегами.

4 ЕТАП – *Функціонування*. Завершує адаптацію як процес та характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи.

У випадку, коли процес адаптації є спонтанним, етап функціонування настає через 1-1,5 роки роботи; коли він є регульованим – через кілька місяців.

### **9.3 Управління адаптацією працівників підприємства**

*Управління процесом адаптації* працівника на підприємстві – це активний вплив на різні фактори його введення в посаду, колектив, підприємство, що визначають хід адаптації, її тривалість, зниження несприятливих наслідків.

Для забезпечення управління адаптацією персоналу розробляють її *механізм* – сукупність процедур прийняття управлінських рішень, засобів впливу та кадрових технологій, призначених для регламентації взаємодії учасників процесу.

Механізм управління адаптацією включає три *елементи*:

1) структурне закріплення функцій з управління адаптацією.

Існує чотири варіанти закріплення функцій з управління адаптацією:

– за спеціально створеним в структурі служби управління персоналом підприємства відповідним підрозділом (групою, відділом) (підрозділ з управління адаптацією);



– розподіл спеціалістів, що відповідають за адаптацію, між підрозділами (цехами, відділами, групами підрозділів) підприємства;

– за безпосереднім керівником підрозділу;

– розвиток наставництва, які підкріплюється матеріальними та нематеріальними стимулами (як одна із умов посадового просування).

2) технологія організації процесу адаптації (комплекс заходів, спрямованих на введення співробітника в посаду).

*Заходи*, що складають технологію організації процесу адаптації класифікують на три групи:

а) попередні (презентаційні і підготовчі) – заходи, що проводяться перед тим, як працівник приступив до виконання посадових обов'язків: інформування про підприємство, його місію, цілі, виробництво продукції, надання послуг, корпоративну політику; підготовка робочого місця, призначення наставника, оформлення пропускових документів тощо;

б) вступні – заходи, що здійснюються в перший робочий день: підготовка довідника співробітника; оформлення документів щодо прийому нового працівника; зустріч із безпосереднім керівником; складання плану роботи на випробувальний термін; інструктаж із техніки безпеки, протипожежної безпеки, охорони праці; знайомство із колективом тощо;

в) наскрізні – заходи, що проводяться протягом всього періоду адаптації: організація семінарів, курсів; виконання разових суспільних доручень для встановлення контактів нового працівника із колективом; планові зустрічі із керівником, менеджером з персоналу з метою виявлення основних проблем, що виникають і т.д.

3) організація інформаційного забезпечення процесу адаптації (визначення критеріїв успішності адаптації, методів її оцінки та термінів).

Інформаційне забезпечення процесу адаптації базується на моніторингу та оцінці показників її діяльності та ефективності.

З метою реалізації процесу адаптації працівників розробляють програму адаптації, яка включає загальну (введення в підприємство) та спеціалізовану (введення в підрозділ, посаду) частини.

Загальна програма адаптації розробляється для всього підприємства та включає розробку наступних питань: загальне уявлення про підприємство, кадрова політика, оплата праці, додаткові пільги, охорона праці та техніка безпеки, компетенції профспілки, побутові питання роботи підприємства, правила, стандарти тощо.

Оптимальний період проведення загальної програми адаптації складаю 1 тиждень.

Спеціалізована програма адаптації розробляється для певного підрозділу підприємства або робочого місця та передбачає розробку наступних питань: функції підрозділу, посадові обов'язки та відповідальність працівника, необхідна звітність, побутові питання роботи підрозділу, правила, розпорядження тощо.

#### 9.4 Оцінка результатів адаптації

У зв'язку з тим, що адаптація є процесом, вона характеризується двома параметрами: початком і закінченням, на основі яких визначається межа адаптації ( $T_{\text{межа ад.}}$ ):

$$\dot{O}_{\text{іааа} \rightarrow \text{аа}} = \dot{O}_{\text{сае.аа}} - \dot{O}_{\text{іі} \rightarrow \text{аа}}, \quad (9.1)$$

де  $T_{\text{зак (поч.) ад.}}$  – термін закінчення (початку) адаптації.

$$\dot{O}_{\text{іі} \rightarrow \text{аа}} = 0 \quad (9.2)$$

При визначенні термінів адаптації (а з ними і можливого збитку) в якості її межі, або точки відліку завершення її як процесу, можуть використовуватися певні кількісні показники, що характеризують окремі сторони адаптації, або система показників:

$$\dot{O}_{\text{сае.аа}} = \begin{cases} \ddot{I}_{\text{іа}}^{\text{оаеò}} \pm \Delta \ddot{I}_{\text{іа}} \geq \ddot{I}_{\text{іа}}^{\text{ііòі}} ; \\ \ddot{I}_{\text{іа}}^{\text{оаеò}} \pm \Delta \ddot{I}_{\text{іа}} = 1. \end{cases} \quad (9.3)$$

Так, закінчення адаптації оцінюється за допомогою показників двох груп:

1. *Об'єктивні показники* ( $P_{об.}$ ) – піддаються оцінці за допомогою різних методів (спеціального обладнання, експертної оцінки, спостереження) і характеризують ефективність трудової діяльності, активність участі співробітників у її різних сферах. До них належать: систематичне виконання норм виробітку, рівень якості виготовлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи, професійна стійкість, зростання кваліфікації, рівень трудової дисципліни і т.п.).

Фактичні значення об'єктивних показників у працівників, що проходять адаптацію ( $P_{факт\ об.}$ ), повинні дорівнювати або перевищувати відповідні значення нормативів ( $P_{норм\ об.}$ ) з урахуванням допустимих відхилень ( $\Delta P_{об.}$ ).

2. *Суб'єктивні показники* ( $P_{суб.}$ ) – характеризують ставлення співробітника до роботи в цілому або до окремих її проявів та визначаються шляхом анкетування та психологічного тестування співробітника. Такими показниками є: рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом тощо.

Задоволеність підприємством визначається на підставі показника плинності кадрів:

$$I_{\text{плінності}} = 1 - \frac{N_{\text{зв.вл.б.аж.}}}{N_{\text{адапт.}}}, \quad (9.4)$$

де  $N_{\text{зв.вл.б.аж.}}$  – чисельність працівників, що проходили адаптацію, звільнених за власним бажанням, чол.;

$N_{\text{адапт.}}$  – загальна чисельність працівників, що проходили адаптацію, чол.

Кінцевий висновок про завершення процесу адаптації працівника приймається на основі порівняння всіх показників з нормативними значеннями. У випадку, коли навіть за одним із показників фактичне значення не відповідає нормативному, висновок про завершення адаптації роботи не можна.

## Контрольні запитання

1. Що розуміють під терміном «адаптація працівника на підприємстві»?
2. Назвіть основні принципи адаптації.
3. Дайте характеристику основним класифікаційним ознакам та видам адаптації.
4. Перелічіть основні види виробничої адаптації. В чому полягають основні відмінності між ними?
5. З яких етапів складається процес адаптації працівника?
6. Дайте характеристику етапу адаптації з оцінки рівня підготовленості нового працівника.
7. Що являє собою управління процесом адаптації працівника?
8. Розкрийте сутність терміну «механізм управління адаптацією».
9. Які заходи складають технологію організації процесу адаптації?
10. У чому полягає основна відмінність між загальною та спеціалізованою програмами адаптації?
11. Яким чином визначити межу адаптації працівника?
12. Наведіть приклад показників, що відносяться до групи об'єктивних та суб'єктивних при визначенні терміну закінчення адаптації.

## РОЗДІЛ 10 ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 10.1 Сутність та види оцінки персоналу

Удосконалення підбору і розстановки кадрів, стимулювання їх праці, просування та підвищення кваліфікації тісно пов'язане із оцінюванням персоналу.

*Оцінка персоналу* – це процес визначення певних характеристик персоналу (рівня кваліфікації, ділових, особистісних, професійних якостей та результатів праці тощо) і їх порівняння з відповідними еталонами, вимогами та нормативами.

Оцінка персоналу підприємства включає наступні елементи (табл. 10.1).

*Таблиця 10.1*

**Основні елементи процесу оцінювання персоналу**

№	Елемент оцінки (параметр)	Характеристика
1	Мета оцінки (призначення)	Проведення підбору і відбору персоналу; стимулювання праці; навчання персоналу; атестація кадрів; формування кадрового резерву і т.д.
2	Об'єкт оцінки (кого оцінюють)	Працівник; група працівників; колектив в цілому
3	Суб'єкт оцінки (хто оцінює)	Фахівець (експерт); група фахівців (експертів); керівник; працедавець; колеги; підлеглі; самооцінка
4	Предмет оцінки (що оцінюють)	Професійні якості; особистісні якості; витрати праці; результати праці; види взаємодій і т.д.
5	Показники оцінки (одиниці виміру)	Бали; ранги; коефіцієнти; одиниці і т.д.

6	Критерії оцінки	Ознаки, відібрані для проведення оцінки
7	Стандарти оцінки	Значення або опис показника оцінки, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінки
8	Методи оцінки	Способи проведення оцінки
9	Процедура оцінки	Послідовність кроків в процесі оцінки

Оцінювання персоналу здійснюють за різними ознаками:

1. *За змістом завдань*:

комплексне оцінювання персоналу (охоплює різні боки предмету оцінки);

локальне оцінювання персоналу (оцінка окремих напрямків діяльності персоналу).

2. *За часом проведення*:

постійне оцінювання (поточне, оперативне оцінювання, що проводиться безупинно безпосереднім керівником);

періодичне оцінювання (оцінка за певний період роботи: місяць, квартал, півріччя, рік).

3. *За суб'єктами оцінювання*:

самооцінювання;

оцінка безпосереднім керівником;

оцінка колегами у колективі;

оцінка підлеглими;

оцінка партнерами, покупцями;

оцінка спеціальною комісією (наприклад, атестаційною);

оцінка експертами (фахівцями консалтингових та аудиторських організацій, навчальних закладів і ін.).

4. *За об'єктом оцінювання*:

індивідуальне оцінювання;

групове оцінювання (групи працівників, відділу, персоналу підприємства в цілому).

5. *За цілями проведення*:

з метою оперативного управління діяльністю працівника (поточне оцінювання персоналу);

з метою встановлення відповідності працівника обійманій посаді (атестація);

з метою визначення потенційних можливостей кандидата на ваканту посаду.

Зміст оцінювання залежить від його цілей і можливостей одержати необхідну інформацію для проведення самого оцінювання. В одних випадках проводять оцінку тільки особистісних якостей персоналу, в інших – результатів його праці. Таке оцінювання є неповним.

Виділяють три групи показників оцінювання персоналу:

- 1) результати праці (процес праці за ознаками роботи, перерв і т.д.; витрати праці; складність праці);
- 2) особистісні якості;
- 3) професійна поведінка.

## 10.2 Методи оцінювання персоналу

Для оцінювання персоналу підприємства можуть застосовуватися різні методи.

*Метод оцінювання* – це сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й результатів праці працівника.

Методи оцінювання персоналу поділяють на:

об'єктивні (основуються на критеріях і показниках, які піддаються чіткому вимірюванню);

суб'єктивні (ґрунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, які проводять оцінювання).

Крім того, методи оцінювання персоналу класифікують на кількісні, якісні та комбіновані методи (рис. 10.1).

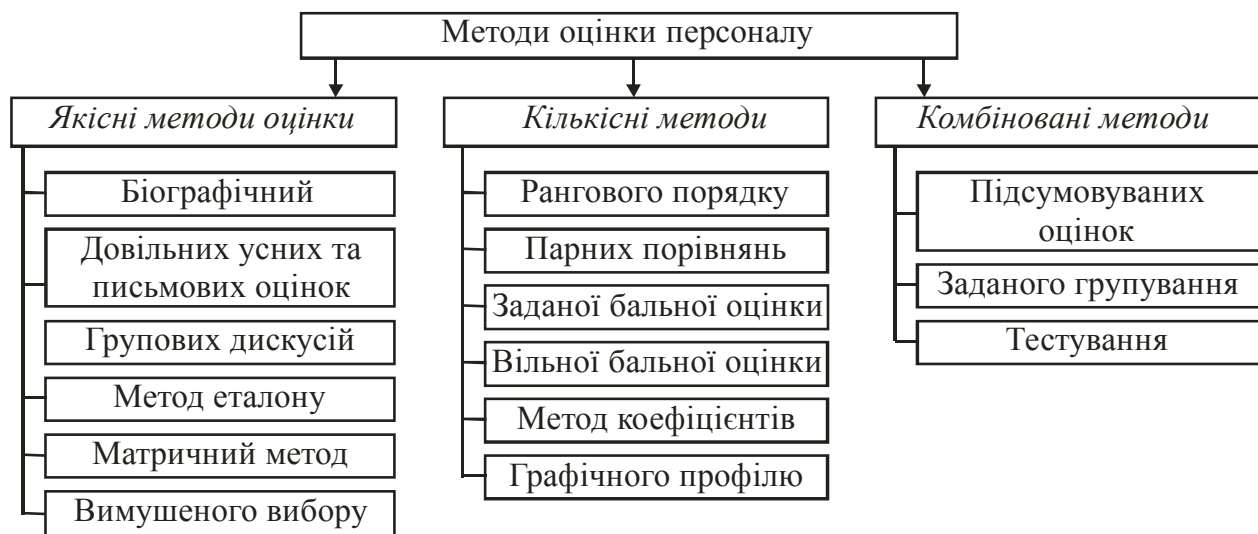


Рис. 10.1. Класифікація методів оцінювання персоналу

**Якісні** методи оцінювання персоналу є обов'язковими, спрямовані на характеристику ділових і особистісних якостей працівника.

*Біографічний* (джерелознавчий) метод полягає в оцінці працівників за їх біографією (аналіз кадрових даних, листка із обліку кадрів, особистої справи, автобіографії, документів про освіту, характеристики).

*Метод довільних усних та письмових оцінок* передбачає довільний опис різних якостей або результатів праці працівника за допомогою певних критеріїв.

*Метод групових дискусій* – працівник бере участь в обговоренні керівників або групи експертів певної проблеми з метою встановлення ступеню відповідності різних фактичних показників потрібним їх величинам.

*Метод еталону* полягає у порівнянні оцінюваних працівників з реальною особою, яка є найкращою за певними критеріями та приймається за еталон.

*Матричний метод* передбачає оцінку працівників експертами у балах за трьома групами параметрів: виконання функцій (посадових обов'язків), діловими та особистісними якостями, що впливають на результативність роботи.

Для кожного з параметрів визначається «вага» відповідно до внеску, що впливає на кінцеві результати роботи. Кожен бал помножується на відповідну «вагу», далі вони додаються, в результаті чого отримують загальний бал, що оцінює успіхи працівника (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Таблиця оцінки якостей працівника матричним методом, бали

Прізвище: Іванов І.І.				Посада: водій							
Функції				Ділові якості				Особистісні якості			
А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
2	4	3	1	2	5	4	3	1	2	4	3
«Вага» кожної позиції (А-Г)											
0,13	0,07	0,11	0,14	0,12	0,05	0,01	0,09	0,02	0,16	0,03	0,07
0,26	0,28	0,33	0,14	0,24	0,25	0,04	0,27	0,02	0,32	0,12	0,21



$\Sigma 1,01$	$\Sigma 0,80$	$\Sigma 0,67$
$\Sigma 2,48$		

*Метод вимушеного вибору* – експерти обирають найбільш притаманну працівнику характеристику із заданого набору (наприклад, товариськість, вміння планувати свою роботу і ін.).

Основними перевагами якісних методів оцінки персоналу є їх простота, невелика трудомісткість, невисокі витрати при застосуванні.

До недоліків якісних методів оцінки персоналу відносять їх неточність та низький рівень надійності отримуваних результатів (0,2-0,5).

**Кількісні** методи оцінювання персоналу передбачають кількісну, тобто числову об'єктивну оцінку різних параметрів діяльності працівника.

*Метод рангового порядку* передбачає складання за кожним показником оцінки ранжованого ряду (кожному працівнику за кожним критерієм присвоюється певний ранг: від найкращого до найгіршого). Сумарна (узагальнена оцінка) розраховується шляхом підсумовування присвоєних за певними критеріями рангів (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

**Таблиця оцінки якостей працівника методом рангового порядку**

Працівники	Критерії оцінки					Сума рангів	Середній ранг
	А	Б	В	Г	Д		
Іванов	1	5	6	5	2	19	4
Петров	2	2	1	4	3	12	1
Сидоров	3	1	4	2	4	14	2
Лещов	4	3	2	3	5	17	3
Попов	5	4	5	1	6	21	5
Федоров	6	6	3	6	1	22	6

*Метод парних порівнянь* передбачає послідовне попарне порівняння працівників один з одним за одним або сукупністю факторів. Застосовується у наступній послідовності:

1) побудування матриці парних порівнянь працівників та присвоєння кожному працівнику певних визначених параметрів порівняння:

«>» – якщо працівник за певним критерієм має перевагу на іншим працівником;

«=» – якщо працівник за певним критерієм є рівним з іншим працівником;

«<» – якщо працівник за певним критерієм не має переваг на іншим працівником (є гіршим).

2) переведення використовуваних параметрів порівняння в числові характеристики: «>» – 2, «=» – 1, «<» – 0.

3) розрахунок кількісних параметрів порівняння працівників  
Загальна сума параметрів розраховується шляхом їх підсумовування.

Інтегрована сила I-го порядку визначається як питома вага порівняння певного працівника з іншими працівниками.

Уточнена сума розраховується шляхом добутку параметрів оцінки кожного працівника (вектор рядка) та параметрів сумарних оцінок всіх працівників (вектор колонки).

Інтегрована сила II-го порядку розраховується як питома вага уточненої суми порівняння певного працівника з іншими працівниками (табл. 10.4).

Таблиця 10.4

Таблиця оцінки працівників методом парних порівнянь

Працівники	Працівники					Сума	Інтегрована сума I-го порядку	Уточнена сума	Інтегрована сума II-го порядку
	Іванов	Петров	Сидоров	Лещов	Попов				
Іванов	=	>	>	<	>	7	7/25=0,28	1·7+2·4+2·1+0·8+2·5=27	27/95=0,28
	1	2	2	0	2				
Петров	<	=	>	=	<	4	4/25=0,16	0·7+1·4+2·1+1·8+0·5=14	14/95=0,15
	0	1	2	1	0				
Сидоров	<	<	=	<	<	1	1/25=0,04	0·7+0·4+1·1+0·8+0·5=1	1/95=0,01
	0	0	1	0	0				
Лещов	>	=	>	=	>	8	8/25=0,32	2·7+1·4+2·1+1·8+2·5=38	38/95=0,40
	2	1	2	1	2				
Попов	<	>	>	<	=	5	5/25=0,20	0·7+2·4+2·1+0·8+1·5=15	15/95=0,16
	0	2	2	0	1				
Всього:	x	x	x	x	x	25	1,00	95	1,00

*Метод заданої бальної оцінки* полягає у присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з наступним їх підсумовуванням.

*Метод вільної бальної оцінки* полягає у присвоєнні керівником певної кількості балів за кожне досягнення працівника із певного можливого діапазону оцінки.

*Метод коефіцієнтів* передбачає оцінку різних якостей працівника та результатів його діяльності за допомогою одного або декількох коефіцієнтів.

*Метод графічного профілю* полягає у відображенні результатів оцінки, що отримані будь-яким методом, в графічному вигляді.

Основними перевагами кількісних методів оцінки персоналу є: чіткість системи критеріїв та факторів оцінки; можливість врахування певних показників оцінки; можливість отримання кількісних показників та підвищення об'єктивності результатів; висока надійність застосування (0,7-0,9).

**Комбіновані** методи оцінювання персоналу є проміжними та базуються на сполученні описової ознаки та кількісних оцінок.

*Метод підсумовуваних оцінок* передбачає визначення керівником або експертом частоти прояву у працівника різних ознак з наступним присвоєнням певних бальних оцінок (рис. 10.2).

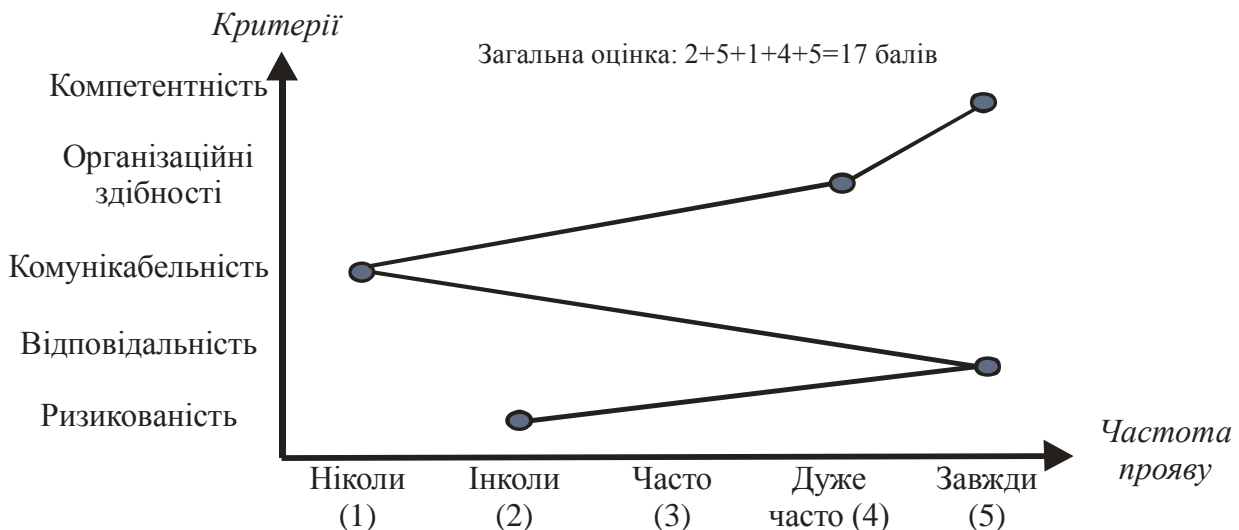


Рис. 10.2 Застосування методу підсумовуваних оцінок для оцінювання працівників

*Метод заданого групування* (примусового розподілу) – заздалегідь визначаються відсотки розподілу працівників, що оцінюються, за рейтингами. Наприклад, 40 % працівників – із відмінним рейтингом, 30 % працівників – із середнім рейтингом, 20 % – із рейтингом нижче середнього та 10 % – з низьким рейтингом (табл. 10.5).

Таблиця 10.5

**Таблиця оцінки працівників методом заданого групування**

Кількість працівників, %	Характеристика рейтингу	Кількість працівників, чол.	П.І.Б.
10 %	Відмінний	1	
20 %	Середній	2	
30 %	Нижчий за середній	3	
40 %	Низький	4	
<b>100 %</b>	–	<b>10</b>	

*Тестування* передбачає визначення професійних знань, вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з розшифровкою їх за допомогою «ключів» та вираження в балах.

Основними перевагами комбінованих методів оцінки персоналу є: можливість врахування різних критеріїв та факторів оцінки; можливість порівняння результатів, отриманих різними методами оцінки.

До недоліків комбінованих методів оцінки персоналу відносять їх незначний рівень надійності (0,3-0,7); такі методи не завжди забезпечують отримання об'єктивних результатів; неможливість автоматизувати процес та отримання результатів оцінки.

### **10.3 Комплексна оцінка управлінського персоналу**

Комплексна оцінка управлінського персоналу передбачає узагальнення оцінок професійних, особистісних характеристик та результатів праці.

Комплексна оцінка якості роботи здійснюється по основі ознак, властивих працівнику і виконуваної ним роботи. Ознаками, що характеризують працівника, є його професійно-кваліфікаційний рі-

вень ( $K_1$ ) і ділові якості ( $L_1$ ), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних обов'язків. Ознаками, що характеризують роботу, є її складність ( $K_2$ ) і досягнутий результат ( $L_2$ ).

Комплексна оцінка якості роботи ( $L$ ) виражається формулою:

$$L = K_1 \cdot L_1 + K_2 \cdot L_2 \quad (10.1)$$

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника визначається за формулою:

$$\hat{E}_1 = \frac{O + S + R}{4,3}, \quad (10.2)$$

де  $O$  – оцінка освіти ( $O=1;2;3;$ )

$S$  – оцінка стажу роботи за фахом ( $S=0,25;0,5;0,75;1;$ )

$R$  – оцінка винахідництва та раціоналізаторської діяльності ( $R=0,1; 0,2; 0,3;$ );

4,3 – постійна величина, що відповідає сумі максимальних оцінок за освітою, стажем, раціоналізаторською діяльністю і винахідництвом.

За освітою працівники розподіляються на 3 групи: 1 – загальна середня (повна або незакінчена); 2 – середня спеціальна; 3 – вища або незакінчена вища освіта. Номер групи, в яку потрапляє працівник за рівнем освіти, визначає його оцінку за цією ознакою.

Залежно від стажу роботи за фахом працівники розподіляються на 4 групи, сформовані з урахуванням освіти (табл. 10.6).

Таблиця 10.6

### Оцінка стажу працівників

Номер групи за стажем	Оцінка стажу	Стаж роботи за фахом (кількість років) у працівників, що мають освіту		
		1 група – загальна середня	2 група – середня спеціальна	3 група – вища або незакінчена вища
1	0,25	0-5	0-9	0-9
2	0,50	5-13	9-13, понад 29	9-17 понад 29
3	0,75	13-17, 21-29 понад 29	13-17, 21-29	17-25
4	1,00	17-21	17-21	26-29

Показник  $R$  враховує кількість винаходів, раціоналізаторських пропозицій тощо. Якщо винахід був один, то  $R=0,1$ ; якщо два –  $0,2$ ; якщо три і більше, то  $R=0,3$ .

Оцінку ділових якостей фахівця слід проводити на підставі ознак, представлених в табл. 10.7 з урахуванням їх питомої ваги.

Таблиця 10.7

### Оцінка ділових якостей працівників

Ознаки ділових якостей	Питома значимість	Оцінка	Результат
1. Компетентність	0,33		
2. Здатність чітко організувати свою працю	0,07		
3. Свідомість відповідальності за виконувану роботу	0,25		
4. Самостійність і ініціатива	0,14		
5. Здатність освоювати нові питання і використовувати нові методи в роботі	0,08		
6. Працездатність	0,08		
7. Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,05		
Загальна оцінка, $L_1$	1,00	x	

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) прояву і оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище середнього – 3, високий – 4. Для оцінки складності виконуваних функцій використовують ознаки, представлені в табл. 10.8.

Таблиця 10.8

### Оцінка складності виконуваних робіт

Ознаки складності виконуваних функцій	Питома значимість	Оцінка	Результат
1. Характер робіт, що становлять зміст праці (технологічна складність)	0,30		
2. Різноманітність, комплексність робіт	0,15		
3. Самостійність виконання	0,25		
4. Масштаб і складність керівництва	0,15		
5. Додаткова відповідальність	0,15		

Загальна сума оцінок, $\Sigma K_2^i$	1,00	x	
Коефіцієнт складності виконуваних функцій, $K_2$	x	x	

Коефіцієнт  $K_2$  одержують діленням суми оцінок  $\Sigma K_2^i$  на постійну величину, рівну максимальній оцінці за усіма ознаками складності).

Оцінка результатів праці здійснюється за ознаками, наданими в табл. 10.9.

Таблиця 10.9

### Оцінка результатів праці

Найменування ознаки	Питома значимість	Оцінка	Результат
1. Кількість виконуваних планових і позапланових робіт	0,29		
2. Якість виконуваних робіт	0,39		
3. Дотримання термінів виконання робіт (завдань)	0,32		
Результат праці, $L_2$	1,00	x	

На основі комплексної оцінки якості роботи  $L$  за шкалою (табл. 10.10) визначають розмір посадового окладу і кваліфікаційний ступінь працівника.

Таблиця 10.10

### Розміри посадових окладів

Комплексна оцінка	Розмір посадового окладу, ум. од.	Кваліфікаційний ступінь
2,25-2,60	1365	0
2,61-2,95	1400	0
2,96-3,30	1435	0, III
3,31-3,65	1470	0, III
3,66-4,0	1505	0, III, II
4,01-4,35	1540	III, II
4,36-4,70	1575	III, II, I
4,71-5,05	1610	II, I
5,06-5,40	1645	II, I, провідний
5,41-5,75	1680	I, провідний

5,76-6,1	1715	I, провідний
6,11-6,45	1750	провідний
понад 6,45	1785	провідний

## 10.4 Кваліметрична оцінка праці персоналу

Кваліметрична оцінка праці базується на принципах «ланцюжка», коли коли працю і результати праці окремого працівника розглядають в системі взаємопов'язаних трудових процесів. Розглядається «ланцюжок» «результат праці попереднього працівника», який є визначеною умовою для здійснення трудового процесу наступного працівника.

Кваліметрична оцінка праці застосовується, в основному, для оцінки праці спеціалістів та менеджерів, оскільки їх трудові процеси є інформаційними, а працю можна оцінити через затрати робочого часу.

*Умови проведення кваліметричної оцінки працівників:*

- 1) необхідність проведення обліку усіх виконаних робіт;
- 2) необхідність проведення самообліку. Передбачається, що працівники самостійно заповнюють оціночний лист, в якому зазначають всі виконані роботи (передбачені та непередбачені) і відповідні затрати робочого часу. Обліковий термін складає 1 місяць.

Оцінка якості виконуваних робіт з точки зору внутрішнього споживача (працівник, підрозділ), що використовують одержані результати праці, здійснюється безпосередньо на підприємстві.

Затрати робочого часу оцінюються з урахуванням двох кваліметричних модулів (показників, результатів):

1. Кваліметричний модуль оцінки кількості праці ( $K_{\text{кіл}}$ ):

$$\hat{E}_{\text{е}} = 1 - \frac{t_{\text{зап}}}{t_{\text{факт}}}, \quad (10.3)$$

де  $t_{\text{зап}}$  – час запізнення при виконанні роботи в порівнянні з встановленими термінами, год;

$t_{\text{факт}}$  – встановлений (фактичний) час виконання роботи, год.



2. Кваліметричний модуль оцінки якості праці ( $K_{\text{як}}$ ):

$$\hat{E}_{\text{як}} = 1 - \frac{t_{\text{втр}}}{t_{\text{зап}}}, \quad (10.4)$$

де  $t_{\text{втр}}$  – час втрат у наступного виконавця роботи за відповідним «ланцюжком» (час на доопрацювання роботи, на виправлення помилок), год.

На підставі цих модулів визначається *корисний час* ( $T_{\text{кор}}$ ), значення якого може використовуватися при нарахуванні заробітної плати, при розподілі премій і т.д.:

$$\hat{O}_{\text{як}} = t_{\text{зап}} \cdot \hat{E}_{\text{як}} \cdot \hat{E}_{\text{як}} \quad (10.5)$$

Наприклад, необхідно розподілити колективну суму премії 2000 грн. між трьома працівниками на підставі наступних вихідних даних (табл. 10.11).

Таблиця 10.11

**Розподіл колективної премії між працівниками**

Працівник	$t_{\text{зап}}$	$t_{\text{втр}}$	$K_{\text{кіл}}$	$K_{\text{як}}$	$T_{\text{кор}}$ , год.	Розмір премії, грн.
Іванов	-	5	1,00	0,97	145,00	681,28
Петров	10	10	0,93	0,93	130,67	613,94
Сидоров	-	-	1,00	1,00	150,00	704,78
Разом:	x	x	x	x	$\sum 425,67$	$\sum 2000,00$

Для безпосереднього розподілу премії необхідно:

– визначити сумарне значення корисного часу

$$\sum T_{\text{кор}} = 145,00 + 130,67 + 150,00 = 425,67 \text{ (год.)}$$

– розрахувати ціну 1 години корисного часу:

$$O_{1 \text{ год.}} = \frac{\sum \hat{O}_{\text{як}}}{\sum \hat{O}_{\text{як}}} \quad (10.6)$$

$$O_{1 \text{ год.}} = 2000 / 425,67 = 4,70 \text{ грн.}$$

– визначити розмір премії кожному працівнику з урахуванням значення його корисного часу:

$$\dot{I}_{\text{еїд}} = \dot{I}_{\text{аїа}} \cdot \dot{O}_{\text{еїд}} \quad (10.7)$$

Премія Іванов = 4,70 · 145,00 = 681,28 грн.

Премія Петров = 4,70 · 130,67 = 613,94 грн.

Премія Сидоров = 4,70 · 150,00 = 704,78 грн.

## 10.5 Оцінка ефективності роботи персоналу

*Ефективність праці* (роботи персоналу) – співвідношення між результативністю праці та величиною витрат (у тому числі ступенем раціонального використання ресурсів), що виражається у досягненні максимального ефекту за мінімальних витрат.

Ефективність праці є багатоаспектною економічною категорією. Такими категоріями є продуктивність, якість, результативність праці тощо.

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядати як частину загальної ефективності суспільного виробництва. В економічній літературі ефективність (Е) розраховується як відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат на її створення:

$$E = \frac{P}{V} \quad (10.8)$$

де P – прибуток чи економія, грн.;

V – витрати на створення економії, грн.

Виділяють три методичних підходи до оцінки ефективності управління:

1 ПІДХІД. Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності персоналу. Такими критеріальними показниками є прибуток, рентабельність, якість продукції, затрати на одиницю продукції тощо.

2 ПІДХІД. Прибічники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи

трудової діяльності. У цьому випадку критеріальними показниками є трудомісткість виконання робіт (продукції), продуктивність праці, темпи росту продуктивності праці і заробітної плати, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, втрати робочого часу і ін.

3 ПДХІД. Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Показниками оцінки ефективності роботи є плинність персоналу, рівень кваліфікації, співвідношення виробничих і управлінських показників, морально-психологічний клімат у колективі і т.д.

Для всебічної оцінки ефективності роботи з персоналом необхідне комплексне врахування усіх трьох вищезазначених груп показників.

Комплексне врахування цих трьох груп показників реалізується у наступній методиці бальної оцінки ефективності роботи персоналу:

*1 етап.* Обґрунтування та вибір переліку конкретних показників оцінки ефективності роботи персоналу. При цьому необхідно враховувати специфіку структурного підрозділу. Кількість обраних показників повинна бути в межах 10-20 од. Доцільно дотримуватися співвідношення 50х50 % між економічними і соціальними показниками, тобто використовувати показники всіх трьох розглянутих вище методичних підходів до оцінки ефективності роботи персоналу.

Реалізація цього етапу здійснюється шляхом експертного опитування спеціалістів у даній галузі.

*2 етап.* Збір інформації із планових документів, форм статистичної і оперативної звітності щодо значень відповідних обраних показників за певний період.

На підставі зібраних даних розраховують відсоток відношення фактичних значень показників до базових (планових) за кожним показником ( $x_i$ ):

$$x_i = \frac{\Pi_i^{\text{факт}}}{\Pi_i^{\text{баз}}} \cdot 100\% \quad (10.9)$$

де  $\Pi_i^{\text{факт}}$ ,  $\Pi_i^{\text{баз}}$  – відповідно фактичне та базове значення  $i$ -го показника оцінки ефективності роботи персоналу.

3 етап. Коригування значень одержаного відсоткового відношення шляхом обґрунтування стимулюючої функції.

У зв'язку з тим, що при вході в економічне значення вагу має досягнення кінцевого результату з найменшими затратами ресурсів і високою якістю продукції, одержана оцінка  $x_i$  повинна мати різну економічну інтерпретацію. Для цього вводиться стимулювання показників:

$$y_i = f(x_i) \quad (10.10)$$

де  $y_i$  – чисельне значення скоригованого  $i$ -го показника оцінки ефективності роботи персоналу, %;

$f(x_i)$  – математична функція стимулювання  $i$ -го показника оцінки ефективності роботи персоналу.

Для стимулювання досягнення рівня показників можна використовувати значну кількість різних функцій стимулювання: лінійні, параболічні, гіперболічні, тригонометричні й ін.

Аналіз функцій із погляду витрат праці і точності результатів, використання різноманітних функцій у господарській практиці доводить доцільність застосування чотирьох основних функцій стимулювання.

1) Стимулювання за «лінійною висхідною» ( $y=x$ ), коли заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається фактичне значення (рис. 10.3).

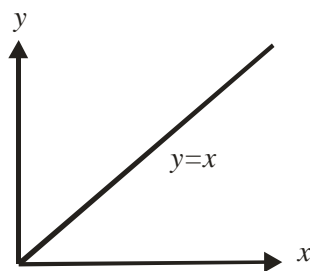


Рис. 10.3 Стимулювання за «лінійною висхідною» функцією

2) Стимулювання за «лінійною низхідною (спадною)» ( $y=200-x$ ), коли заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрати ресурсів нараховується менша кількість балів (рис. 10.4).

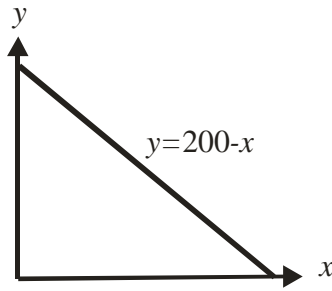


Рис. 10.4 Стимулювання за «лінійною низхідною» функцією  
 Постійний коефіцієнт, рівний 200, дозволяє при  $x=100$  мати еквівалентне значення скоригованого показника  $y=100$ .

Функція застосовується для ресурсних показників: собівартість, затрати на 1 гривню продукції, фонд заробітної плати, питома вага росту витрат у собівартості продукції.

3) Стимулювання за «пірамідою» ( $y=x$ ) та ( $y=200-x$ ), коли заохочується тільки 100 % досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання або перевиконання. При цьому до 100 % чисельне значення скоригованого показника визначається за формулою ( $y=x$ ), а при  $x > 100$  % – за формулою ( $y=200-x$ ) (рис. 10.5).

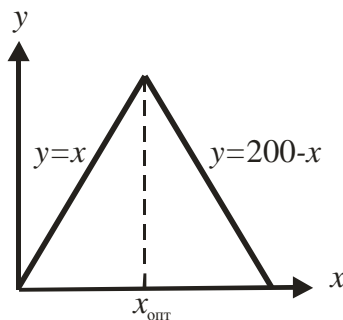


Рис. 10.5 Стимулювання за функцією «піраміда»

Стимулювання за функцією «піраміда» розповсюджене для масового та серійного виробництва продукції.

4) Функція оберненого (зворотнього) стимулювання («штрафних санкцій») ( $y=-x$ ) передбачає нарахування негативних відсотків, коли чисельне значення зазначеного показника призводить до негативних явищ у виробництві і управлінні (брак продукції, втрати робочого часу) (рис. 10.6).

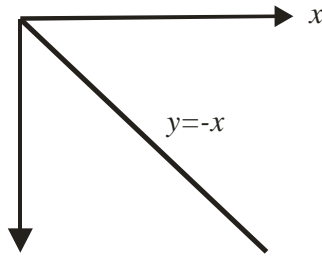


Рис. 10.6 Стимулювання за функцією «штрафних санкцій»

4 етап. Визначення вагомості показників у загальній їх системі ( $B_i$ ).

Вагові коефіцієнти характеризують відносну важливість показників у їхній сукупності і прямо пропорційно впливають на розмір окремих показників ефективності роботи.

Вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок шляхом ранжування показників із присвоєнням їм питомих ваг у частках одиниці. Визначаються групою експертів за допомогою анкетного опитування.

Опрацювання результатів проводиться методами рангової кореляції, при цьому доцільно обумовити визначену частку показників кінцевих результатів діяльності підприємства в розмірі не менше 0,5, залишивши на показники результативності праці і соціальної ефективності питому вагу 0,5. У цьому випадку буде дотримуватися паритет результатів економічного і соціального розвитку підприємства.

5 етап. Розрахунок часткових ( $\Pi_{E\Phi_i}$ ) та комплексного ( $\Pi_{E\Phi}$ ) показників оцінки ефективності роботи персоналу.

Окремі показники ефективності характеризують внесок того або іншого показника в загальну ефективність роботи. Розрахунок окремих показників здійснюється на основі скоригованих значень показників і вагових коефіцієнтів:

$$\hat{A}_i = y_i \cdot \hat{A}_i \quad (10.11)$$

Комплексний показник ефективності роботи персоналу є чисельним вимірювачем досягнутих кінцевих результатів діяльності і управління:

$$\bar{I} = \sum I^3 \quad (10.12)$$

Оцінка отриманого комплексного показника ефективності роботи персоналу залежить від його чисельного значення:

якщо  $P_{EF} < 95$  балів, то персонал працював незадовільно;

якщо  $P_{EF}$  знаходиться в діапазоні 95-100 балів, персонал працював задовільно, але має резерви продуктивності і якості роботи;

якщо  $P_{EF}$  в діапазоні 100-105 балів і виконані всі часткові показники, то загальна оцінка роботи персоналу є гарною;

якщо  $P_{EF} > 105$  балів, то загальна оцінка роботи персоналу є відмінною.

Практична цінність даної методики розрахунку комплексного показника полягає в можливості: оцінки динаміки функціонування персоналу підприємства за різні періоди часу; об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства; планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення його оптимального функціонування.

## 10.6 Атестація персоналу підприємства

*Атестація* являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника з метою встановлення відповідності посаді, яку він обіймає, або кваліфікаційному рівню.

Цілі та завдання атестації персоналу наведено у табл. 10.12.

Відповідно до існуючої практики атестація повинна проводитись періодично, тобто один раз в п'ять років; відносно керівників і спеціалістів виробничих галузей народного господарства – один раз в три роки; майстрів, начальників цехів – один раз в два роки.

Виділяють наступні три *види атестації*:

1. Підсумкова атестація – це повна і всебічна оцінка діяльності працівників за весь період роботи у відповідній організації. Це оцінка минулого, без якої важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Але навіть найпрекрасніші успіхи в минулому не гарантують їх у майбутньому, оскільки все змінюється, і тому потрібна оцінка особистих якостей,

що дозволить передбачити поведінку людини в нестандартних ситуаціях. Цей вид атестації проводиться раз в 3-5 років.

2. Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період, а кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. Інтервал між атестаціями складає для молодших службовців і робітників – 6 місяців, для спеціалістів і керівників – 1 рік.

3. Спеціальна атестація викликана надзвичайними обставинами, проводиться у випадках необхідності: направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, несподівана вакансія, підвищення заробітної плати, введення нових умов оплати праці.

Таблиця 10.12

**Цілі та завдання атестації персоналу підприємства**

Цілі атестації персоналу	Завдання
1. Адміністративні (організаційні)	
1.1 Підвищення	Більш повна реалізація потенціалу працівників, які мають високий рівень компетентності; забезпечення кар'єрного зростання найкращих працівників
1.2 Переведення	Отримання працівниками нового досвіду. Використання знань та умінь працівника у тій сфері, в якій він є більш компетентним
1.3 Зниження	Переведення на посади, що вивільняються, більш компетентних працівників
1.4 Звільнення	Скорочення витрат підприємства за рахунок звільнення працівників, що не відповідають вимогам обійманої посади
2. Інформаційні	Інформування працівників про рівень їхньої кваліфікації та якість праці; про якісний склад персоналу підприємства; про ступінь використання трудового потенціалу працівників; про удосконалення методів, форм та стилю управління персоналом
3. Мотиваційні	Стимулювання найбільш компетентних працівників за допомогою різних форм і методів (винагорода подякою, підвищенням заробітної платні, наданням премій, підвищенням за посадою працівників). Підвищення продуктивності праці. Забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Розвиток персоналу. Ство-



Проведення атестації включає такі етапи:

I ЕТАП: *підготовка до атестації*. На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи.

Як правило, від атестації звільняються:

– керівники і спеціалісти, що пропрацювали у даній посаді менш року;

– вагітні жінки;

– жінки, що мають дитину віком до 1 року та ін..

Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія.

Атестаційна комісія очолюється головою, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про задачі атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів.

Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист і відгук-характеристика.

Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, у посаді і т.д. Дана інформація готується працівниками кадрової служби.

Відзив-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінку працівника безпосереднім керівником.

Регулярне проведення експертної оцінки поведінки працівників, що атестуються, покладається на спеціалістів кадрової служби. Відповідальність за оцінку діяльності працівника несе керівник підрозділу. Відзив-характеристика обговорюється на зборах колективу. Працівник повинен бути ознайомлений з нею не менш ніж за тиждень до атестації під підпис. Відзив-характеристика передається у кадрову службу або безпосередньо до атестаційної комісії.

II ЕТАП: *безпосереднє проведення самої атестації*. Проводиться засідання атестаційної комісії, що протоколюється. Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на більш високу посаду, звільнення та ін.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, що атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

- працівник відповідає займаній посаді;
- працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- працівник не відповідає займаній посаді.

III ЕТАП: *використання результатів атестації*. За підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники і т.д.

Працівника знайомлять з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації у відношенні його просування або про необхідність підвищення кваліфікації.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і

умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

### **Контрольні запитання**

1. Розкрийте сутність поняття «оцінювання персоналу».
2. Назвіть основні класифікаційні ознаки та відповідні види оцінювання працівників.
3. Які виділяють групи показників оцінювання персоналу?
4. На які основні групи розподіляють методи оцінювання персоналу?
5. Назвіть основні переваги та недоліки якісних методів оцінки персоналу.
6. За якою методикою здійснюють комплексну оцінку управлінського персоналу?
7. Як визначається коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівників?
8. З якою метою здійснюють кваліметричну оцінку праці працівників? Що передбачає така процедура?
9. Що розуміють під терміном «ефективність праці персоналу»? Яким чином можна її визначити?
10. За допомогою яких показників здійснюють оцінку ефективності роботи персоналу?
11. Що являє собою атестація персоналу? Назвіть основні її види.
12. Хто може входити до складу атестаційної комісії?

## РОЗДІЛ 11

# МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 11.1 Поняття та види мотивації персоналу

В сучасній теорії та практичній діяльності не існує однозначної думки стосовно визначення поняття «мотивація персоналу». Тому виділяють три основні підходи до розуміння цього терміну:

I підхід – з позиції працівника. *Мотивація* – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до певної поведінки і спрямовують її дії.

Таке розуміння мотивації доцільно використовувати в соціології і психології персоналу, оскільки акцент робиться на необхідності вивчення мотивів (рушійних сил).

II підхід – з позиції менеджменту (управління) персоналу. *Мотивація* – це створення працівнику стимулів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства.

Недоліком такого визначення є ототожнення процесу мотивації з процесом стимулювання персоналу.

III підхід – з позиції розробки управлінських впливів (розгляд мотивації в якості функції управління). *Мотивація* – це процес, який здійснюється менеджером та полягає у визначенні мотивів і розробці стимулів, спрямованих на досягнення індивідуальних цілей працівника і цілей підприємства.

В залежності від походження рушійних сил, що активізують людину, розрізняють внутрішню і зовнішню мотивацію.

*Внутрішня мотивація* – це спонукання, що бере початок у самій людині і знаходить вираз у бажанні працювати з високою віддачею.

Внутрішня мотивація характеризується стабільною і тривалою дією, вона посилюється в процесі виконання значимого і цікавого для людини завдання.

Працівники з високою внутрішньою мотивацією особливо цінні для організації, оскільки відчують внутрішнє задоволення від самого процесу діяльності і отриманого результату, а тому прагнуть працювати якнайкраще.

Внутрішні мотиватори – фактори, що ведуть до виникнення внутрішньої мотивації (цікава, творча робота, можливість професійного розвитку, автономність, відповідальність, захопленість працею).

*Зовнішня мотивація* – це різноманітні за характером, зовнішні по відношенню до конкретної людини впливи, щі спонукають її до потрібного підприємству способу поведінки.

Зовнішні впливи, що знаходять вираз в певних цілеспрямованих діях керівництва, називаються стимулами. Через стимули, а точніше системи стимулювання, підприємство мотивує своїх працівників, підвищуючи їх зацікавленість у досягненні потрібного організації результату. Стимули діють короткочасно, їх мотивуючий ефект швидко спадає після задоволення певних потреб працівників. Це примушує керівництво вдаватися до застосування стимулюючих дій знов і знов, щоб отримувати від працівника бажаний результат.

Стимули можуть бути позитивними і негативними.

Позитивні стимули націлюють працівників на таку поведінку, що веде до перевищення встановлених в підприємстві стандартів роботи (гроші, подяка, статус, переведення на вищу посаду, професійне навчання).

Негативні стимули спонукають працівників до корегування своєї поведінки чи ставлення до роботи у разі недотримання стандартів праці (критика, догана, позбавлення премії, пониження у посаді, звільнення).

До переліку стимулів керівники та працівники (підлеглі) включають різну кількість стимулів (табл. 11.1).

Зовнішні мотиватори – фактори, що призводять до появи зовнішньої мотивації.

Демотиватори – це фактори, що діють у протилежному по відношенню до мотиваторів напрямку і ведуть до зниження мотивації.

Ефективне управління персоналом підприємства неможливе без усунення демотиваторів. В табл. 11.2 наведені найбільш поширені мотиватори і демотиватори зовнішнього середовища.

Потреба – це усвідомлена необхідність у матеріальних, соціально-психологічних, духовних благах, якими людина в даний час не володіє.

Таблиця 11.1

### Перелік стимулів персоналу підприємства

Стимули з погляду	
працівників	керівників
матеріальне стимулювання (зарплата, надбавки, премії, а в акціонерних товариствах і дивіденди)	
соціальний пакет (страхування, оплата транспортних послуг, харчування, заняття спортом)	
моральне стимулювання (подяка, нагородження грамотами, призами, визнання заслуг, тощо)	
організаційне стимулювання (гнучкий графік роботи, робота вдома)	–
умови праці (санітарно-гігієнічні матеріально-технічні, інформаційні, соціально-побутові, соціально-психологічні)	–
стиль безпосереднього керівництва (довіра, делегування, повага до думки працівника, допомога)	–

Таблиця 11.2

### Основні мотиватори і демотиватори зовнішнього середовища

Сфера	Мотиватори	Демотиватори
Робоче середовище	Гроші	Невідповідний стиль керівництва (непослідовність, ненаділення повноваженнями, недовіра, несправедливість)
	Просування по службі	Ігнорування ідей і ініціатив працівника
	Професійне навчання	Невизнання досягнень і результатів,

		відсутність професійного росту
	Безпека і стабільне положення	Відсутність почуття причетності до підприємства
Позаробоче середовище	Освіта	Соціально-економічна нестабільність
	Родинні стосунки, відносини з іншими людьми	Особисті проблеми
	Дозвілля і подорожі	

Потреба виникає через позбавлення того, що людина вважає для себе в даний час важливим і чим вона бажала б володіти. Коли у людини сформувалась потреба, і вона готова докладати зусилля і час, щоб її задовольнити, виникає феномен свідомості, який носить назву мотив.

*Мотив* – це усвідомлене людиною внутрішнє спонукання до діяльності, спрямоване на реалізацію потреби. У мотивах конкретизуються потреби.

Сукупність взаємопов'язаних і структурованих мотивів людини, що зумовлюють особливості її робочої поведінки, називається *мотиваційною сферою*. Поняття мотиваційної сфери тісно пов'язане з поняттям мотиваційного потенціалу, яке часто використовують в практиці управління персоналом. *Мотиваційний потенціал* характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, реалізації індивідуальних здібностей, звань, вмінь і навичок.

На практиці розрізняють такі види мотивації (табл. 11.3).

Таблиця 11.3

### Основні види мотивації

Види мотивації		
економічна (пряма)	економічна (непряма)	не економічна
відрядна оплата погодинна оплата премії за реалізацію участь у прибутках оплата навчання виплати за відсутність невиходів	пільгове харчування доплати за стаж пільгове користування житлом, транспортом тощо	збагачення праці гнучкі робочі графіки охорона праці програми підвищення якості трудового життя просування за службою участь у прийнятті рішень на більш високому рівні

Процес мотивації складається із кількох послідовних стадій.

1 стадія – виникнення потреби. Потреба проявляється у вигляді того, що у людини виникає почуття нестачі чогось важливого для неї. Потреба з'являється в конкретний час і починає «вимагати» певних дій від людини для її задоволення (усунення).

2 стадія – пошук шляхів задоволення потреби. Якщо проблема виникла і створює дискомфорт, людина починає шукати можливості її усунення, задоволення, подавлення.

3 стадія – визначення цілей (напрямків) дій. Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби і узгоджує для себе кілька моментів:

4 стадія – здійснення дій. На цій стадії людина витрачає зусилля на виконання дій, які допоможуть одержати те, що усуне потребу і дискомфорт від неї. В процесі здійснення дій може відбуватись корекція визначених цілей.

5 стадія – одержання винагороди за виконані дії. Після виконання певної роботи людина одержує винагороду. На даній стадії виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. В залежності від цього відбувається збереження, послаблення чи підсилення мотивації до дій.

6 стадія – задоволення потреби. В залежності від рівня зняття напруги, викликані потребою, людина може заспокоїтись (якщо потреба задоволена) чи продовжувати шукати нові можливості.

## **11.2 Теорії мотивації персоналу: первісні та сучасні**

*Теорії мотивації* – система знань про причини, що спонукають людину до трудової діяльності. Теорії мотивації персоналу поділяють на 2 групи: первісні та сучасні теорії.

Первісні теорії мотивації персоналу базуються на різних підходах щодо розгляду людини, її основних мотивів та стимулів (табл. 11.4).

Працівники, охарактеризовані первісними терміями мотивації, утворюють різні групи людей і потребують застосування різних мотивів поведінки і стимулів до праці.



Сучасні теорії мотивації персоналу поділяють на три основні групи: теорії підкріплення, змістовні та процесуальні (рис. 11.1).

**Теорія підкріплення** базується на уявленні, що між стимулом і певними діями (реакцією) працівника існує однозначна залежність. Якщо надати працівникові стимул, то це призведе до зміни поведінки працівника і покращення результату роботи.

Теорія підкріплення, відома як теорія «батога і пряника», виходить з положення, що винагороди і покарання працівника мають безпосередньо пов'язуватися з результатами його праці. Провідна роль у мотивації працівників відводиться грошам.

*Таблиця 11.4*

**Порівняльна характеристика первісних теорій мотивації**

Ознаки порівняння	Первісні теорії мотивації		
	теорія «Х»	теорія «У»	теорія «Z»
Переважаючі мотиви	Біологічні потреби	Соціальні потреби і бажання гарно працювати	Сполучення біологічних і соціальних потреб
Сприйняття праці	Успадкована нелюбоб до праці	Фізичні і емоційні зусилля на роботі є природними для людини	Прагнення працювати в групі і групового методу прийняття рішень
Відповідальність людини за результати праці	Не прагне брати на себе відповідальність	Прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Стимули	Примус, додаткове матеріальне заохочення	Самовираження, самореалізація, самоствердження, додаткове моральне заохочення	Сполучення стимулів теорії «Х» та «У»
Проведення контролю	Постійний контроль	Вибірковий контроль	Неформальний контроль

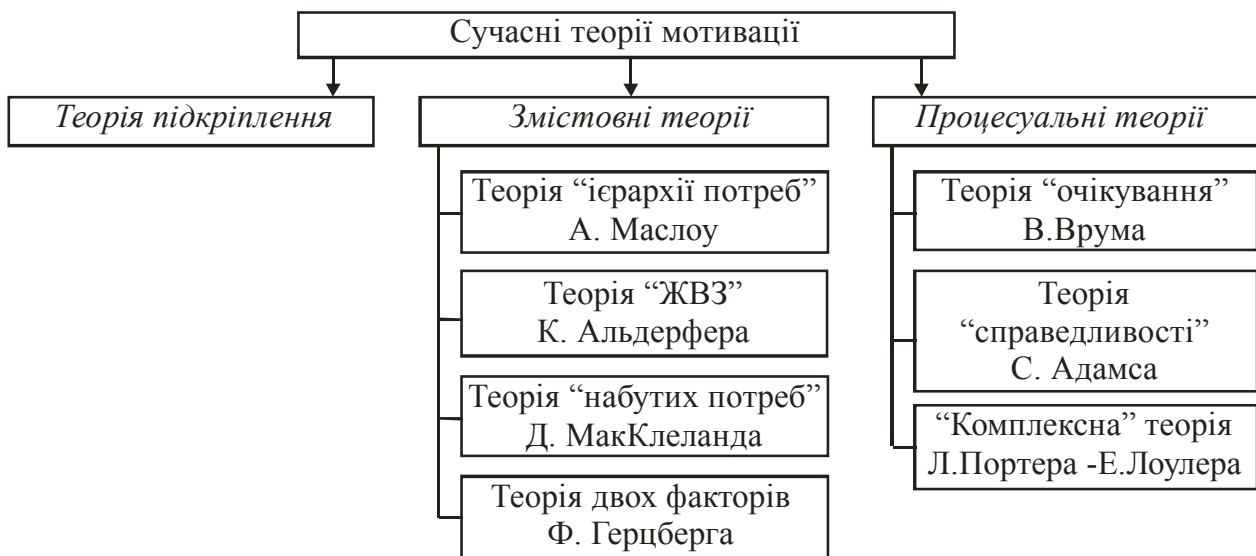


Рис. 11.1 Класифікація сучасних теорій мотивації персоналу

Змістовні теорії мотивації мають на меті чітко уявлення потреб працівника, які визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення.

Серед змістовних теорій мотивації найвизначнішими є наступні чотири: Маслоу, Альдерфера, МакКлеланда та Герцберга.

*Абрахам Маслоу створив теорію «ієрархії потреб», в якій класифікував людські потреби за ступенем їх впливу на поведінку по наступних п'яти рівнях (рис. 11.2):*



Рис. 11.2 Піраміда потреб А. Маслоу

1. Фізіологічні – їжа, вода, сон, притулок – все, що підтримує життєдіяльність людини на належному рівні.

2. Потреби в безпеці та захисті: наявність достатнього робочого місця, що забезпечувало б достатній рівень оплати праці, достой-

ну пенсію, медичне обслуговування, страхування життя та майна від нещасних випадків, стихійного лиха та інше.

3. Соціальні потреби або потреби в причетності (належності) (до сім'ї, колективу, організації): дружба, інформаційний обмін, взаємодопомога та взаємовиручка, мікроклімат в колективі, солідарність, лояльність, толерантність.

4. Потреби у повазі: самоповага, визнання власних досягнень, почуття власної гідності, незалежність, компетентність, повага оточення, набутий досвід, імідж, соціальний статус, увага, пошана.

5. Потреба самореалізації – це можливість працювати на власний розсуд, можливість застосовувати власний досвід і уміння.

Задоволення потреб має відбуватися за висхідною, відповідно до їх ієрархії. Основним недоліком теорії А. Маслоу є те, що в ній не враховано індивідуальні особливості людини.

*Клейтон Альдерфер* створив *теорію «ЖВЗ»* (ERG), що складається з трьох рівнів потреб:

- Ж - життєві потреби, тобто фізіологічні і потреби безпеки;
- В - потреби взаємин, що пов'язані з міжособовими спонуканнями;
- З - потреби зростання в сфері поваги і самореалізації.

Теорія ЖВЗ заперечує ієрархічність потреб.

*Девід МакКлеланд* запропонував *теорію «трьох набутих потреб»*, де наголошує на потребах вищих рівнів, бо на його думку потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення. МакКлеланд запропонував свої фактори мотивації:

- потребу влади;
- потребу досягнення успіху;
- потребу належності.

Потреба влади визначається як бажання, впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їх поведінку та брати на себе відповідальність.

Потреба досягнення успіху задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до якомога успішного завершення, це бажання робити що-небудь краще та ефективніше, вирішувати проблеми чи справлятися із складними завданнями.

Потреба в належності (причетності, приєднанні) задовольняється в умовах соціальної взаємодії та спілкуванні. Проблеми групи

сприймаються як свої власні, підтримуються дружні стосунки та сприятливий мікроклімат.

У «двофакторній» теорії Фредеріка Герцберга виділено дві категорії – гігієнічні чинники та мотиваційні фактори:

Гігієнічні чинники:  
політика організації та її втілення ад-  
міністрацією;  
умови праці;  
заробітна плата;  
мікроклімат у колективі;  
рівень безпосереднього контролю за  
роботою

Мотивації:  
успіх;  
кар'єра (просування по службі);  
визнання та схвалення результатів  
роботи;  
ступінь делегування повноважень і  
відповідальності (якомога вища);  
можливості творчого та професійного  
зростання

*Гігієнічні чинники* пов'язані з оточуючим середовищем, у якому виконується робота, мотивації – з характером та змістом роботи. Недолік теорії полягає в тому, що виконавці інстинктивно, на рівні підсвідомого пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості та об'єкта, який вони контролюють, а несприятливі – з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних.

Загальним недоліком всіх змістовних теорій мотивації є те, що не приділяється достатньої уваги процесу мотивації, тобто не розглядається, чому і яким чином виникають мотиви, як трансформується поведінка працівника при дії певних мотивів.

У процесійних теоріях мотивації аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний вид поведінки.

Основні процесійні теорії мотивації: теорія «очікування» Віктора Врума, теорія «справедливості» Стейсі Адамса та «комплексна» теорія Портера-Лоулера.

*Теорія «очікування» В. Врума.* Очікування розглядається як оцінка даною особистістю імовірності здійснення певної події. Теорія очікування базується на трьох взаємозалежностях:

- витрати праці – результати;
- результати – винагороди;
- валентність, це сила переваги, яку надає людина тому чи іншому результату, ступінь задоволення винагородою.

Очікування відносно витрат праці – результатів, це співвідношення між витраченими зусиллями і отриманими результатами.

Сподівання відносно результатів – винагород – це очікування певних винагород чи заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Валентність – це третій чинник, що визначає мотивацію в теорії очікувань і показує, яку цінність для працівника має винагорода чи заохочення. Якщо валентність низька, то цінність отриманої винагороди для виконавця не значна і мотивація до праці слабка, як і інших двох чинників теорії очікувань.

*Теорія «справедливості» С. Адамса* передбачає, що люди співставляють свою отриману винагороду з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу і якщо порівняння показує дисбаланс та несправедливість, то виникає психологічна напруга. Баланс або справедливість відновлюється або зниженням затрачених зусиль працівником, або підвищенням винагороди. Однак сприйняття та оцінка справедливості носить суб'єктивний, відносний характер.

*«Комплексну» процесійну теорію* мотивації розробили *Лайман Портер та Евард Лоулер*. Вона передбачає поєднання елементів теорій «очікування» та «справедливості» і побудована на основі взаємодії п'яти змінних: витрачених зусиль, сприйняття отриманих результатів, оцінки винагород і оцінки відносної міри задоволення. Згідно з терією Портера-Лоулера витрачені зусилля (1), здібності та особливості працівника (2) та усвідомлення працівником своєї ролі в процесі праці (3) дають результати праці (4), за якими мають слідувати винагороди (5), що приймаються як справедливі (5а), які є або внутрішніми (5б), або зовнішніми (5в), а далі після оцінки цінностей винагород (6) та оцінки ймовірності зв'язку зусиль і винагород наступає задоволення (8) і тепер його рівень визначатиме зусилля (1), які прикладатиме працівник уже в новому мотиваційному циклі, базуючись на попередньому досвіді.

Теорія Портера-Лоулера враховує та поєднує такі поняття як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення та сприйняття в межах єдиної взаємозалежної системи.

Правтичне значення теорії передбачає:

1) оцінку кожної виконуваної роботи за наступними критеріями: різноманітність, закінченість, самостійність, значимість робіт та зворотній зв'язок;

2) розрахунок показника мотиваційного потенціалу (ПМП) кожної роботи:

$$III = \left( \frac{D^3 \zeta i \ddot{d}^3 \acute{a} i^3 \tilde{n} \ddot{u} + \zeta \grave{e} \acute{z} i \div \acute{a} i^3 \tilde{n} \ddot{u} + \zeta \grave{a} \div \grave{e} i^3 \tilde{n} \ddot{u}}{3} \right) \cdot \tilde{N} \grave{a} i \tilde{n} \ddot{d}^3 \acute{e} i^3 \tilde{n} \ddot{u} \cdot \zeta \grave{a} i \ddot{d} i \ddot{d} i^3 \acute{e} \zeta \grave{a}' \grave{y} \zeta i \acute{e} \quad (11.1)$$

3) проектування тих робіт, які мають низький мотиваційний потенціал, або проведення ротації працівників.

### Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність поняття «мотивація персоналу». Які виділяють підходи до визначення цього поняття?
2. В чому полягає основна відмінність між внутрішньою та зовнішньою мотивацією?
3. Наведіть приклад негативних стимулів.
4. З яких стадій складається процес мотивації?
5. Поясніть різницю між змістовними і процесуальними теоріями мотивації.
6. У чому полягає суть теорії «ієрархії потреб» А. Маслоу?
7. Виділіть позитивні і негативні риси теорії «ЖВЗ» К. Альдерфера.
8. Чим особливим виділяється теорія Мак Клеганда?
9. Яким чином діє мотивація за теорією очікувань?
10. Назвіть основні теорії, що відносять до процесійних.
11. Дайте характеристику процесійній теорії «очікування» В.Врума.
12. Що передбачає теорія «справедливості» С.Адамса?

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. – 1440 с.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
3. Дзюбко І.С. Політологія : підруч. / І.С. Дзюбко, К.М. Левківський, В.П. Андрущенко та ін. – К. : Вища школа, 2001. – 415 с.
4. Вебер М. Хозяйство и общество / М. Вебер; пер. с нем. под научн. ред. Л.Г. Ионина. – М. : Изд-во ГУ ВШЭ, 2010. – 247 с.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК «Екс ОБ», 2001. – 560 с.
6. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. для ВУЗов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремін. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 423 с.
8. Корецький М.Х. Стратегічне управління : навч. посіб. / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
9. Шегда А.В. Менеджмент : підруч. / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.

10. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособ. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 301 с. – (Высшее образование).
13. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учеб. / В.И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
14. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. для студентів вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с. – (Альма-матер).
15. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием : учеб. пособ. / Н.Л. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 491 с. – (Серия «Высшее образование»).
16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособ. по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2003. – 495 с.
17. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. / Г.В. Щокін. – К. : МАУП, 1998. – 256 с.
18. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
19. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
20. Саакян А.К. Экономика и социология труда / А.К. Саакян. – СПб. : Питер, 2002. – 128 с.
21. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підруч. / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
22. Чандлер А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – М. : Маркетинг, 2001. – 347 с.
23. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / М.Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2009. – 240 с.
24. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.



25. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – вид. 2-ге, виправл. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
26. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 251 с.
27. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика : учеб. пособ. / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
28. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 288 с.
29. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підруч. / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
30. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации : учеб. пособ. для вузов / О.С. Орлова. – М. : Экзамен, 2009. – 286 с.
31. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
32. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688с.
33. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэд, Д. Лэмпел ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – 425 с.
34. Бринк И.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика (Серия «Учебники, учебные пособия») / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 384 с.
35. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настоящая книга менеджеров / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов. – М. : Экзамен, 2000. – 576 с.
36. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
37. Попов С.А. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
38. Крылов А.А. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. для вузов / А.А. Крылов, Ю.В. Прушинский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495 с.
39. Глазов М.М. Управление персоналом : анализ и диагностика персонал-менеджмента : учеб. / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н.

Истомина. – СПб. : ООО «Андреевский издательский дом», 2007. – 251 с.

40. Аширов Д.А. Управление персоналом : учеб. пособ. / Д.А. Аширов. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 432 с.

41. Соболев Ю.В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. – Х. : ООО «Олант», 2002. – 416 с.

42. Матюхіна О.А. Словник філософських термінів / О.А. Матюхіна, Є.Ф. Сластенко, С.М. Ягодзінський. – К. : НАУ, 2004. – 261 с.

43. Гурков И.Б. Бизнес–стратегии и социально–кадровая политика российских предприятий : учеб.-метод. пособ. / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.А. Мутовин. – М. : ГУ-ВШЭ, 2007. – 81 с.

44. Саубанова Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии / Л.В. Саубанова // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 16–22.

45. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами : справочник руководителя / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2007. – 314 с.

46. Клейнер Г.Б. Кадровая стратегия предприятия : систематизация и основные варианты / Г.Б. Клейнер // Труды Вольного экономического общества. Том 125. – М. : ВЭО, 2009. – С. 8–26.

47. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 1993. – 33 с.

48. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – К. : Диалектика-Вильямс, 2010. – 592 с.

49. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. Н.В. Гринберг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

50. Гусарова М.С. Стратегия управления персоналом : понятие и классификация / М.С. Гусарова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 7. – С. 18–22.

51. Storey J. Managing Human Resource and Industrial Relations / J.Storey, K. Season. – Open University Press, Buckingham, 1993.

52. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом / В.И. Герчиков. – М. : ГУ-ВШЭ, 2005. – 67 с.

53. Поршнеv А.Г. Управление организацией : учеб. / А.Г. Поршнеv, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 669 с.

54. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации : учеб. пособ. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2004. – 368 с.

55. Гладких И.В. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами : кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ (Высшая школа менеджмента СПбГУ) / И.В. Гладких, В.Н. Минина. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 440 с.

56. Беvяцкий Н.П. Управление персоналом : учеб. пособ. / Н.П. Беvяцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Мн. : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.

57. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 688 с.

58. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підруч. / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

59. Волгин Н.А. Экономика труда : социально-трудовые отношения / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. – М. : Экзамен, 2003. – 736 с.

60. Баринoв В.А. Стратегический менеджмент : учеб. / В.А. Баринoв, В.Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 237 с.

61. Воробьев А.Д. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс] / А.Д. Воробьев, С.Б. Жданов, Ю.А. Кузьмина // Управление персоналом. – 2008. – № 15. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?1692>

62. Дуракова И.Б. Управление персоналом : учеб. / И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 570 с. – (Высшее образование)

63. Пирсон Б. Искусство менеджмента : практ. пособ. / Б. Пирсон, Н. Томас. – М. : Финпресс, 1998. – 112 с.

64. Маслова В.М. Управление персоналом : учеб. / В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2011. – 488 с.

65. Bertchel O. Personal-Management. – Stuttgart, 2003. – S. 544.

66. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту : теорія, методологія і практика : монографія / О.М. Криворучко. – Х. : ХНАДУ, 2006. – 404 с.

67. Шинкаренко В.Г. Управління маркетинговими можливостями підприємства : монографія / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко, І.С. Пипенко. – Х. : ХНАДУ, 2011. – 180 с.

68. Шинкаренко В.Г. Управление маркетингом взаимоотношений автотранспортного предприятия с потребителями услуг : монография / В.Г. Шинкаренко, И.В. Федотова. – Х. : ХНАДУ, 2009. – 252 с.

69. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 560 с.

70. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О.І. Ковтун ; 3-тє вид., оновл. і доп. – Львів : Новий світ-2000, 2007. – 324 с.

71. Журавлев П.В. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / П.В. Журавлев. – М. : Экзамен, 2004. – 448 с.

72. Горелов Н.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами : учеб. пособ. / Н.А. Горелов. – СПб. : Питер, 2010. – 432 с.

73. Дзюба (Водолажская) Т.А. Формирование стратегии управления персоналом предприятия / Т.А. Дзюба // Проблемы та перспективи розвитку підприємництва : міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 грудня 2007 р. : тези доп. – Х. : ХНАДУ, 2007. – С. 118–119.

74. Дзюба (Водолажська) Т.О. Визначення поняття стратегій управління персоналом / Т.О. Дзюба // Проблеми економіки, управління та розвитку підприємств в сучасних умовах : II всеукр. наук.-практ. конф., 12–13 березня 2008 р. : тези доп. – Х. : ХДТУБА, 2008. – С. 50–51.

75. Водолажська Т.О. Суттєві характеристики стратегій управління персоналом підприємства / Т.О. Водолажська // Materiály V mezinárodní vědecko–praktická conference «Védecký pokrok na rozmezí millennium – 2009». – Díl 3. Ekonomické vědy : Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o. – stran 10–12.

76. Криворучко О.М. Визначення основних видів стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Науковий потенціал світу : VII міжнар. наук.-практ. конф., 17–25 вересня 2011 р. : тези доп. – Софія : «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2011. – С. 40–42.

77. Водолажська Т.О. Підходи до класифікації стратегій управління персоналом підприємства / Т.О. Водолажська // Проблеми

та перспективи розвитку підприємств в умовах світової економічної інтеграції : III міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 листопада 2011 р. : тези доп. – Х. : ХНУБА, 2011. – С. 52–53.

78. Криворучко О.М. Сучасне розуміння стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х. : ХНАДУ, 2009. – Вип. 13. – С. 69–77.

79. Криворучко О.М. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х. : ХНАДУ, 2011. – Вип. 18. – С. 59–68.

80. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

81. Стратегия управления персоналом [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/college/biznes/strategiya-upravleniya-personalom.html>

82. Морщенок Т.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Т.С. Морщенок ; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2008. – 19 с.

83. Славгородська О.Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / О.Ю. Славгородська ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. , 2006. – 20 с.

84. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 228 с.

85. Свергун О. HR–практика. Управление персоналом : Как это есть на самом деле [Электронный ресурс] / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с. – Режим доступа : [http://dps.smrtlc.ru/Метод\\_К\\_R/L\\_Svergyn\\_1.htm](http://dps.smrtlc.ru/Метод_К_R/L_Svergyn_1.htm)

86. Романюк Л.М. Стратегія формування персоналу підприємств у сучасних умовах : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Л.М. Романюк ; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – 20 с.

87. Барсамов В. А. Контент-аналіз газетних матеріалів / В.А. Барсамов // Социс. – 2006. – № 2. – С. 14–17.

88. Юськів Б.М. Контент-аналіз. Історія розвитку і світовий досвід / Б.М. Юськів. – Рівне : Перспектива, 2006. – 203 с.
89. Мангейм Дж. Б. Политология : Методы исследования / Дж. Б. Мангейм, Р.К. Рич. – М. : Весь Мир, 1997. – 544 с.
90. Рой О.М. Исследование социально–экономических и политических процессов. Практикум / О.М. Рой, А.М. Киселева. – СПб. : Питер, 2007. – 240 с.
91. Гриньова В.М. Проблемы мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 182 с.
92. Гриньова В.М. Проблемы управління трудовими ресурсами підприємства : наукове видання / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 191 с.
93. Савчук Л.М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань [Електронний ресурс] / Л.М. Савчук – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/Savchuk\\_309.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Savchuk_309.htm)
94. Скляр Є.П. Сутність та складові компетенції персоналу [Електронний ресурс] / Є.П. Скляр — Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2011\\_23\\_1/26Sklar.htm](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/26Sklar.htm)
95. Гилева Т.А. Технология разработки программы стратегического развития персонала / Т.А. Гилева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 5. – С. 108–116.
96. Психология [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://psychologiya.com.ua/kompetenczii-personala.html>
97. Бутенко Я.В. Компетенции персонала : что это такое и как их оценить [Электронный ресурс] / Я.В. Бутенко – Режим доступа: [http://www.training.com.ua/live/release/Kompetentsii\\_personala\\_что\\_eto\\_takoe\\_i\\_kak\\_ih\\_otsemit\\_CTC](http://www.training.com.ua/live/release/Kompetentsii_personala_что_eto_takoe_i_kak_ih_otsemit_CTC)
98. Папонова Н.Е. Значение компетенций персонала в современных условиях / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2005. – № 11. – С. 18–25.
99. Преображенська О.С. Формування компетенцій корпоративного управління на основі знань підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / О.С. Преображенська ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. , 2011. – 20 с.

100. Арефьев А.О. Управление компетенцией и ротация человеческих ресурсов проектно–ориентированного предприятия [Электронный ресурс] / А.О. Арефьев, А.Д. Баженов – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_39/article\\_2499/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_39/article_2499/)

101. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці / К.В. Клецова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2010. – № 1 (143). Ч. I. – С. 144–151.

102. Манахимова М.В. Процессный подход к разработке стратегии управления персоналом / М.В. Манахимова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 7. – С. 11–19.

103. Аминова О.А. Как разработать эффективную стратегию управления персоналом [Электронный ресурс] / О.А. Аминова, Е.Н. Каштанова. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/kak-razrabotat-effektivnuyu-strategiyu-upravleniya-personalom>

104. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів [Електронний ресурс] / О.М. Томашевський. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/12710107/informatika/tehnologiyi\\_modelyuvannya\\_biznes-protsesiv\\_mova\\_uml](http://pidruchniki.ws/12710107/informatika/tehnologiyi_modelyuvannya_biznes-protsesiv_mova_uml)

105. Чемяков В.В. Диагностика компетенций в системе оценки персонала / В.В. Чемяков // Кадровик. Ру. – 2011. – № 4. – С. 7–13.

106. Оцениваем уровень компетентности [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://imanager.com.ua/otsenivaem-uroven-kompetentnosti/>

107. Система компетенций в компании [Электронный ресурс] – Режим доступа : [http://training-ua.at.ua/publ/chelovecheskie\\_resury/kompetencii/sistema\\_kompetencij\\_v\\_kompanii/7-1-0-3](http://training-ua.at.ua/publ/chelovecheskie_resury/kompetencii/sistema_kompetencij_v_kompanii/7-1-0-3)

108. Водолажська Т.О. Процес формування стратегій управління персоналом підприємства // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х. : ХНАДУ, 2012. – Вип. 19. – С. 26–37.

109. Криворучко О.М. Використання процесного підходу для формування стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Naukowa mysl informacyjnej rowieki – 2012 : materiały VIII miedzynarodowej naukowii-praktycznej

konferencji, 07–15 marsa 2012 roku. – Volume 3. Ekonomiczne nauki. – Przemysl : Nauka I studia, 2012. – С. 81–83.

110. Криворучко О.М. Моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка : зб. наук. праць. – Х. : ХНТУСГ, 2012. – Вип. 127. – С. 16–21.

111. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М. : Азбуковник, 1997. – 944 с.

112. Советский энциклопедический словарь ; под ред. А.М. Прохорова. – М. : Сов. Энциклопедия, 1989. – 1632 с.

113. Сардак О.В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства / О.В. Сардак // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2010. – Вип. 4 (3). – С. 122–126.

114. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці [Електронний ресурс] / К.В. Клецова – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2010\\_1\\_1/Klecova.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_1_1/Klecova.pdf)

115. Столярська К.М. Розвиток людських ресурсів підприємства поштового зв'язку з формуванням компетенцій персоналу [Електронний ресурс] / К.М. Столярська – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2012/Economics/10\\_100145.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2012/Economics/10_100145.doc.htm)

116. Добросмыслова С.Н. Основные научные подходы к определению понятия компетентности / С.Н. Добросмыслова // Вестник Тверского государственного университета. Серия : Педагогика и психология. – 2009. – № 5. – С. 112–122.

117. Добросмыслова С.Н. Профессиональная компетентность как интегральная характеристика личности специалиста / С.Н. Добросмыслова // Вестник Тверского государственного университета. Серия : Педагогика и психология. – 2010. – № 10. – С. 16–24.

118. Савченко В.А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність» [Електронний ресурс] / В.А. Савченко. – Режим доступу : <http://ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/186/1/Савченко.pdf>

119. Сардак О.В. Формування моделі компетенцій персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємств / О.В. Сардак // Еко-



номічні науки: зб. наук. праць. – Луцьк : ЛНТУ, 2010. – Ч. 3. Економіка та менеджмент. Вип. 7 (26). – С. 3–11.

120. Нагара М.Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу / М.Б. Нагара // Вісник НТУ «ХПІ». – Х. : НТУ «ХПІ». – 2010. – Вип. 7. – С. 143–149.

121. Сімченко Н.О. Методичні підходи до оцінки професійних компетенцій управлінського персоналу в організації [Електронний ресурс] / Н.О. Сімченко. – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_4/Simchenko\\_409.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_4/Simchenko_409.htm)

122. Кучерова С.В. Оценка и развитие персонала на основе модели компетенций [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1411>

123. Киршева Н.О. Место оценки персонала и новые ассесмент–технологии в стратегии управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Н.О. Киршева. – Режим доступа : [www.profiles-rus.ru/urp\\_doklad.pdf](http://www.profiles-rus.ru/urp_doklad.pdf).

124. Кириллов В.И. Логика : учеб. для юридических вузов / В.И. Кириллов, А.А. Старченко. – М. : Юристъ, 2007. – 256 с.

125. Кибанов А.Я. Управление персоналом : теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учеб.-практ. пособ. / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федорова. – М. : Проспект, 2012. – 80 с.

126. Иванова С.В. Оценка компетенций методом интервью : универсальное руководство / С.В. Иванова. – М. : Альпина Паблишерз, 2011. – 155 с.

127. Могилевкин Е.А. HR–инструменты : практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат : [учеб.-практ. пособ. / Е.А. Могилевкин, А.С. Новгородов, С.В. Клиников. —СПб. : Речь, 2012. — 320 с.

128. Борисов А.Н. Принятие решений на основе нечетких моделей : Примеры использования / А.Н. Борисов, О.А. Крумберг, И.П. Федоров. – Рига : Зинатне, 1990. — 184 с.

129. Ситник Н.І. Управління персоналом : навч. посіб. / Н.І. Ситник. – К. : ІНКІОС, 2009. – 472 с.

130. Ситник Н.І. Вимоги до посади і компетенції як інструменти управління персоналом [Електронний ресурс] / Н.І. Ситник. –

Режим доступу :  
[http://inkos.com.ua/article\\_info.php?articles\\_id=90#Top](http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=90#Top)

131. Стеганцев А. Компетентностный поход : от профессионального образования к образованию профессионалов ресурсами [Электронный ресурс] / Андрей Стеганцев. – Режим доступа : [http://www.stiogantsev.ru/st/biz\\_komp-podhod.html](http://www.stiogantsev.ru/st/biz_komp-podhod.html)

132. Кузнецова І.О. Модель компетенцій менеджера як складова ключової здібності підприємства хлібопродуктів персоналом [Електронний ресурс] / І.О. Кузнецова. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_2/228.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_2/228.pdf)

133. Дериховська В.І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства / В.І. Дериховська // Економіка розвитку : наук. журн. – Х. : ХНЕУ. – 2012. – Вип. 1 (61). – С. 114–117.

134. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence / D.C. McClelland // American Psychologist. – 1973. – № 28. – pp. 1–14.

135. Вартанова О.В. Принципові засади формування компетенції персоналу промислового підприємства / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля : наук. журн. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. – Вип. № 16 (170). – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_16/Varta.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_16/Varta.pdf)

136. Калашнікова С.А. Технологія застосування компетентно-орієнтованого підходу для професійної підготовки керівників навчальних закладів / С.А. Калашнікова // Теорія та методика управління освітою : електор. наук. фах. вид-ня. – ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2010. – Вип. № 4. – С. 1–14. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010\\_4/10kaleel.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_4/10kaleel.pdf)

137. Киршева Н. Место оценки персонала и новые ассесмент-технологии в стратегии управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Н. Киршева. – Режим доступа : [www.profiles-rus.ru/urp\\_doklad.pdf](http://www.profiles-rus.ru/urp_doklad.pdf).

138. Большой экономический словарь ; под. ред. А.Н. Азриляна. – 5 изд. доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.

139. Щур О. Визначення та оцінка компетенцій, що зумовлюють ефективність працівника [Електронний ресурс] / Оксана Щур. – Режим доступу : <http://hr-kavjarnia.com.ua/articles/2-efect-prac>

140. Максименко Д.В. Розробка стратегії управління персоналом агропідприємств в сучасних економічних умовах [Електронний ресурс] / Д.В. Максименко. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_1/13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_1/13.pdf)

141. Водолажська Т.О. Розробка абстрактного сценарію стратегій управління персоналом підприємства / Т.О. Водолажська // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України : матер. VIII міжнар. наук.-практ. конф., 5–8 червня 2012 р. – Х. : УкрДАЗТ, 2012. – Вип. 38. – С. 49–50.

142. Водолажська Т.О. Сутність, зміст та співвідношення понять компетентнісного підходу до оцінки працівників / Т.О. Водолажська // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ статей. – Х. : УкрДАЗТ. – 2012. – Вип. 39. – С. 211–215.

143. Криворучко О.М. Визначення компетенцій працівників підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х. : ХНАДУ. – 2012. – Вип. 20. – С. 36–49.

144. Юдицкий С.А. Сценарный подход к моделированию поведения бизнес-систем. Серия «Управление организационными системами» / С.А. Юдицкий. – М. : СИНТЕГ, 2001. – 112 с.

145. Скiбiцький О.М. Актикризовий менеджмент : навч. посiб. / О.М. Скiбiцький. – К. : Центр учбової лiтератури, 2009. – 568 с.

146. Балабанова Л.В. Стратегiчне управління персоналом підприємства : навч. посiб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.

147. Тимохіна О.О. Методи кадрового забезпечення торговельних підприємств у взаємозв'язку із діючою кадровою політикою [Електронний ресурс] / О.О. Тимохіна // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки» : наук. журн. – 2009. – Вип. 4 (т.1). – С. 75–78. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2009\\_4\\_1/pdf/075-078.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_4_1/pdf/075-078.pdf)

148. Чикуркова А.Д. Стратегічне управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки: автореф. дис.

д-ра екон. наук : 08.00.04 / А.Д. Чикуркова ; Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки». – К. , 2011. – 34 с.

149. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента : учеб. / Н.М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.

150. Одинцова Н.В. Людські ресурси як фактор сталого економічного розвитку регіону / Н.В. Одинцова // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць. – Луганськ : СНУ ім. Володимира Даля. – 2011. – Вип. № 2 (26). – С. 163–167. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tipp/2011\\_2/023.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipp/2011_2/023.pdf)

151. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств [Електронний ресурс] / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : Тернопільський інститут агропромислового виробництва НАН України. – 2012. – Вип. № 3 (29). – С. 86–93. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2012\\_3/86.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2012_3/86.pdf)

152. Стратегия управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/college/biznes/strategiya-upravleniya-personalom.html>

153. Соловьев Д.П. Управление человеческими ресурсами : энциклопедия управления персоналом [Электронный ресурс] / Д.П. Соловьев. – Режим доступа : [http://dps.smrtlc.ru/Od\\_PM/Od\\_03\\_1.htm](http://dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_03_1.htm)

154. Водолажська Т.О. Визначення сутності поняття «компетенції працівників» / Т.О. Водолажська // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матер. VI міжнар. наук.–практ. конф., 23 листопада 2012 р. – Х. : ХНАДУ, 2012. – С. 69–70.

155. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку : сутність, основні характеристики та види [Електронний ресурс] / Т.М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : «Економічні науки»: наук. журн. – Хмельницький : ХНУ. – 2010. – № 2 (т. 1). – С. 156–160. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_2\\_1\\_/156-160.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1_/156-160.pdf)

156. Хандій О.О. Розвиток стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс] / О.О. Хандій // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля : наук. журн. – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2010. – Вип. № 6 (148). Частина

2. – Режим доступу :  
[http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2010\\_6\\_2/handiy.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_6_2/handiy.pdf)

157. Шинкаренко В.Г. Системная доработка стратегии предприятия : монография / В.Г. Шинкаренко, В.А. Федорова. – Х. : ХНАДУ, 2010. – 160 с.

158. Карпіщенко О.О. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства на основі визначення стадій життєвого циклу бізнес-одиниць [Електронний ресурс] / О.О. Карпіщенко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : «Економічні науки» : наук. журн. – Хмельницький : ХНУ. – 2009. – № 6 (т. 3). – С. 243–247. – Режим доступу :  
[http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2009\\_6\\_3/243-247.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_6_3/243-247.pdf)

159. Грінченко А.В. Класифікація факторів впливу на витрати підприємства [Електронний ресурс] / А.В. Грінченко // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. – К. : КНУ ім. Тараса Шевченка. – 2012. – № 27 ( т. 1). – С. 392–398. – Режим доступу :  
[http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/tpe/2012\\_27\\_1/Zb27\\_1\\_50.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/tpe/2012_27_1/Zb27_1_50.pdf)

160. Качмарик Я.Д. Шляхи оптимізації витрат торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Я.Д. Качмарик, М.П. Гольонко // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.1. – С. 211–215. – Режим доступу :  
[http://www.nbuuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/21\\_1/211\\_Kacz.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/21_1/211_Kacz.pdf)

161. Лиходєдова О.В. Формування стратегічного набору щодо управління персоналом підприємств [Електронний ресурс] / О.В. Лиходєдова // Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні і психологічні проблеми розвитку суспільства. Серія «Економіка і менеджмент» : зб. наук. праць. – Донецьк : ДІРСП. – 2010. – С. 275–279. – Режим доступу :  
[http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mdtss/Economica/2010/R2%5CR2S17.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mdtss/Economica/2010/R2%5CR2S17.pdf)

162. Селезньова Г.О. Особливості стратегії управління персоналом компетентної організації [Електронний ресурс] / Г.О. Селезньова // БІЗНЕС ІНФОРМ : наук. журн. – Х. : ХНЕУ. – 2011. – № 9.



– С. 190–193. – Режим доступу : [http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/bi/2011\\_9/190-193.pdf](http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/bi/2011_9/190-193.pdf)

163. Криворучко О.М. Розробка матриці стратегій управління персоналом АТП / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств : матер. V міжнар. наук.–практ. конф., 14–15 березня 2013 р. – Х. : ХНУБА, 2013. – С. 27–31.

164. Криворучко О.М. Особливості визначення стратегії управління персоналом за видами бізнесу АТП / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Проблемы управления производственно-экономической деятельностью субъектов хозяйствования : матер. VII междунар. науч. конф. студ., аспирант. и молодых учен. – Донецк : ДонНТУ, 2013. – С. 24–27.

165. Єкімова О.О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / О.О. Єкімова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць. – Маріуполь : ПДТУ. – 2012. – Вип. 1 (т. 3). – С. 260–264. – Режим доступу : [http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Траєив /2012\\_1\\_3/47.pdf](http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Траєив /2012_1_3/47.pdf)

166. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства : концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О.О. Хандій. – Луганськ : СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.

167. Пащук Л.В. Застосування маркетингу в розробці стратегії управління персоналом [Електронний ресурс] / Л.В. Пащук // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : «Економічні науки» : наук. журн. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – № 6 (т. 2). – С. 21–25. – Режим доступу : [http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2011\\_6\\_2/021-025.pdf](http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_6_2/021-025.pdf)

168. Кім Л.С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Л.С. Кім // Наукові праці МАУП : зб. наук. праць. – К. : МАУП. – 2010. – № 1 (24). – С. 155–162. – Режим доступу : [http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/npmaup/2010\\_1/pdf\\_files/155-162.pdf](http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/npmaup/2010_1/pdf_files/155-162.pdf)

169. Водолажська Т.О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП / Т.О. Водолажська // Вісник

економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей. – Х. : УкрДАЗТ. – 2013. – Вип. 42. – С. 364–369.

170. Водолажська Т.О. Розробка стратегії управління персоналом за видами бізнесу АТП / Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х. : ХНАДУ. – 2013. – Вип. 21. – С. 139–153.

171. Криворучко О.Н. Разработка инструментальных стратегий управления персоналом АТП / О.Н. Криворучко, Т.А. Водолажская // Актуальные направления научных исследований XXI века : теория и практика : сб. науч. трудов по материалам междунар. научно–практ. конф. – Воронеж : ФГБОУ ВПО «ВГЛТА». – 2013. – Вип. 1 (1). – С. 307–314.

172. Назарова Г.В. Аналіз ефективності використання персоналу засобами матеріальної мотивації / Г.В. Назарова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Випуск 237 (т. 1). – С. 72–83.

173. Назарова Г.В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія / Г.В. Назарова. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 324 с.

174. Криворучко О.М. Розробка стратегії управління персоналом автотранспортного підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська. – Х. : ХНАДУ, 2013. – 36 с. – (Препринт / ХНАДУ).

175. Офіційний веб-сайт Державний комітет Статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.

176. Івасишина Н.В. Управління інтелектуальним потенціалом працівника, як запорука успішного розвитку організації // Вісник Національного транспортного університету : наук. журн. – К. : НТУ, 2010. – Вип. 21. – С. 320–323.

177. Івасишина Н.В. Використання логістичного підходу при формуванні кадрового потенціалу автотранспортних підприємств / Н.В. Івасишина, А.О.Пильченко // Systems and means of motor transport. Monografia nr 4. Seria : TRANSPORT. Rzeszow 2013. – s. 435–442.

Навчальне видання

КРИВОРУЧКО Оксана Миколаївна  
ВОДОЛАЖСЬКА Тетяна Олександрівна

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник  
(українською мовою)

Відповідальний за випуск *В. Г. Шинкаренко*

Редактори



**ВИДАВНИЦТВО**

**Харківського національного автомобільно-дорожнього університету**

**Видавництво ХНАДУ, 61002, Харків-МСП, вул. Петровського, 25.  
Тел./факс: (057)700-38-72; 707-37-03, e-mail: [rio@khadi.kharkov.ua](mailto:rio@khadi.kharkov.ua)**

*Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції, серія ДК №897 від 17.04.2002 р.*

Підписано до друку Формат 60 × 84/16.

Папір офсетний. Друк різнографія.

Ум. друк. арк. Обл. вид. арк. Тир. 300 прим. Зам. №

Надруковано з макету замовника