

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

**О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська**

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник

*Рекомендовано  
як навчальний посібник для здобувачів вищої освіти  
спеціальності D3 «Менеджмент»*

Харків  
2025

УДК 331.108

К82

*Рекомендовано до видання рішенням Вченої ради  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету  
(Дозвіл № 77/25/6.27 від 4.07.2025 р.)*

Рецензенти:

*Дикань В. Л.*, докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом (Український державний університет залізничного транспорту);

*Сотниченко Л. Л.*, докт. екон. наук, професорка, завідувачка кафедри менеджменту і економіки морського транспорту (Національний університет «Одеська морська академія»)

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

**Криворучко О. М., Водолажська Т.О.**

К82      Управління персоналом підприємства: навч. посібник. 2-е вид. доп. і перероб. – Харків : ФОП Панов А. М., 2025. 332 с.

**ISBN 978-617-8534-45-5**

Освітній компонент «Управління персоналом» належить до циклу обов'язкових дисциплін підготовки бакалаврів з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності ДЗ «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 тестові запитання.

Посібник призначений також для здобувачів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, викладачів, аспірантів, а також підприємців, керівників і фахівців, що цікавляться питаннями управління персоналом підприємства.

УДК 331.108

ISBN 978-617-8534-45-5

© Криворучко О. М., 2025

© Водолажська Т. О., 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Місце та роль управління персоналом серед інших управлінських наук	8
1.2 Основні поняття та проблеми науки «Управління персоналом»	10
1.3 Концепції управління персоналом	13
1.4 Цілі та завдання управління персоналом	18
РОЗДІЛ 2. ПЕРСОНАЛ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ	22
2.1 Основні поняття, що характеризують персонал	22
2.2 Структура персоналу	24
2.3 Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	32
2.4 Визначення та оцінка компетенцій працівників підприємства	35
2.4.1 Базові поняття компетентнісного підходу в управлінні персоналом	35
2.4.2 Складові елементи та основні види компетенцій працівників підприємства	37
2.4.3 Модель компетенцій працівників	41
2.4.4 Визначення базових компетенцій працівників	46
2.4.5 Методи та інструментарій оцінювання компетенцій працівників	56
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ	73
3.1 Колектив як соціальна група. Види та структура колективів	73
3.2 Етапи створення та розвитку колективу	76
3.3 Згуртованість трудового колективу	78
3.4 Виявлення проблем трудового колективу підприємства	81
3.5 Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства	88

РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	94
4.1 Принципи та методи побудови системи управління персоналом	94
4.2 Організаційна структура системи управління персоналом	99
4.3 Склад та структура системи управління персоналом	103
4.4 Холістичний підхід до формування системи управління персоналом	107
РОЗДІЛ 5. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА	121
5.1 Поняття та завдання кадрової політики підприємства	121
5.2 Типи кадрової політики підприємства	123
5.3 Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства	128
5.4 Процес формування кадрової політики підприємства	130
РОЗДІЛ 6. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	147
6.1 Співвідношення термінів, що характеризують стратегічні напрямки роботи з персоналом	147
6.2 Сучасне розуміння поняття стратегії управління персоналом підприємства	150
6.3 Підхід до формування стратегії управління персоналом підприємства	153
6.4 Класифікація стратегій управління персоналом	156
6.5 Процес формування стратегії управління персоналом підприємства	165
6.5.1 Встановлення змісту стратегії управління персоналом залежно від типу кадрової політики підприємства	173
6.5.2 Визначення змісту стратегії управління персоналом залежно від типу трудового колективу підприємства	179
РОЗДІЛ 7. ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	192
7.1 Сутність, цілі та завдання планування роботи з персоналом підприємства	192
7.2 Види планування роботи з персоналом	193

7.3	Оперативний план роботи з персоналом	194
7.4	Визначення потреби в персоналі	196
РОЗДІЛ 8. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА		204
8.1	Сутність, завдання та види маркетингу персоналу	204
8.2	Джерела та шляхи покриття потреби в персоналі	206
8.3	Процес реалізації маркетингу персоналу підприємства	207
8.4	Контроль реалізації маркетингу персоналу	210
РОЗДІЛ 9. ОРГАНІЗАЦІЯ НАЙМАННЯ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА		216
9.1	Поняття та процес наймання персоналу	216
9.2	Методи відбору персоналу	219
9.3	Порядок наймання персоналу	222
РОЗДІЛ 10. АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА		228
10.1	Поняття адаптації та її види	228
10.2	Етапи проведення адаптації	231
10.3	Управління адаптацією працівників підприємства	232
10.4	Оцінка результатів адаптації	234
РОЗДІЛ 11. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА		240
11.1	Сутність та види оцінки персоналу	240
11.2	Методи оцінювання персоналу	242
11.3	Комплексна оцінка управлінського персоналу	247
11.4	Кваліметрична оцінка праці персоналу	251
11.5	Оцінка ефективності роботи персоналу	253
11.6	Атестація персоналу підприємства	258
РОЗДІЛ 12. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА		272
12.1	Поняття та види мотивації персоналу	272
12.2	Теорії мотивації персоналу: первісні та сучасні	276
РОЗДІЛ 13. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПІДПРИЄМСТВА		286
13.1	Поняття та принципи формування кадрового резерву	286

13.2	Послідовність формування кадрового резерву	292
13.3	Робота з кадровим резервом	294
<b>РОЗДІЛ 14. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>		<b>301</b>
14.1	Сутність та завдання розвитку персоналу підприємства	301
14.2	Основні напрями розвитку персоналу	304
14.3	Форми та методи розвитку персоналу	306
14.4	Стратегія розвитку персоналу підприємства	310
<b>ЛІТЕРАТУРА</b>		<b>319</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації управлінських процесів і глобалізації бізнес-середовища, персонал підприємства виступає не лише як ресурс, а як стратегічний актив. Високий рівень динаміки змін на ринку праці, посилення конкуренції за таланти, впровадження інноваційних HR-технологій вимагають від майбутніх фахівців з управління персоналом нових знань, компетентностей і управлінського мислення.

Навчальний посібник «Управління персоналом підприємства» орієнтований на формування у здобувачів освіти системного розуміння процесів управління персоналом як цілісної функції сучасного менеджменту. Посібник розкриває широкий спектр тем – від концепцій, моделей і принципів управління людськими ресурсами до прикладних аспектів кадрової політики, формування кадрового резерву, адаптації, оцінювання, мотивації та навчання персоналу підприємств.

Особливу увагу приділено актуальним проблемам сучасного HR-менеджменту – цифровим трансформаціям, розвитку лідерських і професійних компетентностей, управлінню талантами, психологічному добробуту персоналу. Теоретичний матеріал супроводжується схемами, таблицями, прикладами, контрольними запитаннями та тестовими завданнями для самоперевірки.

Посібник підготовлено з урахуванням професійної специфіки сфери автотранспортних підприємств, що особливо актуально з огляду на високий рівень плинності кадрів, потребу в оновленні кадрової політики та вдосконаленні системи стратегічного управління персоналом у галузі транспорту та логістики.

Навчальний посібник адресовано здобувачам вищої освіти в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності D3 «Менеджмент», викладачам, аспірантам, HR-фахівцям, а також керівникам і спеціалістам підприємств, які прагнуть удосконалити систему управління трудовими ресурсами відповідно до сучасних викликів.

# РОЗДІЛ 1

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

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

Управління персоналом посідає особливе місце в системі управлінських наук, оскільки безпосередньо стосується найважливішого ресурсу будь-якої організації – людського капіталу. На відміну від інших управлінських дисциплін, які зосереджуються на фінансах, виробництві, маркетингу чи стратегічному плануванні, управління персоналом фокусується на формуванні, розвитку, мотивації та ефективному використанні трудового потенціалу.

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



Рис. 1.1. Рівні розгляду науки «Управління персоналом»

*Перший рівень* (теоретично-методологічний) – теорія управління – є фундаментальною науковою дисципліною, в якій формуються основи науки управління персоналом як окремої галузі знань, в якій досліджуються загальні принципи та філософія управління людськими ресурсами, вплив соціально-економічних і психологічних теорій, аналізуються наукові підходи (системний, функціональний, ситуаційний, поведінковий тощо). Загалом управління персоналом розглядається як наукова дисципліна в контексті міждисцип-

лінарних досліджень : менеджмент, психологія, соціологія, економіка праці.

*Другий рівень* (стратегічний) – управління персоналом як частина загальної стратегії підприємства – наука пов'язується із ефективністю діяльності організації, рівнем її інноваційності та здатності адаптуватися до змін, зокрема : аналізується стратегія управління персоналом, здійснюється планування персоналу на довгострокову перспективу, встановлюється роль персоналу в посиленні конкурентних переваг, формується корпоративна культура та бренд працевлаштування.

*Третій рівень* (організаційно-тактичний) – управління персоналом як практична реалізація кадрової політики в межах підприємства та його структурних підрозділів – є прикладною науковою дисципліною, що реалізується як сукупність функцій і процесів на підприємстві, як-от : підбір, відбір, залучення персоналу; оцінювання та атестація; мотивація та стимулювання працівників; навчання та розвиток; управління трудовою кар'єрою тощо.

*Четвертий рівень* (оперативний) – управління персоналом реалізується через дії лінійних керівників – є прикладною дисципліною, що охоплює питання щоденного управління персоналом в процесі праці, як-от : організація роботи працівників; розподіл завдань; контроль їх виконання; вирішення конфліктів на місці; безпосередній вплив на мотивацію.

*П'ятий рівень* (індивідуально-поведінковий) – управління персоналом поєднується із психологією праці та організаційною поведінкою – наука досліджує та аналізує поведінку окремого працівника в організаційному середовищі : мотивація, задоволеність працею, професійна адаптація, психологічні особливості сприйняття управління.

Таким чином, наука «Управління персоналом» розглядається від загального до конкретного : від теоретичного й стратегічного рівня до практичного, повсякденного й навіть особистісного. Такий багаторівневий підхід дозволяє всебічно оцінити роль людини в організації та побудувати ефективну систему управління трудовими ресурсами.

Водночас, наука «Управління персоналом» є міждисциплінарною, адже поєднує в собі знання з психології, соціології, економіки,

права та менеджменту. Управління персоналом взаємодіє з іншими управлінськими напрямками, забезпечуючи узгодження інтересів працівників із цілями організації, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

## 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. 1.2).

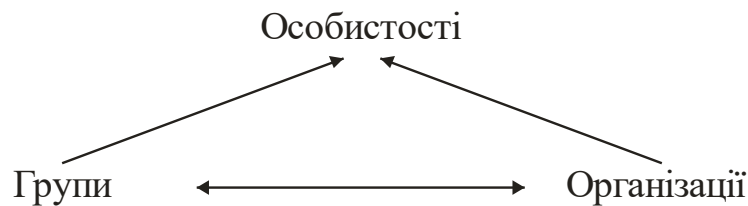


Рис. 1.2. Об'єкт науки «Управління персоналом»

*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.

Серед конкретних проблем науки управління персоналом нині найбільш актуальними є : балансування інтересів працівника і працедавця (вимагає пошуку ефективних форм мотивації, гнучких умов праці, а також механізмів соціального партнерства); адаптація до змін у трудовому середовищі (цифровізація, віддалена робота, автоматизація процесів вимагають нових підходів до управління людьми); управління талантами (конкуренція за кваліфіковані кадри зростає, тому важливим є розвиток HR-бренду та системи нематеріальної мотивації); розвиток компетенцій (необхідність інвестувати в розвиток лідерів, які здатні працювати з людьми, управляти змінами та приймати стратегічні рішення); емоційне вигорання (зростає потреба в підтримці психологічного добробуту працівників, що вимагає нових методів управління стресом і навантаженням); врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів - ESG-принципів - (питання екологічної відповідальності, соціальної справедливості та якісного корпоративного управління дедалі більше впливають на кадрові стратегії) (рис. 1.3).

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

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;



Рис. 1.3. Актуальні проблеми науки «Управління персоналом»

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.

Виділяють 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 головує питання відносин людей, соціальні групи, духовні цінності. Персонал розглядається в якості ключової системи, що складається із неповторних особистостей.

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

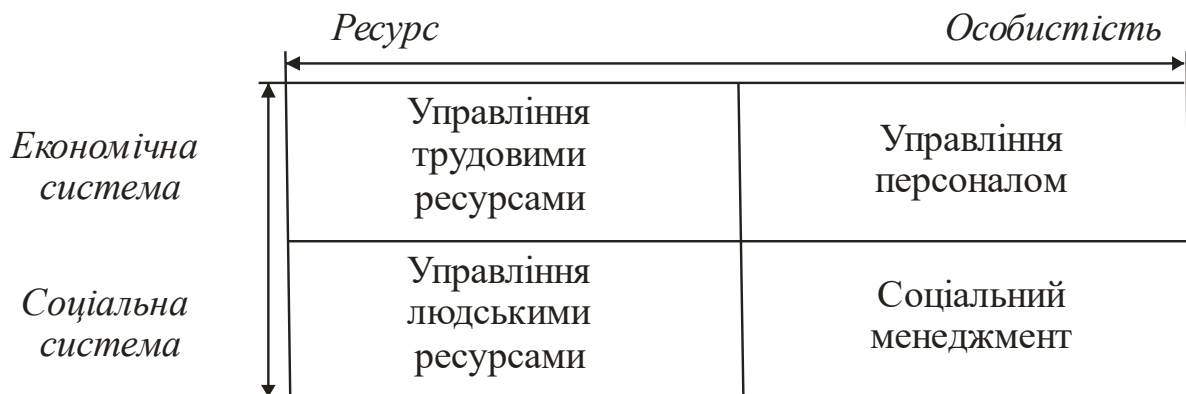


Рис. 1.4. Класифікація традиційних концепцій управління персоналом

По осі абсцис показано розподіл концепцій щодо розгляду людини в якості ресурсу та в якості особистості в процесі виробництва.

ва, по осі ординат – за тяжінням до економічної або соціальної системи.

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

трудовами ресурсами; 2) управління персоналом; 3) управління людськими ресурсами; 4) управління людиною. Їх характеристика наведена у табл. 1.1.

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	само-управління
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 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.

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.

Водночас, у теперішній час для ефективного управління людськими ресурсами використовують сучасні концепції управління персоналом (рис. 1.5).

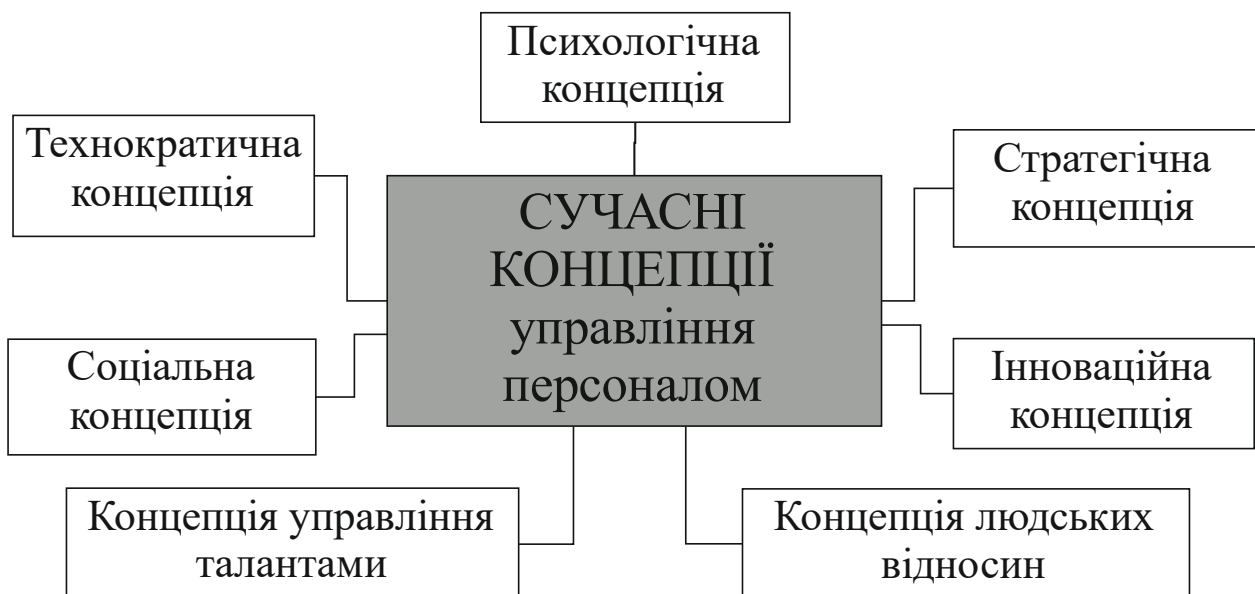


Рис. 1.5. Сучасні концепції управління персоналом

*Технократична концепція управління персоналом* – підхід, що ґрунтується на застосуванні наукових методів для оптимізації робо-

ти персоналу шляхом автоматизації і стандартизації технологій та процедур управління людськими ресурсами, зокрема : збирання та аналізу даних про персонал, залучення та підготовку кадрів, оцінювання ефективності їх праці тощо.

*Соціальна концепція управління персоналом* – підхід, згідно якого працівники сприймаються не лише як ресурси, а як соціальні істоти з власними потребами, емоціями та мотивацією; основна увага акцентується на командній роботі, співробітницьких взаємовідносинах між керівниками та підлеглими, задоволенні соціальних потреб, налагодженні гармонійних відносин та морального клімату всередині колективу.

*Концепція управління талантами* – підхід, зосереджений на залученні, розвитку та утриманні найбільш цінних працівників, які можуть значно впливати на розвиток підприємства, зокрема через реалізацію талант-менеджменту, формування резерву талантів для майбутніх позицій («талант-пулу») та постійного професійного зростання співробітників.

*Концепція людських відносин* – підхід, що фокусується на людському аспекті, вважаючи його основою для досягнення ефективності підприємства; передбачає формування і розвиток корпоративної культури, забезпечення позитивних відносин, довіри та взаємоповаги між керівниками та підлеглими.

*Інноваційна концепція управління персоналом* – підхід, що передбачає адаптацію підприємства до змін (технологічних, соціальних, у зовнішньому середовищі тощо) шляхом забезпечення гнучкого управління персоналом, пристосування до нових викликів, вимог та можливостей, впровадження інноваційних методів та новітніх технологій у роботі з персоналом.

*Стратегічна концепція управління персоналом* – підхід, що базується на інтеграції управління персоналом у загальну стратегію підприємства для досягнення його довгострокових цілей; передбачає прогнозування потреб у кадрах та планування розвитку персоналу.

*Психологічна концепція управління персоналом* – підхід, зосереджений на мотивації та розвитку особистості працівника із використанням різних теорій мотивації для покриття його індивідуальних потреб.

## 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;
4. Забезпечення робочих місць фахівцями, залучення і відбір персоналу;
5. Регулювання руху персоналу;
6. Ділове оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування;
7. Професійний розвиток та 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.

### 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 і завдання управління персоналом.

## **Тестові завдання**

### **1. Рівнями розгляду науки «Управління персоналом» є:**

- 1) теоретико-методологічний, стратегічний, тактичний, оперативний, індивідуально-поведінковий
- 2) самоорганізація, самоменеджмент
- 3) стратегічний, тактичний, оперативний
- 4) теорія управління, практика управління

**2. На якому рівні розгляду наука «Управління персоналом» досліджує та аналізує поведінку окремого працівника в організаційному середовищі?**

- 1) перший рівень – теоретико-методологічний
- 2) другий рівень – стратегічний
- 3) четвертий рівень – оперативний
- 4) п'ятий рівень – індивідуально-поведінковий

**3. Образ дій та думок певної людини, спрямованих на концентрацію внутрішніх сил організму для досягнення встановлених цілей – це:**

- 1) самоменеджмент
- 2) адаптація
- 3) підвищення кваліфікації
- 4) ротація

**4. 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 – це:**

- 1) управління персоналом
- 2) система управління персоналом
- 3) стратегія управління персоналом
- 4) кадрова політика

### **5. Об'єктом науки «Управління персоналом» є:**

- 1) особистості та спільноти
- 2) групи й організації
- 3) окремі працівники підприємства

4) фахівці з управління персоналом

**6. Сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності людей – це:**

- 1) предмет науки «Управління персоналом»
- 2) об'єкт науки «Управління персоналом»
- 3) завдання науки «Управління персоналом»
- 4) проблеми науки «Управління персоналом»

**7. Пізнання закономірностей і факторів поведінки, а також їх застосування в досягненні цілей підприємства з урахуванням особистісних та групових інтересів персоналу – це:**

- 1) аксіоми науки «Управління персоналом»
- 2) об'єкт науки «Управління персоналом»
- 3) завдання науки «Управління персоналом»
- 4) проблеми науки «Управління персоналом»

**8. Які проблеми науки «Управління персоналом» пов'язані з тим, як формувати сучасний підхід до персоналу; як навчати та виховувати у керівників вірне й адекватне ставлення до персоналу?**

- 1) методичні
- 2) гносеологічні
- 3) організаційно-економічні
- 4) цілепокладання

**9. До загальних принципів управління персоналом як науки та сфери діяльності відносяться:**

- 1) науковість
- 2) відповідність функцій управління цілям виробництва
- 3) підбір кадрів
- 4) індивідуалізація

**10. До часткових принципів управління персоналом належать:**

- 1) відповідність функцій управління цілям виробництва
- 2) економічність
- 3) комплексність
- 4) плановість

**11. Узагальнене уявлення щодо місця людини на підприємстві – це:**

- 1) концепція управління персоналом
- 2) управління персоналом
- 3) аксіоми управління персоналом
- 4) система мотивації працівників

**12. Відповідно якій концепції управління замість людини розглядається лише її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу та заробітною платою?**

- 1) управління трудовими ресурсами
- 2) управління людськими ресурсами
- 3) управління персоналом

4) соціальний менеджмент

**13. Згідно якій концепції управління персоналом увага зоосереджується на залученні, розвитку та утриманні найбільш цінних працівників?**

- 1) соціальна концепція
- 2) психологічна концепція
- 3) концепція управління талантами
- 4) технократична концепція

**14. Яка концепція управління персоналом завбачує забезпечення гнучкості, впровадження інноваційних методів та новітніх технологій у роботі з персоналом?**

- 1) концепція людських відносин
- 2) інноваційна концепція
- 3) стратегічна концепція
- 4) соціальна концепція

**15. Забезпечення максимальної відповідності інтересів підприємства та працівників, пов'язаних із професійною діяльністю – це:**

- 1) ціль науки «Управління персоналом»
- 2) аксіома науки «Управління персоналом»
- 3) предмет науки «Управління персоналом»
- 4) завдання науки «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, в 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.

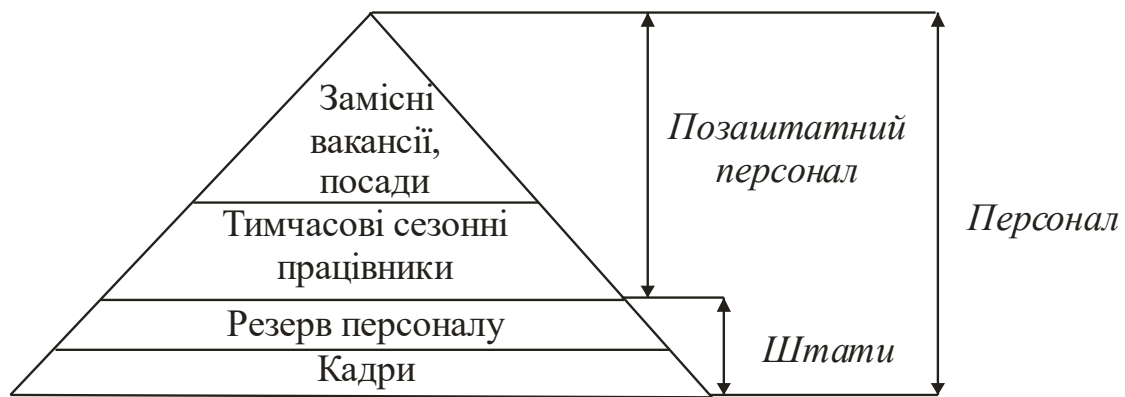


Рис. 2.1. Склад персоналу



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).

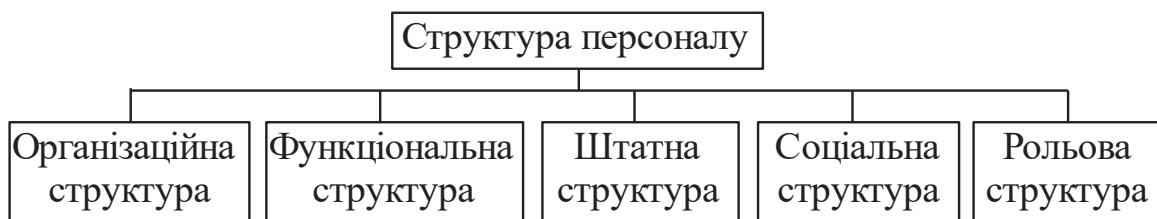


Рис. 2.3. Типи структур персоналу

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

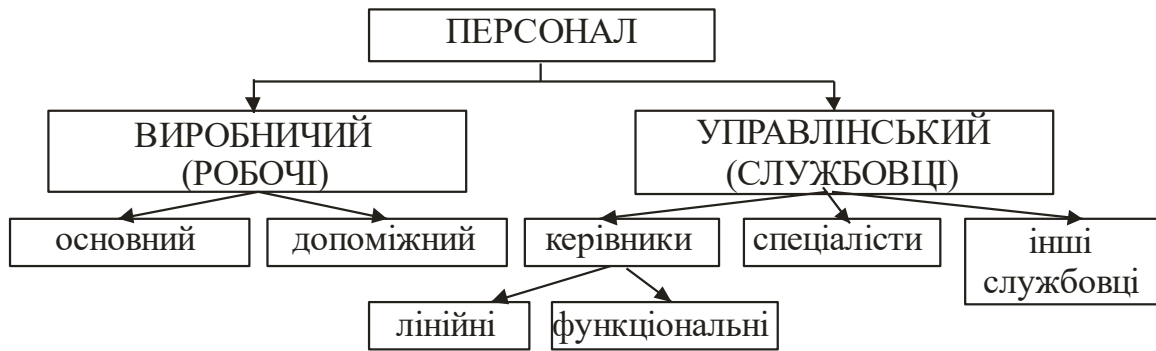


Рис. 2.4. Склад персоналу підприємства (традиційний підхід)

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).

Поряд із традиційним підходом до виділення організаційної структури персоналу в Україні застосовують також нормативний підхід, згідно якому поділ персоналу здійснюється за стандартизованими назвами категорій, відзначених у Класифікаторі професій ДК 003-2010 [1] (табл. 2.1).

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 ухвалює 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. 2.2).

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.

Таблиця 2.1

## Склад персоналу підприємства згідно Класифікатора професій ДК 003-2010 (нормативний підхід)

Категорія	Зміст професій	Рівень кваліфікації	Професії
1	2	3	4
1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	пов'язані з : визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням; вищим державним управлінням; правосуддям і прокурорським наглядом; керівництвом об'єднаних підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами	змішаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ керівники підприємств, установ та організацій</li> <li>✓ керівники виробничих підрозділів на транспорті, в складському господарстві та зв'язку</li> <li>✓ головні фахівці - керівники виробничих підрозділів</li> <li>✓ начальники (інші керівники) та майстри виробничих підрозділів</li> <li>✓ менеджери (управителі) на транспорті та ін.</li> </ul>
2. Професіонали	передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, методичних чи гуманітарних наук	вища освіта рівня спеціаліста, магістра, вченого ступеня кандидата та доктора наук, вченого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ лікарі, психологи</li> <li>✓ викладачі, вчителі, вихователі</li> <li>✓ професори, доценти</li> <li>✓ бухгалтери, економісти</li> <li>✓ письменники, редактори, журналісти, композитори</li> <li>✓ адвокати, перекладачі та ін.</li> </ul>
3. Фахівці	вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих, технічних чи гуманітарних наук	рівень молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку, спеціаліста	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ технічні фахівці - механіки</li> <li>✓ технічні фахівці в галузі управління</li> <li>✓ помічники керівників підприємств</li> <li>✓ помічники керівників виробничих та інших основних підрозділів</li> <li>✓ лаборанти та техніки</li> <li>✓ бухгалтери</li> <li>✓ касири-експерти і ін.</li> </ul>

1	2	3	4
4. Технічні службовці	передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження чи відновлення інформації та проведення обчислень	рівень молодший спеціаліст, повна загальна середня та професійна освіта чи повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ секретарі</li> <li>✓ службовці, зайняті з цифровими даними / на складах / з транспортних операцій / реєстрацією матеріальних цінностей та транспортуванням тощо</li> <li>✓ касири та білетери</li> <li>✓ приймальники замовлень і ін.</li> </ul>
5. Працівники сфери торгівлі та послуг	передбачають знання, для надання послуг, пов'язаних із поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку чи торгівлею тощо	рівень молодший спеціаліст, повна загальна середня та професійно-технічна освіта чи повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ провідники, кондуктори на транспорті</li> <li>✓ кухарі, офіціанти, буфетники</li> <li>✓ перукарі</li> <li>✓ пожежні</li> <li>✓ військовослужбовці</li> <li>✓ продавці в магазинах</li> <li>✓ працівники служб, що надають захисні послуги і ін.</li> </ul>
6. Кваліфіковані робітники сільсько-лісового господарств, рибозведення та рибальства	професійні завдання полягають у вирощуванні врожаю, розведенні тварин, полюванні, добуванні риби чи її розведенні, збереженні та експлуатації лісів	повна загальна середня та професійно-технічна освіта чи повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ садівники та землероби</li> <li>✓ бджолярі та шовківники</li> <li>✓ робітники сільського господарства</li> <li>✓ робітники, зайняті в лісовому господарстві, та лісоруби</li> <li>✓ робітники рибного промислу, мисливці і ін.</li> </ul>
7. Кваліфіковані робітники з інструментом	передбачають знання способів використання матеріалів та інструментів, стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції	повна загальна середня та професійно-технічна освіта чи повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ теслярі, столяри, малярі</li> <li>✓ будівельники будівель та споруд</li> <li>✓ водопровідники та трубопровідники</li> <li>✓ зварники та газорізальники</li> <li>✓ налагоджувальники верстатів</li> <li>✓ механіки,</li> <li>✓ монтажники і ін.</li> </ul>

1	2	3	4
8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування чи машин, а також для їх складання.	повна загальна середня та професійно-технічна освіта чи повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві, в деяких випадках – рівень молодшого спеціаліста	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ водії автотранспортних засобів та робітники з обслуговування автотранспортної техніки</li> <li>✓ машиністи кранів, лебідок та подібних установок</li> <li>✓ складальники</li> <li>✓ машиністи локомотивів</li> <li>✓ робітники, що обслуговують устаткування, установки і ін.</li> </ul>
9. Найпростіші професії	найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями (пов'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконанням низькокваліфікованих робіт )	базова загальна середня освіта або початкова загальна освіта та мінімальна професійна підготовка на виробництві чи інструктаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ домашня прислуга, прибиральники, прачки</li> <li>✓ підсобні робітники та прибиральники</li> <li>✓ мийники транспортних засобів та вікон</li> <li>✓ швейцари та сторожі</li> <li>✓ збирачі сміття, двірники</li> <li>✓ вантажники та інші найпростіші професії на транспорті</li> <li>✓ комірники та вагарі</li> <li>✓ найпростіші професії в сільському господарстві, рибальстві, мисливстві, видобувних галузях, будівництві, промисловості та на транспорті і ін.</li> </ul>

*Примітка. Узагальнено авторами на основі [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

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 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. 2.3).

## 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

*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.

*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.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки його діяльності, рівня розвитку, характеру продукції чи послуг, що надаються, тощо. Існують специфічні професії (властиві лише певній галузі чи сфері діяльності) та загальні / наскрізні професії (виділяють у декількох або множині галузей).

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

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

За рівнем кваліфікації працівників поділяють на 4 основні групи : висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Розподіл працівників за рівнем кваліфікації [2, 3]**

Кваліфікаційні групи робітників	Зміст виконуваних робіт	Термін підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1-2 роки. Чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (метало-та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	Декілька тижнів. Певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не мають спеціальної підготовки

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 ( $K_{KB}$ ):

$$K_{KB} = \sqrt{\frac{N_{oc} \cdot N_d}{N^2}}, \quad (2.1)$$

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 ( $K_{ВИК.КВ}$ ):

$$K_{ВИК.КВ} = \frac{\text{Витрати праці на виконання роботи} \\ \text{відповідно до кваліфікації}}{\text{Загальні витрати праці за період}}, \quad (2.2)$$

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

$$K_{СПЕЦ} = \frac{T_{пос}}{60}, \quad (2.3)$$

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

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

$$K_{СТ} = \frac{T}{60}, \quad (2.4)$$

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 ( $\Pi_K$ ), %:

$$\Pi_K = \frac{N_{во} + N_{со}}{N} \cdot 100, \quad (2.5)$$

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

Показник якості розташування управлінських кадрів за посадами ( $\Pi_{\text{я}}$ ), %:

$$\Pi_{\text{я}} = \frac{N_{\text{во}} + N_{\text{со}}}{K_{\text{пос}}} \cdot 100, \quad (2.6)$$

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 в управлінні персоналом**

Визначальними поняттями компетентнісного підходу в управлінні персоналом 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 синоніми, оскільки стосуються поведінки людини, яка визначає успішність її професійної діяльності» [4]. 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.

Переважає 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 [5, с. 318];

- ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати його професійні завдання [6, с. 61];
- відповідну підготовку, знання, досвід і навички працівника для виконання конкретних робіт [7, с. 477];
- уміння виконувати свої робочі функції відповідно до передбачених посадою стандартів [8];
- досягнення певного рівня результатів роботи [9] 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» [10].

Відповідно принципам Американського підходу при визначенні компетенцій основна увага приділяється особистим та особистісним якостям і характеристикам працівника; Європейського – 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).

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.



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

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 [11-12].

#### 2.4.2 Складові елементи та основні види 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).



Рис. 2.6. Складові елементи «компетенції працівника» підприємства

Тлумачення сутності ключових характеристик компетенції працівника (її елементів) наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**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

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

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).

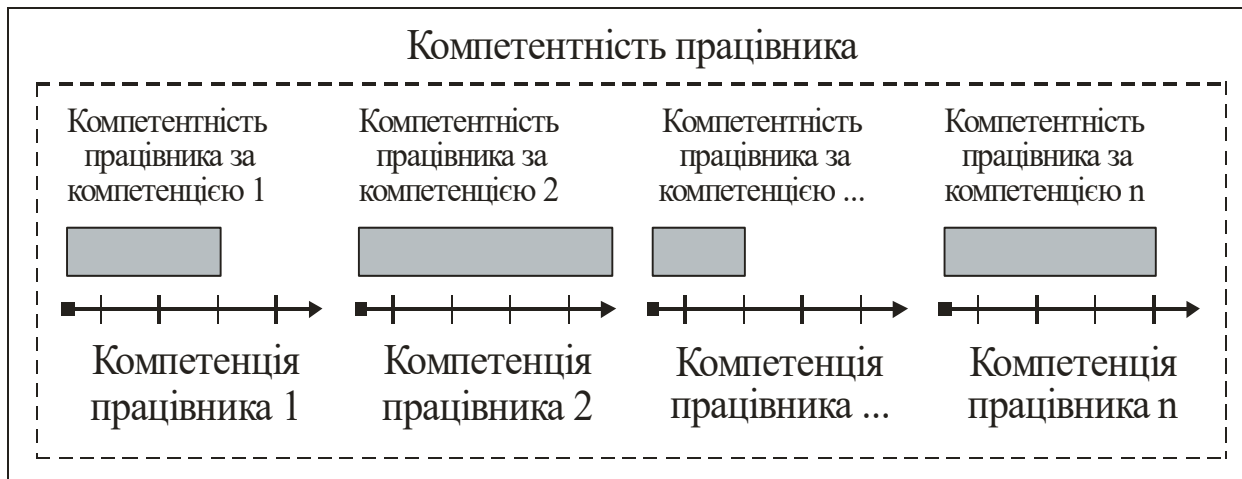


Рис. 2.7. Співвідношення понять «компетенцій» та «компетентності» працівника

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.

Водночас, розрізняють такі види компетенцій працівника як «hard skills» та «soft skills».

«Hard skills» («тверді» навички) - професійні знання та вміння, які можна чітко виміряти, перевірити та яким можна навчити майбутнього фахівця. Зазвичай «hard skills» безпосередньо пов'язані з виконанням конкретних робочих завдань та технічних функцій і здобуваються через освіту, курси, тренінги або практичний досвід (наприклад, знання іноземних мов чи мов програмування, володіння комп'ютерними програмами, вміння працювати з технікою або спеціальним обладнанням, здійснювати бухгалтерський облік і фінансовий аналіз, юридичну або медичну експертизу тощо).

Основними ознаками гнучких навичок є:

- сприяють комунікації;
- уособлюють комплекс різноманітних компетенцій;
- дозволяють досягти професійного успіху у різних галузях та видах діяльності;
- асоціюються з емоційним інтелектом особистості та показниками, що окреслюють стосунки з іншими людьми;
- дозволяють сформувати репутацію та побудувати кар'єру;
- дають змогу більш ефективно застосовувати технічні компетенції;
- їх прояв складно виявляти, демонструвати, оцінювати [13-18].

«Soft skills» («м'які» навички, гнучкі скіли, соціальні навички), зважаючи на окреслені ознаки - сукупність різнобічних властивостей (якостей, рис, ознак, характеристик, вмінь, знань, навичок тощо) фахівця переважно соціального спрямування, застосовуваних в більшості галузей та спеціальностей через власну універсальність, що дають змогу ефективніше використовувати фахові (спеціалізовані, технічні) компетенції та досягати професійного прогресу [19] (наприклад, комунікативність, командна робота, креативність, цілеспрямованість, Time-management, лідерство, адаптивність та інші).

Нині в HR-менеджменті відбувається зміщення акцентів із професійних знань, навичок, умінь фахівців - «hard skills» у поле формування та розвитку універсальних здібностей, як-от застосовувати опановані знання та набутий досвід у практичній діяльності та нестандартних ситуаціях, процвітати в командно-орієнтованому середовищі і орієнтуватися в складних відносинах на робочому місці - «soft skills». «Hard skills» допомагають людині опанувати конкретну професію; своєю чергою удосконалення «soft skills» дозволяє працівнику стати гнучким, добре соціалізованим і дипломатичним фахівцем.

Для різних типів професій притаманні відмінні оптимальні співвідношення «hard&soft skills»: для фахівців теоретичних спрямованостей (проектувальників, інженерів) визначальними є «тверді» (професійні) навички; потребу балансу «hard і soft skills» мають фахівці, що взаємодіють з оточенням (юристи, економісти, лікарі, вчителі); для фахівців маркетингової галузі, сфери продаж чи творчих професій провідну позицію займають «soft skills».

Загалом, за результатами численних досліджень з'ясовано, що досягнення успіху працівника в роботі на 85 % залежить саме від «soft skills» і лише 15 % доводиться на «hard skills»; водночас із вертикальним рухом співробітника кар'єрними сходами все більшої значимості та ролі набувають власне гнучкі скіли, а професійні якості відходять на другий план.

### 2.4.3 Модель компетенцій працівників

Компетентнісно-орієнтований підхід в HR-менеджменті передбачає проведення аналізу та оцінювання певної визначеної сукупності компетенцій (уособлюють модель компетенцій), що є вкрай необхідними для розв'язання встановлених співробітнику завдань та виконання функціональних обов'язків

В теорії та практиці управління персоналом при розробці моделей компетенцій працівників використовують різні способи та підходи, зокрема :

1. Коригування типових (стандартизованих) моделей компетенцій, розроблених підприємствами-лідерами у відповідній галузі, та їх адаптацію до умов і обставин конкретного підприємства;

2. Складання цілком нової моделі компетенцій («з нуля») на підґрунті місії, загальної стратегії підприємства, типу корпоративної культури тощо;

3. Використання стандартизованих (типових) моделей компетенцій передових підприємств [20].

Застосування моделі компетенцій для роботи з персоналом у всіх сферах (підбір, адаптація, мотивація, оцінювання, формування резерву кадрів, розвиток тощо) потребує врахування нових актуальних тенденцій у певній галузі, в цілому на ринку тощо, що невпинно змінюються та вимагають нових способів пристосування до них. Такі обставини вказують на те, що в більшості випадків при розробці моделі не доцільно користуватися стандартизованими моделями підприємств-лідерів, а в ряді інших – адаптованими типовими моделями, оскільки з плином часу вони втрачають частку своєї актуальності. Водночас, стандартизовані моделі компетенцій працівників в повній мірі не враховують специфіку, обставини, цілі діяльності, кадровий склад окремо взятого підприємства.

При виборі раціонального підходу до розробки моделі компетенцій працівників доцільно обрати формування цілком нової моделі, в якій повністю будуть враховані вище перелічені чинники.

Формування моделі компетенцій працівників слід здійснювати на таких засадах:

- по-перше, шляхом розробки цілком нової моделі компетенцій (за допомогою залучення зовнішніх консультантів чи самостійно співробітниками підприємства) з урахуванням особливостей певної посади, галузі та особливостей роботи працівника;

- по-друге, побудови та використання окремих моделей компетенцій працівників керівних посад та окремих моделей компетенцій спеціалістів і працівників робітничих посад, із виділенням різної кількості складників таких моделей;

- по-третє, включення до моделі компетенцій спеціалістів/робітників відповідних компетенцій, необхідних для ефективного та якісного виконання покладених на нього посадових обов'язків; до моделі компетенцій керівників – додатково специфічних управлінських компетенцій (лідерських);

- по-четверте, групування складових моделі компетенцій працівників робітничих посад та спеціалістів на інтелектуальні/професійні (знання, вміння, навички), соціальні та поведінкові (особистісні якості, мотиви, моделі поведінки).

У загальному вигляді модель компетенцій працівників робітничих посад та спеціалістів включає 3 складові елементи (рис. 2.8); модель компетенцій працівників керівних посад – 4 складники (рис. 2.9).

Окреслені моделі компетенцій працівників є фундаментом для реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом кожного окремого підприємства. Їх застосування дозволяє у чіткій і зрозумілій формі побудувати модель компетенцій працівника певної посади (чи категорії), що охоплює та всебічно окреслює всю сукупність необхідних компетенцій (табл. 2.6) та слугує підґрунтям для вироблення методичних рекомендацій і відповідного інструментарію їх практичного застосування.

Безпосередньо розроблення моделі компетенцій працівника здійснюють у такій черговості (рис. 2.10).

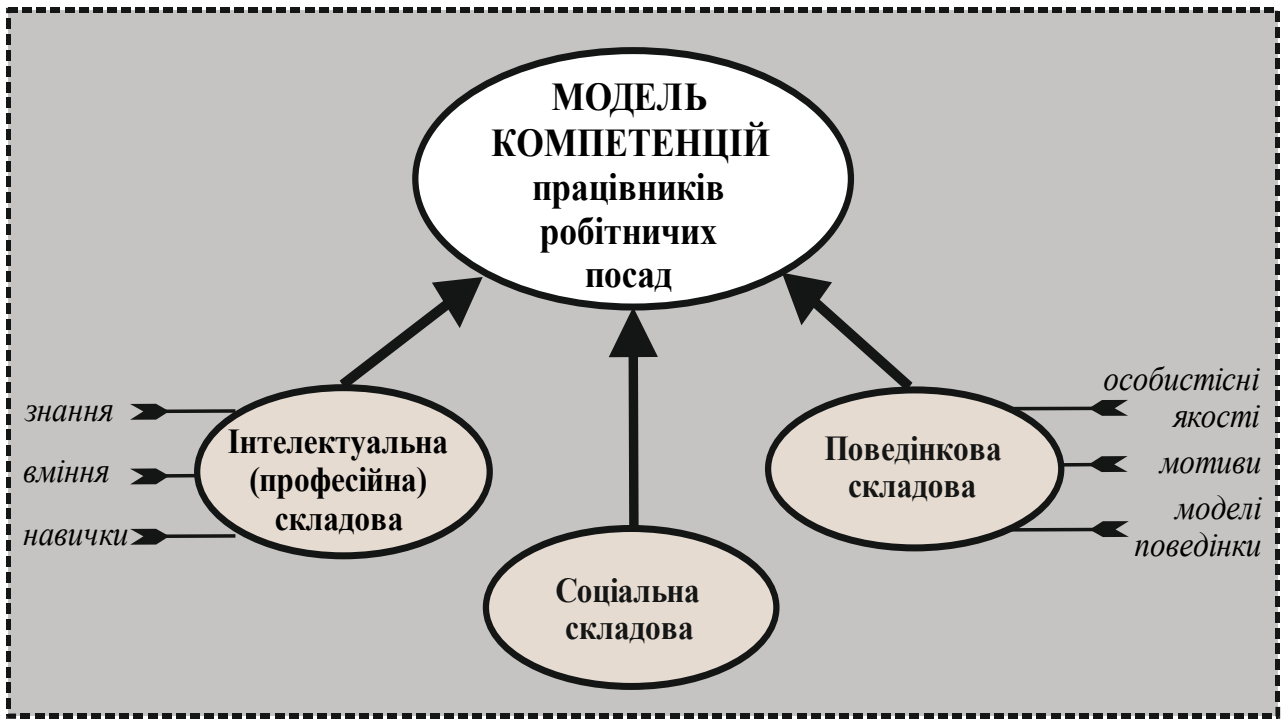


Рис. 2.8. Складові моделі компетенцій працівників робітничих посад та спеціалістів



Рис. 2.9. Складові моделі компетенцій працівників керівних посад

**Модель компетенцій слюсаря механоскладальних робіт**

Складові компетенцій	Компетенції слюсаря механічних збиральних робіт	Шифр
<b>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ / ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ :</b>		
Знання	Знання будови, принципів роботи та технічних умов складання вузлів, механізмів, верстатів	K <sub>1</sub>
	Знання механічних властивостей металів	K <sub>2</sub>
Вміння	Вміння застосовувати діючу нормативну документацію у своїй діяльності	K <sub>3</sub>
	Вміння усувати дефекти, виявлені при складанні і випробуванні вузлів, агрегатів, машин, механізмів, верстатів	K <sub>4</sub>
	Вміння раціонально використовувати робочий час (time-management)	K <sub>5</sub>
Навички	Навички виконання та дотримання вимог нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, а також норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт	K <sub>6</sub>
<b>СОЦІАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ :</b>		
-	Робота в команді (злагоджена співпраця із співробітниками та керівництвом, готовність до взаємодопомоги)	K <sub>7</sub>
<b>ПОВЕДІНКОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ :</b>		
Особистісні якості	Відповідальність за результат	K <sub>8</sub>
	Уважність	K <sub>9</sub>
	Кмітливість (вміння знаходити рішення в нестандартних ситуаціях)	K <sub>10</sub>
Мотиви	Прагнення до професійного зростання	K <sub>11</sub>
Моделі поведінки	Готовність і прагнення до опанування нових сучасних знань щодо методів і способів виконання робіт та їх використання	K <sub>12</sub>

Для досягнення ефективності використання розробленої моделі компетенцій працівників при її формуванні необхідно забезпечити її відповідність певним критеріям : вичерпність, дискретність, сфокусованість, доступність, конгруентність, сучасність, необхідність та достатність, конкретність, динамічність, вимірність, вмотивованість.

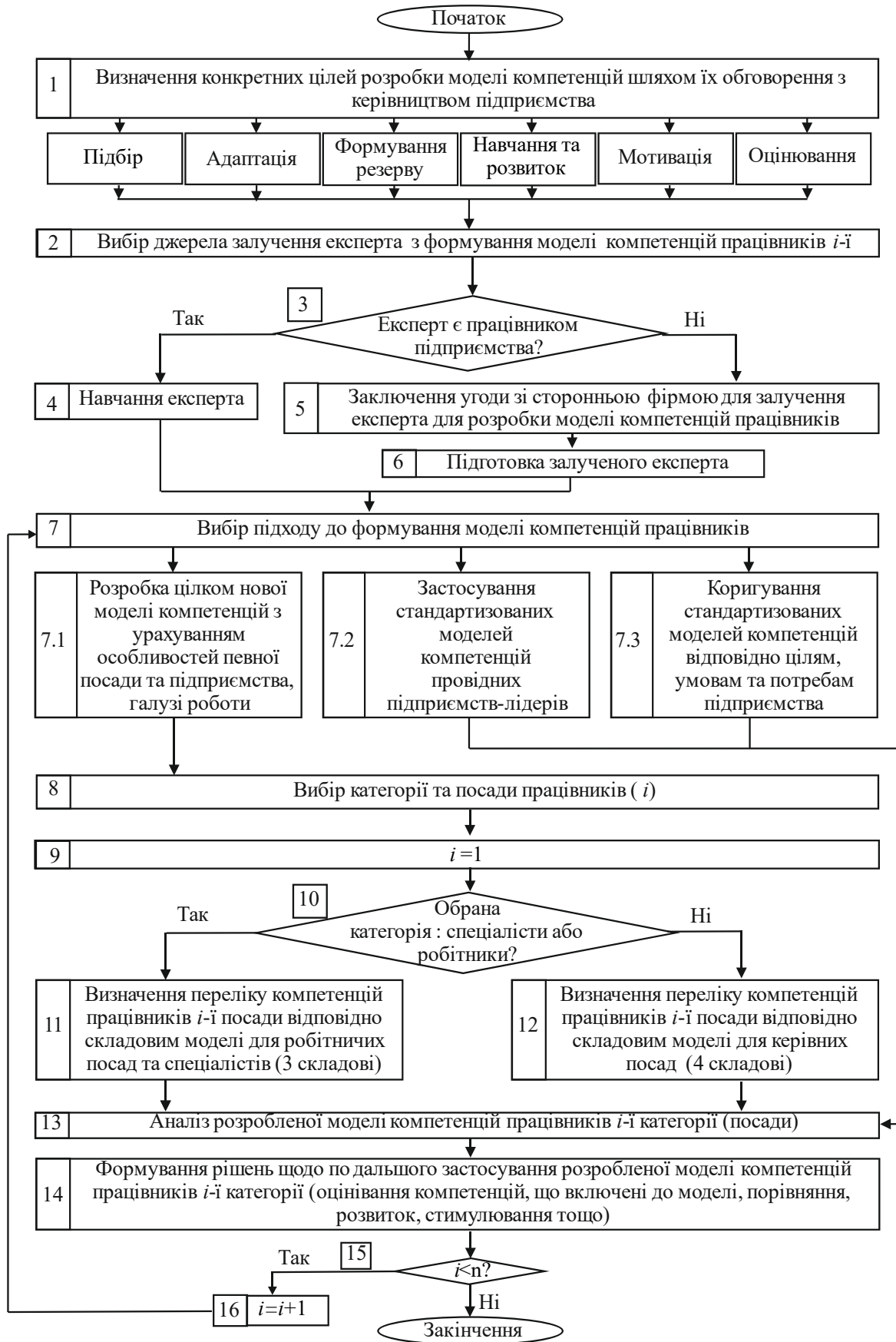


Рис. 2.10. Послідовність розробки моделі компетенцій працівників

## 2.4.4 Визначення базових компетенцій працівників

Визначення базових (ключових) компетенцій працівників доцільно проводити у такій послідовності (рис. 2.11).

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, зазвичай, 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.

Блок 5 алгоритму визначення компетенцій працівників підприємства передбачає розробку системи компетенцій працівників, що складається із власне компетенцій працівників, розподілених

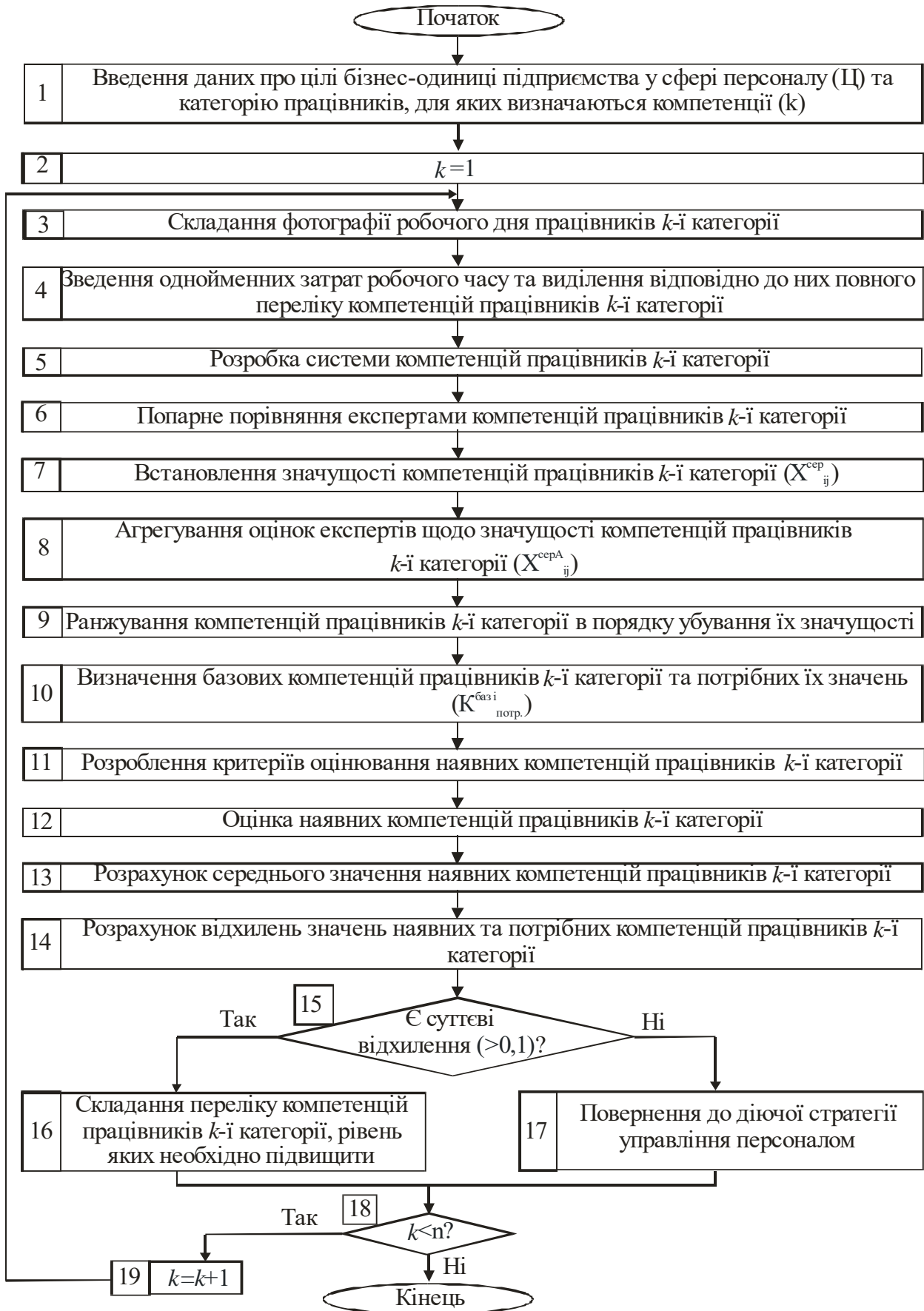


Рис. 2.11. Алгоритм визначення компетенцій працівників АТП

за елементами на вісім підгруп, що входять до трьох основних груп: знаннєвих, вміннєвих та поведінкових компетенцій працівників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**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	

В залежності від складності, обсягу та широти виконуваних робіт їх кількість в системі компетенцій варіюється в межах 10-120 одиниць.

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 за заданою ознакою – їх важливістю.

У наступному блоці 7 встановлюють значущість компетенцій працівників. Для цього, насамперед, 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:

$$X_{ij}^{\text{сеп}} = (\sum \{X_{ij}\}) / m \quad (2.9)$$

де  $X_{ij}^{\text{сеп}}$  – 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.

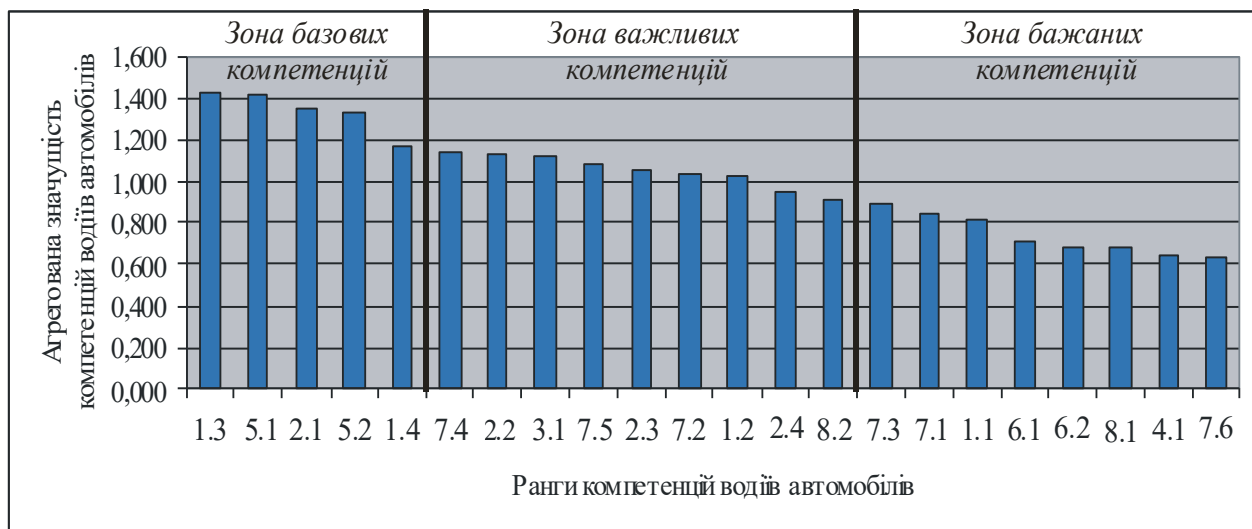
У блоці 8 отримані розрахунки значущості компетенцій (на думку кожного з експертів) підлягають агрегуванню за формулою:

$$X_{ij}^{\text{сеп}A} = \sqrt[n]{X_{ij}^{\text{сеп}1} \cdot X_{ij}^{\text{сеп}2} \cdot \dots \cdot X_{ij}^{\text{сеп}m}}, \quad (2.10)$$

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 як діаграму (рис. 2.12). Блок 10 алгоритму передбачає визначення базових компетенцій працівників та потрібних їх значень. З цією метою на діаграмі, де нанесені проранжовані значення агрегованої значущості компетенцій працівників виділяють 3 зони: базові, важливі, бажані компетенції (рис. 2.12).



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. 2.12. Поділ компетенцій водіїв автомобілів за зонами

Крайні точки меж вказаних зон знаходять наступним чином:

- зона базових компетенцій (рівень значущості високий):

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

- зона важливих компетенцій (рівень значущості середній):

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

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

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

де  $X_{\max}^{\text{сер}A}$ ,  $X_{\min}^{\text{сер}A}$  – 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:

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

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

$O^{\max}$  – 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. 2.8).

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 завантаженості 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 фільтру, 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.

#### **2.4.5 Методи та інструментарій оцінювання компетенцій працівників**

Оцінювання рівня прояву різних компетенцій фахівців (твердих та гнучких навичок) реалізують за допомогою множини відмінних методів та інструментів, зокрема : тестування, інтерв'ювання (співбесіда), Ассесмент-центр, ділова гра, метод кейсів, метод 360°, експертних оцінок, бальних оцінок, стандартних оцінок, ранжування тощо.

##### *Метод 360°*

Найбільш об'єктивним та максимально звільненим від більшої частини недоліків є метод 360° (метод кругової оцінки). Він передбачає збір відгуків щодо ступеня розвитку компетенцій від всіх зацікавлених сторін, які регулярно взаємодіють зі співробітником : керівників, колег, підлеглих, партнерів, постачальників, іноді – клієнтів, а також самооцінки.

Його основними перевагами є такі:

- сприяє професійному розвитку фахівців (призначений для цілей розвитку в порівнянні з іншими методами, переважно призначеними для цілей оцінки);
- дозволяє оцінити компетентності працівника не лише на відповідність встановленим нормам і вимогам, а й виявити «слабкі місця» в його роботі з метою подальшого їх усунення;
- сприяє укріпленню командної роботи в процесі оцінювання;

- низьковитратний (порівняно із Центром оцінювання, інтерв'юванням за компетенціями тощо);

- комплексний та об'єктивний, оскільки забезпечує різнобічне оцінювання рівня прояву компетенцій (дає змогу порівняти, як фахівець сприймає сам себе, а також як його «бачать» колеги та інші особи, з якими він так чи інакше співпрацює);

- гнучкий та універсальний, оскільки застосовується для оцінювання компетенцій працівників підприємств та організацій різних галузей, професій, посад тощо.

Реалізацію методу 360° для оцінювання рівня прояву м'яких навичок фахівців здійснюють у наступній черговості (рис. 2.13) [19].

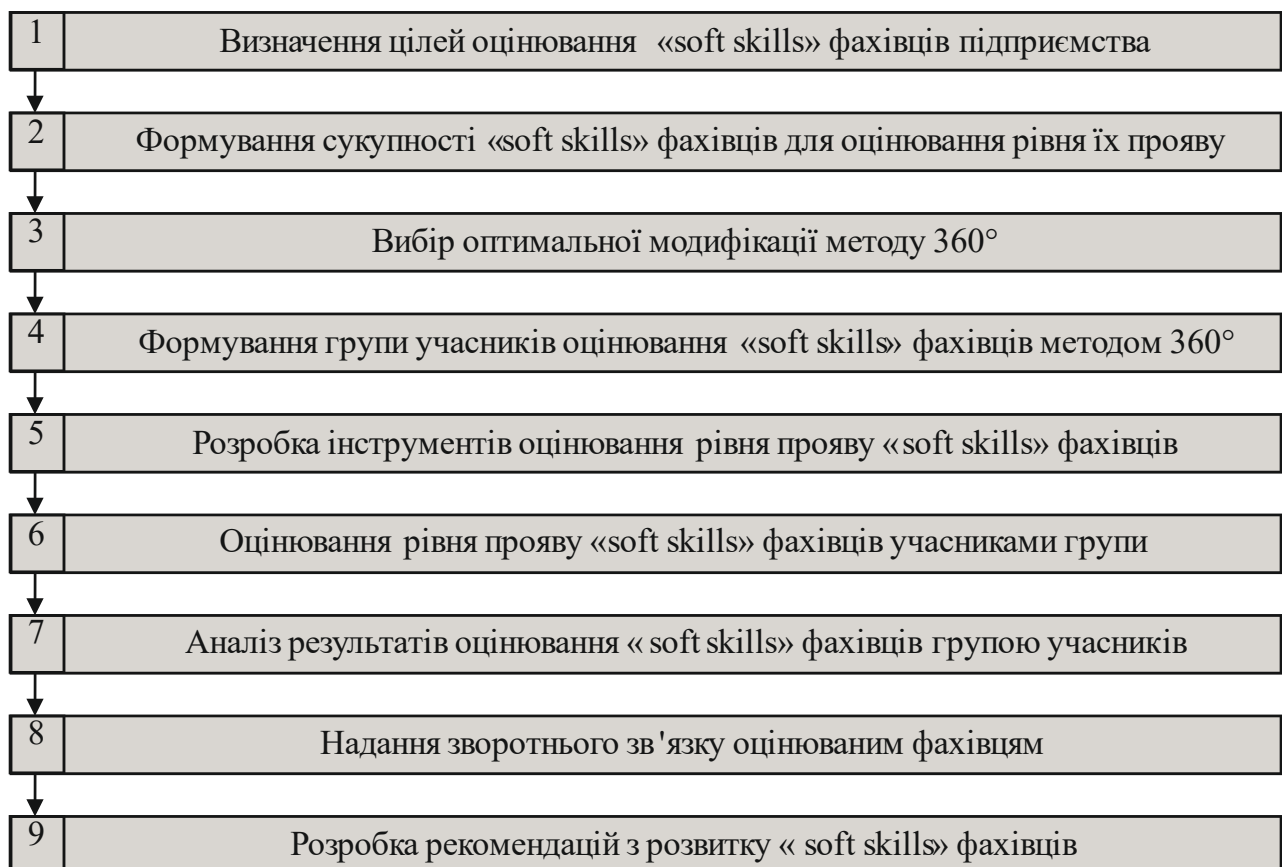


Рис. 2.13. Послідовність реалізації методу 360° для оцінювання рівня прояву «soft skills» фахівців

На першому етапі з'ясовують основні цілі здійснення оцінювання, наприклад : формування кадрового резерву; виявлення потенційних лідерів та керівників; раціональний розподіл функцій та

обов'язків співробітників за результатами оцінки роботи та робочої поведінки співробітників компанії; виявлення потреб у навчанні та оцінка ефективності наявних навчальних програм; виявлення та розвиток робочого потенціалу співробітників; підвищення продуктивності тощо.

Другий етап охоплює вибір сукупності ключових «soft skills» з метою встановлення ступеню їх розвитку у фахівців. При формуванні такого набору м'яких навичок працівників неодмінно потрібно враховувати галузь та вид діяльності, категорію персоналу, професію та вимоги, зазначені зокрема у відповідних професійних стандартах, а також запити та потреби працедавців на сучасному ринку праці. Приміром, для працівників транспортно-логістичних підприємств (логіст, диспетчер, експедитор, менеджер з логістики та ЗЕД, тощо) ключовими гнучкими навичками є відповідальність, комунікабельність, вміння працювати в команді, організованість, уважність, стресостійкість, вміння швидко приймати рішення та інші [22, 24].

У загальному нині найбільш розповсюдженими «soft skills» вважаються комунікативні навички, лідерство, командна робота, емоційний інтелект, стійкість до стресу, адаптивність, креативність, рішення проблем тощо.

Для оцінювання рівня прояву визначеної сукупності гнучких скілів працівників на третьому етапі необхідно здійснити вибір оптимального різновиду методу 360°, що має наступні модифікації :

метод 90° - оцінка здійснюється безпосереднім керівником;  
метод 180° - безпосереднім керівником та самим співробітником;

метод 360° - найближчим професійним оточенням, зокрема безпосереднім керівником, колегами, підлеглими та самим співробітником;

метод 540° та метод 720° - до переліку оцінювачів включають посередників, зовнішніх споживачів, постачальників, клієнтів, підрядників та інших осіб, в якими взаємодіє оцінюваний працівник).

Такий вибір здійснюється залежно від цілей та завдань оцінювання для кожного окремого випадку.

На четвертому етапі оцінювання рівня прояву «soft skills» фахівців формують групу учасників з урахуванням обраної мо-

дифікації методу 360°. Універсальним варіантом є наступний склад респондентів : безпосередній керівник; колега; підлеглий співробітник; клієнт/замовник; оцінюваний фахівець (самооцінювання).

П'ятий етап черговості завбачує вироблення інструментів оцінювання рівня прояву гнучких скілів : опитувальника за анкетною для учасників; шкали можливих оцінок, програмного забезпечення тощо). Наприклад, для оцінювання рівня прояву «soft skills» категорії керівників доцільно застосувати опитувальник (табл. 2.9), що включає відповідні твердження для найбільш точного та неупередженого оцінювання гнучких навичок фахівців.

Безпосередні оцінки (А, В, С, D, Е, F) респонденти ставлять відповідно розробленій шкалі оцінювання в діапазоні 0-5 балів, що окреслює ступінь прояву фахівцем певних м'яких навичок : від цілковитої відсутності до повної демонстрації в робочому середовищі (табл. 2.10).

*Таблиця 2.10*

**Шкала оцінювання рівня прояву «soft skills» фахівців**

Оцінка	Бали	Пояснення
А	5	компетенція проявляється цілком і завжди
В	4	компетенція проявляється цілком в нестандартних умовах
С	3	компетенція проявляється рідко і частково
D	2	компетенція не проявляється, але не є перешкодою
Е	1	компетенція не проявляється, і це шкодить роботі
F	0	відсутня інформація щодо прояву компетенції

В залежності від розміру підприємства та його можливостей (фінансових, трудових, інформаційних тощо) таке опитування учасників групи оцінювання може проводитися за допомогою різного програмного забезпечення, як-от : через Google Forms, Survey Monkey (платформа для створення опитувань, масової розсилки анкет, що створена у США), Human resource management system (HRM-системи).

На шостому етапі черговості усі респонденти – учасники групи оцінювання - здійснюють безпосереднє оцінювання рівня прояву «soft skills» окремих фахівців, дотримуючись при цьому принципу конфіденційності.

**Опитувальник для оцінювання рівня прояву «soft skills» фахівців  
методом 360°**

<i>Шановний респондент!</i>		
<i>Просимо Вас надати оцінку рівня прояву «soft skills» фахівця (П.І.П, посада, підрозділ) за шкалою :</i>		
<i>A - проявляється цілком і завжди; B - проявляється цілком в нестандартних умовах; C - проявляється рідко і частково; D - не проявляється, але не є перешкодою; E - проявляється, і це шкодить роботі; F - відсутня інформація щодо прояву навички</i>		
Назва «soft skills»	Орієнтовні твердження для оцінювання рівня прояву «soft skills»	Оцінка
Ssk-1 : Комунікативність	Вміє доводити складну чи неприємну інформацію до відома робочого оточення; легко встановлювати контакти з новими людьми; адаптувати стиль спілкування для різних аудиторій; спокійно сприймати конструктивну критику; пояснювати складні завдання простими словами; ввічливо спілкуватися	
Ssk-2 : Командна робота	Вміє вирішувати розбіжності всередині команди; налагоджувати співпрацю між різними відділами та підрозділами; оптимально розподіляти ролі, завдання та обов'язки; стимулювати командний дух; долати конфлікт інтересів в команді; підтримувати відкритий і конструктивний діалог	
Ssk-3 : Креативність	Вміє розв'язувати складні проблеми новими, нетиповими методами; застосовує інноваційні методи та шляхи для генерації можливих рішень; розвиває креативного мислення	
Ssk-4 : Цілеспрямованість	Прагне доводити справи до кінця; готовий поступитися власними інтересами заради загальних; прагне якнайшвидше ефективно розв'язувати проблеми; вміє концентруватися на завданні	
Ssk-5 : Прагнення до розвитку	Спрямований на професійне зростання та розвиток; організовує навчання, здійснює коучинг співробітників; розвиває себе і колег; мотивований до навчання	
Ssk-6 : Time-managment	Вчасно завершує поставлені завдання; розставляє пріоритетність завдань; застосовує інструментарій управління часом; вміє працювати в умовах мультизадачності	
Ssk-7 : Лідерство	Вміє мотивувати учасників робочого оточення; ухвалювати складні рішення; ефективно делегувати обов'язки; вирішує конфлікти	
Ssk-8 : Адаптивність	Має навички адаптації до нових подій та ситуацій; вміє легко долучатися до нових колективів; готовий до впровадження змін в робочому середовищі; має досвід впровадження нових процесів чи технологій у роботу	

Сьомий етап передбачає проведення обробки, узагальнення, аналізу та інтерпретації одержаних результатів опитування. Насамперед, для обробки даних по кожному оцінюваному фахівцю формують Ексел-таблиці. Переведення одержаних оцінок у числові значення є підґрунтям для побудови профілю оцінок окремого фахівця, зокрема у графічному вигляді (рис. 2.14), що дозволяє зафіксувати розбіжності між оцінками оточення та самооцінкою фахівця, а також виявити зони розвитку гнучких скілів.

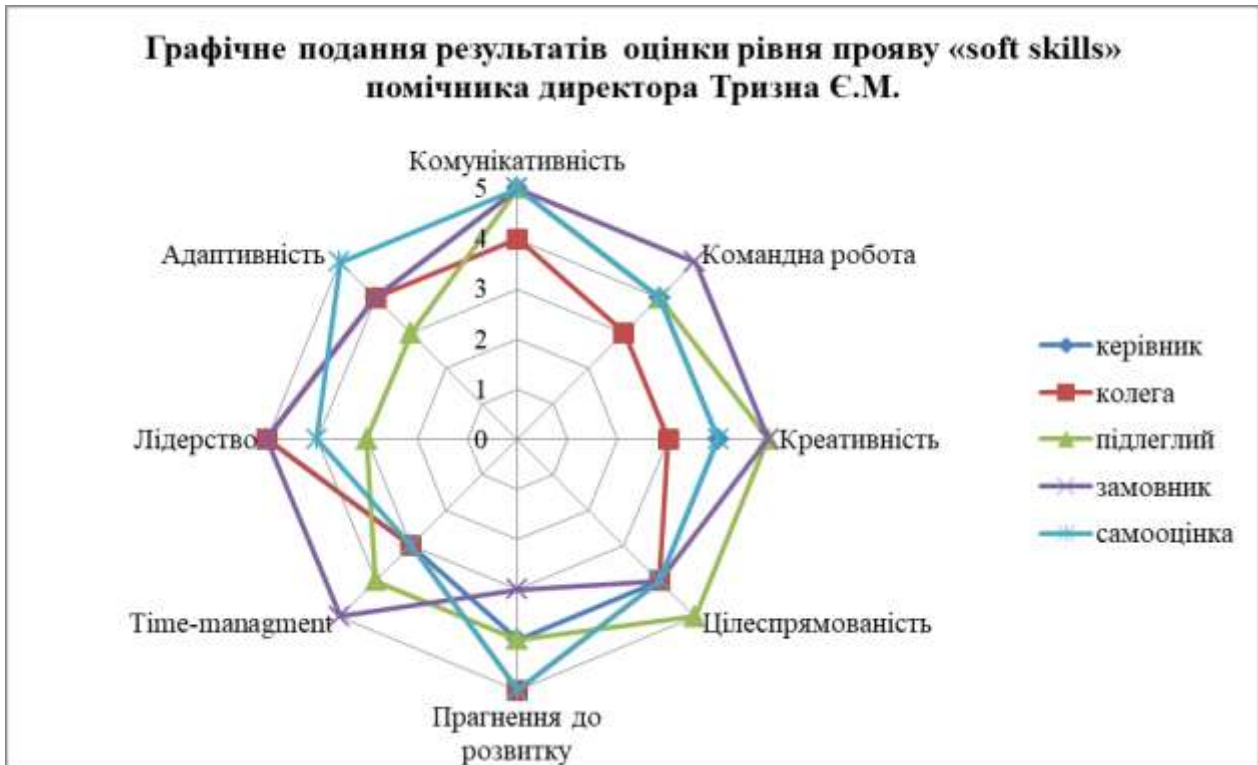


Рис. 2.14. Графічне подання результатів оцінки рівня прояву «soft skills»

Загальний рівень прояву «soft skills» окремого фахівця визначається за усередненим значенням (враховуючи оцінки усіх учасників групи, в тому числі і самооцінювання) з урахуванням вагового коефіцієнту кожної оцінюваної м'якої навички :

$$K_i = \sum_{i=1}^n (\alpha_i \cdot O_i), \quad (2.15)$$

де  $\alpha_i$  – ваговий коефіцієнт (значимість м'якої навички)  $i$ -ї м'якої навички у профілі компетенцій фахівця, відн. од.;

$O_i$  – середня оцінка  $i$ -ї м'якої навички у складі профілю компетенцій фахівця, балів.

Восьмий етап черговості оцінювання рівня прояву гнучких скілів окреслює надання зворотного зв'язку оцінюваним фахівцям. Під час обговорення у позитивній бесіді уникаючи критичних висловлювань їх ознайомлюють із результатами оцінювання у вигляді індивідуальних звітів (як-от рис. 2.15), що описують загальний рейтинг «soft skills», порівняння самооцінок та оцінок зовнішнього оточення, сукупність сильних та слабких сторін, відповідні коментарі тощо; враховують ідеї, пояснення та наміри фахівців з приводу удосконалення їх навиків.

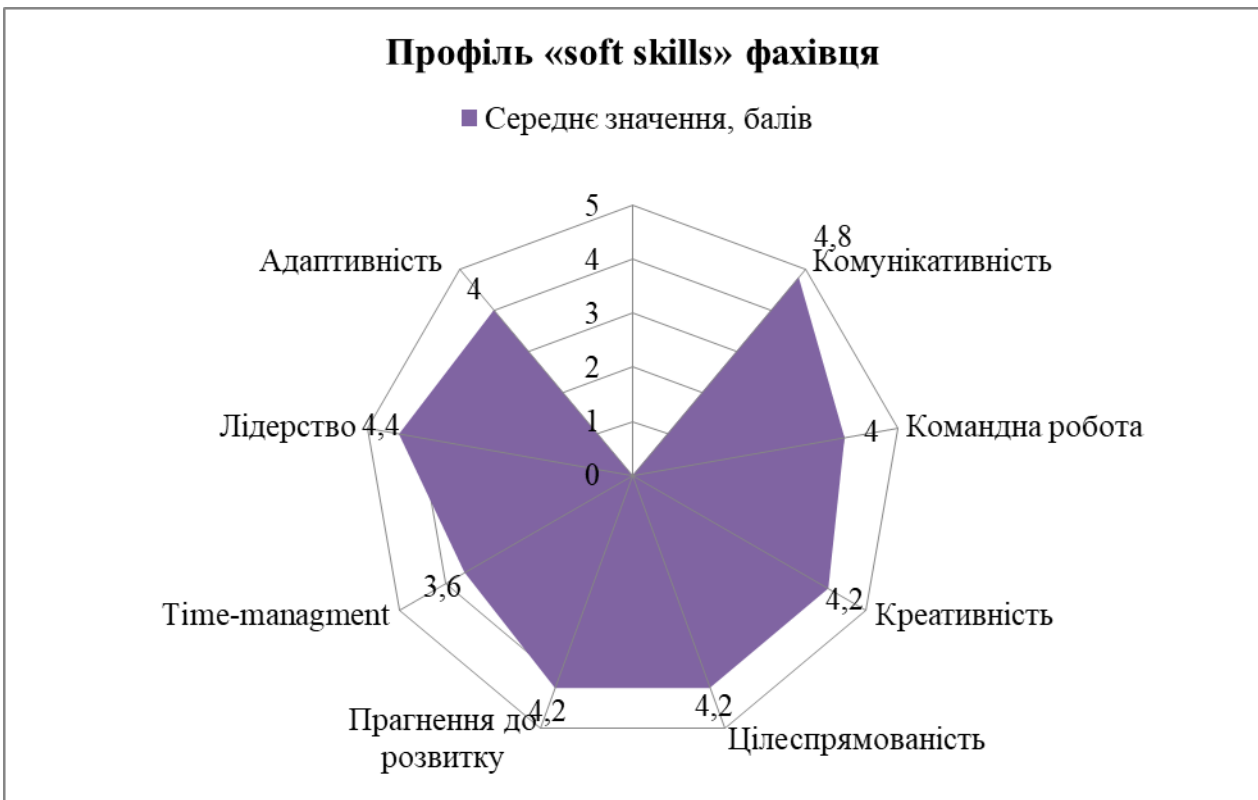


Рис. 2.15. Профіль оцінки рівня прояву «soft skills» фахівця

На останньому дев'ятому етапі, ґрунтуючись на викритих гнучких навичках кожного оцінюваного фахівця, рівень прояву яких є вкрай низьким чи недостатнім розробляють рекомендації для їх удосконалення та розвитку, зокрема шляхом побудови індивідуальних планів розвитку, впровадження корпоративних програм на-

вчання, коучингу та наставництва тощо.

Необхідно проводити періодичне повторне оцінювання рівня прояву «soft skills» фахівців для відстеження прогресу та коригування планів і програм навчання за потреби.

#### *Ассесмент-центр*

Метод Ассесмент-центр (Центр оцінки) - сучасний комплексний метод оцінки сукупності особистісних та ділових якостей співробітників, що дає змогу встановити відповідність наявного персоналу підприємства його ключовим цілям, структурі, політиці, стратегіям тощо.

Послідовність його застосування з метою оцінювання компетенцій працівників проілюстрована на рис. 2.16 [23].

Першим етапом блок-схеми оцінювання компетенцій працівників є встановлення чіткої цілі (цілей) його проведення, варіантами яких можуть бути : ухвалення рішення про залучення нових працівників, формування кадрового резерву та його розвиток, складання планів навчання кадрів, оцінювання фактичного рівня розвитку компетенцій окремого співробітника та команди загалом для встановлення потреби у коригуваннях чи її відсутності, навчанні цих співробітників тощо.

На етапі 2 слід визначитися із джерелом залучення експерта – фахівця чи фахівців, що будуть здійснювати оцінювання компетенцій персоналу. Такий вибір залежить від розміру підприємства (кількості його працівників) та цілей проведення оцінювання. Зокрема, для малих підприємств з чисельністю персоналу до 50 осіб для досягнення мети з формування і розвитку кадрового резерву, планування навчання чи підбору персоналу певної категорії більш доцільно призначати експертом внутрішнього співробітника організації; у разі оцінювання компетенцій персоналу середніх (50-300 осіб) чи великих компаній (понад 300 осіб) з метою оцінювання рівня їх прояву доречно залучити стороннього фахівця [25].

У разі обрання експертом співробітника підприємства (етап 3) слід здійснити його підготовку, навчання та провести відповідний інструктаж (етап 4); у іншому випадку потрібно вирішити питання пошуку та залучення такого експерта зі сторонньої організації, як-от уклавши угоду зі спеціалізованим агентством.

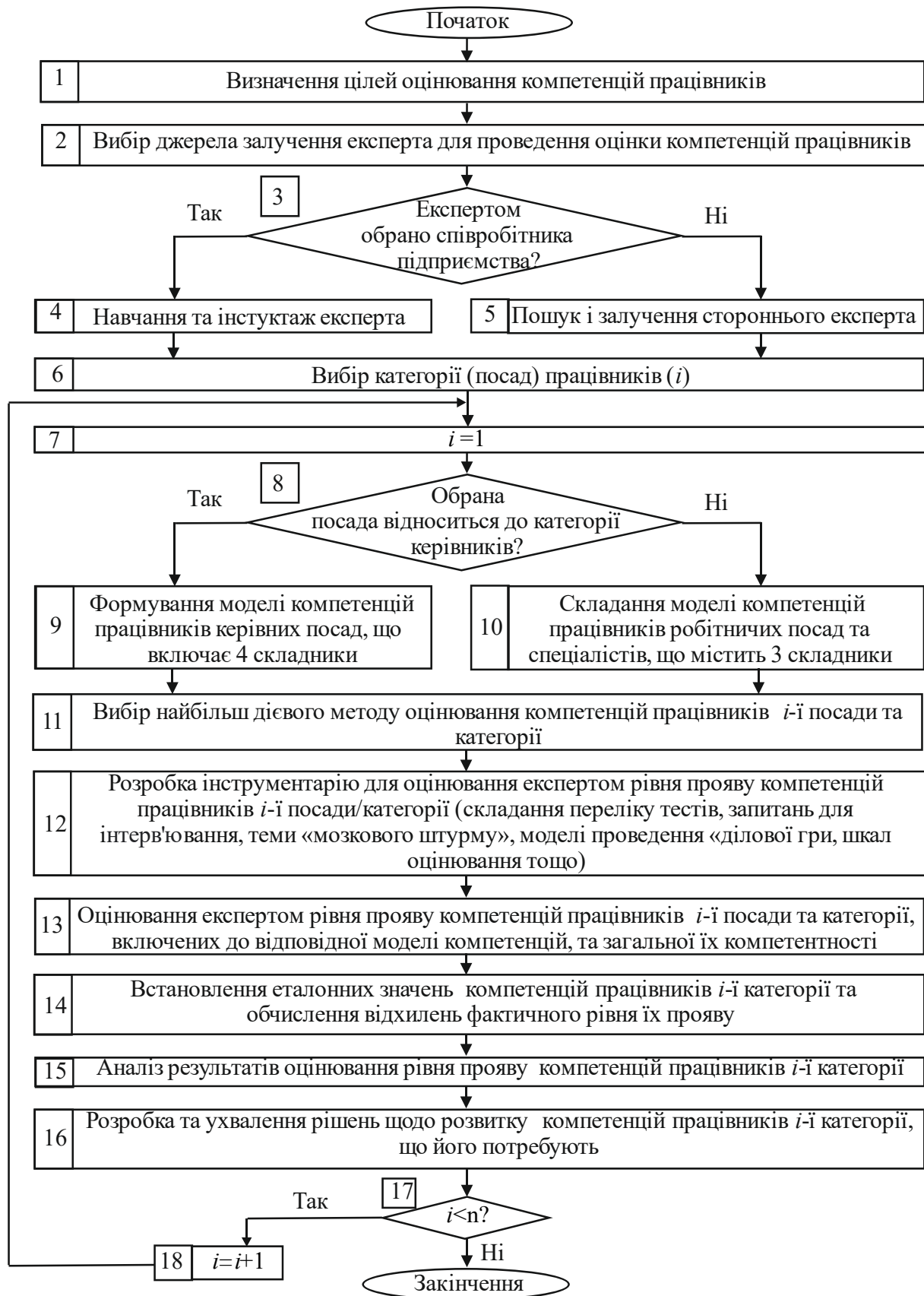


Рис. 2.16. Блок-схема процесу оцінювання компетенцій працівників підприємства методом Ассесмент-центр [23]

Оцінювання компетенцій персоналу доцільно здійснювати окремо розглядаючи різні посади та категорії персоналу (етап 6). Так, на наступному етапі 7 оцінювання компетенцій працівників починається розгляд першої із них ( $i=1$ ).

Восьмий етап послідовності слугує для встановлення безпосередньо категорії персоналу, до якої відносять обрану до оцінювання посаду, як-от : 1) працівники керівних посад; 2) працівники робітничих посад та спеціалісти.

Такий поділ в повній мірі обґрунтовано у 2.4.3, за підсумками якого встановлено необхідність формування (і як наслідок оцінювання) окремих моделей компетенцій працівників керівних посад та окремих моделей компетенцій працівників робітничих посад і спеціалістів, із виділенням різної кількості складових цих моделей (через включення до моделі компетенцій керівників – додатково спеціфічних (лідерських) управлінських компетенцій).

Відповідно, якщо об'єктом оцінювання є компетенції працівників, що посідають керівні посади (етап 9), тоді необхідно сформулювати модель компетенцій, у складі якої виділено 4 складники : інтелектуальні / професійні (знання, вміння, навички); соціальні; поведінкові (особистісні якості, мотиви, моделі поведінки); лідерські /управлінські складники.

У випадку оцінювання компетенцій працівників, чії посади відносяться до категорії робітничих або спеціалістів (етап 10) – потрібно побудувати модель компетенцій, що включає 3 складові елементи (професійні, соціальні, поведінкові).

Наступним етапом 11 блок-схеми процесу оцінювання компетенцій працівників підприємства є вибір найбільш дієвого методу його здійснення – Ассесмент-центру, до структури якого приєднані такі складові-методи, як-от : інтерв'ювання, тестування, «Мозковий штурм» («Генерування ідей») та «Ділова гра».

На етапі 12 необхідно розробити безпосередньо інструментарій практичного застосування Центру оцінювання. Враховуючи обрану категорію персоналу та зміст оцінюваних компетенцій необхідно розробити перелік тестів (до прикладу рис. 2.17), модель та сценарій провадження ділової гри (табл. 2.11), обрати тему та запитання для інтерв'ювання (до прикладу рис. 2.18), проблемну ситуацію (табл. 2.12), шкали та «ключі» інтерпретації результатів і ін.

### ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ (фрагмент)

1. З чого слід починати розгляд проблемної виробничої ситуації?
  - а) з визначення працівників, які є винуватцями обставин, що склалися (слабка);
  - б) з оцінки ступеню важливості проблемної ситуації у виробництві (середня);
  - в) з встановлення причин, що призвели до неї (сильна).
2. Які способи застосовуються для налагодження партнерських взаємин із поставальниками, замовниками, посередниками тощо?
  - а) через телефонні перемовини, листування електронною та традиційною поштою (слабка);
  - б) через спілкування з відеозв'язком (середня);
  - в) переважно особисті зустрічі (сильна).
3. Наскільки ретельно потрібно готуватися до зустрічі із потенційними замовниками?
  - а) в цілому знати загальну інформацію про види послуг, робіт, виробів, що виконуються підприємством (слабка);
  - б) володіти інформацією про усі види продукції підприємства, мати змогу відповідати на конкретні запитання стосовно певних виробів, робіт, послуг (середня);
  - в) чітко знати весь перелік пропонованих виробів та послуг, підготувавши презентацію та зразки продукції (сильна).
4. У разі відсутності одного із ключових керівників підприємства з поважної причини за нагальної необхідності виконання окремих його завдань:
  - а) доручити виконання завдання безпосередньому підлеглому працівнику (слабка);
  - б) доручити виконання завдання одному із керівників вищої або середньої ланки (середня);
  - в) особисто виконати поставлене завдання (сильна).

Рис. 2.17. Тестові запитання (в складі Ассесмент-центру)

Таблиця 2.11

### Сценарій провадження «Ділової гри» (в складі Ассесмент-центру)

<b>Мета «Ділової гри»</b>	в філії стала вакантною посада начальника автоколони. На цю посаду претендують декілька кандидатів. Мета «Ділової гри» – оцінка ділових та особистісних якостей претендентів на посаду начальника автоколони
<b>Постановка завдань</b>	надати оцінку якостей та компетенцій (в балах) кожному з претендентів на посаду; обчислити середній бал кожного з кандидатів; вибрати кращого з претендентів
<b>Опис ходу «Ділової гри»</b>	кожному оцінюваному керівнику необхідно виконувати роль експерту; зі складу учасників вибрати 3-4 особи – претенденти на посаду начальника автоколони та здійснити оцінювання їх якостей, зробити висновок щодо можливості та готовності посісти окреслену посаду; обрати найбільш ефективного кандидата

### ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ВЕДЕННЯ ІНТЕРВ'Ю (фрагмент)

1. Ви бачите, що в робочий процес можна внести істотні покращення, але розумієте, що Ваша ідея може не зовсім сподобатися. Якими будуть Ваші дії? (компетенція - *ініціативність в робочому процесі*)

Можливі варіанти відповідей : все ж таки запропоную цю ідею та спробую внести зміни (сильна); запропоную ідею, але наполягати не стану (середня); маю сумніви, тому не буду пропонувати ідею (слабка).

2. Чому окремі працівники схильні дотримуватися встановлених правил і процедур, а інші часто прагнуть внести зміни? (компетенція - *організованість*)

Можливі варіанти відповідей : працівник має дотримуватись встановлених правил і процедур, в іншому випадку це означає тільки неорганізованість людини (сильна); за певних обставин та ситуацій можливе недотримання встановлених правил і процедур (середня); не обов'язково дотримуватися встановлених правил і процедур, можна зробити все на свій розсуд (слабка).

3. Чи необхідно дотримуватися технологій роботи у випадках, коли, відмовившись від них, Ви зможете досягти біль швидкого результату? (компетенція - *орієнтація на якість роботи*)

Можливі варіанти відповідей : якщо необхідно досягти високого та якісного результату, то швидкості за цих умов немає місця (сильна); не завжди швидкість означає якість (середня); якщо є варіант швидко зробити щось, то навіть ускладнювати процес (слабка).

4. Безпосередній керівник доручив Вам завдання, Ви не встигаєте його виконати до завершення робочого дня. Які Ваші дії? (компетенція - *відповідальність*)

Можливі варіанти відповідей : залишитись на роботі та довести справу до кінця (сильна); якщо немає часу зробити сьогодні, можна прийти раніше на роботу наступного дня та доробити все те, що не встиг (середня); так як робочий день закінчився, відкласти всі справи на наступний день та доробити, коли буде вільний час (слабка).

Рис. 2.18. Перелік запитань для проведення інтерв'ю (в складі Ассесмент-центру)

Кожен із цих методів дозволяє виявити присутність мінімум однієї або декількох компетенцій та оцінити ступінь (силу) їх прояву (сильна, посередня, слабка).

Етап 13 передбачає оцінювання асесором (незалежним експертом) рівня прояву компетенцій працівників *i*-ї категорії та посади, включених до відповідної моделі із застосуванням розробленого інструментарію за кожним із методів оцінювання, включених до Центру оцінки, за шкалою (табл. 2.13).

Загальна компетентність кожного із оцінюваних працівників *i*-ї категорії та посади визначається за сукупністю застосованих в межах Центру оцінювання методів, та їх середніх значень :

Таблиця 2.12

## Опис провадження «Мозкового штурму» (в складі Ассесмент-центру)

<b>Тема та проблемна ситуація</b>	Філія виграла тендер на термінове виготовлення металевих конструкцій (каркаси для тента). Однак вироби потрібно виготовити у досить короткі терміни. На складі є лише 30 % потрібних матеріалів, наявного персоналу у виробничих цехах також недостатньо	
<b>Завдання</b>	Запропонуйте варіанти вирішення даної проблемної ситуації, порівняйте їх та обґрунтуйте вибір найбільш дієвого способу своєчасного виконання замовлення»	
<b>Можливі варіанти відповідей</b>	перекопати залучених до виконання цієї роботи робітників продовжити тривалість робочого дня з додатковою оплатою до завершення виконання замовлення; пошук постачальників, у яких одразу можна придбати необхідний обсяг матеріалів за помірними цінами);	сильна сила прояву (■)
	залучення до виконання робіт працівників суміжних спеціальностей; закупівля необхідної кількості матеріалів на місцевих металобазах (а не у постійних постачальників за зниженими відпускними цінами) (середня);	середня сила прояву (●)
	звернутися до конкурентів за допомогою – передача частини обсягу замовлення на виконання в чітко визначений термін (слабка);	слабка сила прояву (▲)
	інші нестандартні варіанти	■, ●, ▲

Таблиця 2.13

## Шкала оцінки сили прояву компетенцій

Сила прояву	Символ	Оцінка (балів)
Слабка	▲	1
Середня	●	3
Сильна	■	9

$$\bar{O}_j = \frac{\sum O_j}{n} \quad (2.16)$$

де  $O_j$  – оцінка  $j$ -ї наявної компетенції працівників  $i$ -ї категорії, бали;

$n$  – кількість методів оцінювання компетенцій працівників  $i$ -ї категорії, включених до складу Центру оцінки.

На 14 етапі асесор разом із керівництвом має встановити еталонні значення компетенцій (в діапазоні 6-8 балів), включених до відповідної моделі компетенцій, та обчислити відхилення одержаних в результаті реалізації Ассесмент-центру значень компетенцій працівників від них.

Виявлені відхилення слід вважати допустимими у разі, якщо їх значення не перевищують 1 бал; в протилежному випадку (величина відхилення складає понад 1 бал) - необхідна розробка дій щодо розвитку рівня компетенцій працівників.

На основі одержаних результатів оцінювання рівня прояву компетенцій працівників *i*-ї категорії та посади проводять їх ретельний аналіз (етап 15), підсумком якого є пошук та ухвалення ефективних рішень щодо розвитку тих компетенцій, які мають нагальну потребу в удосконаленні (етап 16).

Черговий 17 етап побудованої блок-схеми оцінювання компетенцій працівників призначений для циклічної послідовності дій. Якщо є потреба у оцінюванні компетенцій працівників за іншими посадами ( $i < n$ ), переходять до 18-го етапу, що окреслює розгляд чергової посади (категорії) працівників підприємства та переміщуються до етапу 7 для виконання необхідних дій; в протилежному разі – завершують 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 види та складові компетенції працівника.

11. Які зони компетенцій працівників Ви знаєте?

12. Наведіть приклад поведінкових компетенцій працівників різних категорій персоналу.

## Тестові завдання

**1. У загальному випадку в якості об'єкту управління у галузі управління персоналом розглядають:**

- 1) персонал, групи людей
- 2) окремі особистості
- 3) особистості і спільноти (формальні та неформальні групи, професійно-кваліфікаційні та соціальні групи, колективи, підприємство в цілому)
- 4) персонал, групи людей, окремі особистості, особистості і спільноти

**2. Яке з наведених визначень характеризує поняття «персонал»?**

- 1) сукупність усіх працівників підприємства, які беруть участь у здійсненні господарської діяльності підприємства
- 2) сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі і часі
- 3) керівники та службовці, які виконують функції з переважною часткою умовою праці
- 4) об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками

**3. 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 – це:**

- 1) людські ресурси
- 2) робоча сила
- 3) персонал
- 4) кадри

**4. Які категорії включають до позаштатного персоналу?**

- 1) кадри, резерв персоналу
- 2) тимчасові сезонні працівники
- 3) тимчасові сезонні працівники та замісні посади
- 4) резерв персоналу, і замісні вакансії

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

- 1) робоча сила
- 2) людські ресурси підприємства
- 3) трудовий потенціал працівника
- 4) трудовий колектив підприємства

**6. Основні ознаки виділення структури персоналу:**

- 1) функціональна, організаційна, вікова
- 2) організаційна, функціональна, штатна, соціальна, рольова
- 3) психологічна, трудова, рольова, штатна
- 4) вікова, рольова, статусна

**7. Участь персоналу в процесі виробництва відображає:**

- 1) організаційна структура персоналу
- 2) функціональна структура персоналу
- 3) соціальна структура персоналу
- 4) штатна структура персоналу

**8. Основні категорії персоналу за організаційною структурою:**

- 1) робітники, керівники, спеціалісти
- 2) основний та допоміжний виробничий персонал
- 3) робочі та службовці (виробничий та управлінський персонал)
- 4) основний, допоміжний виробничий персонал та інші працівники

**9. До якої категорії персоналу відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників?**

- 1) виробничий персонал
- 2) спеціалісти
- 3) інші службовці
- 4) функціональні керівники

**10. У складі виробничого персоналу виділяють:**

- 1) основний і резервний
- 2) основний і тимчасовий
- 3) основний і допоміжний
- 4) основний, другорядний, резервний

**11. У складі штатної структури визначається:**

- 1) склад персоналу за рівнем освіти
- 2) загальна кількість посад на підприємстві
- 3) фонд заробітної плати, чисельність персоналу, штатний розклад підприємства
- 4) чисельність персоналу і штатний розклад підприємства

**12. Структура персоналу, що характеризує його як сукупність груп, що класифікують за віком працівників, відноситься до:**

- 1) рольової структури персоналу
- 2) організаційної структури персоналу
- 3) штатної структури персоналу
- 4) соціальної структури персоналу

**13. В межах рольової структури персоналу виділяють такі групи ролей працівників:**

- 1) творчі, комунікаційні, поведінкові
- 2) позитивні та негативні
- 3) традиційні та сучасні

4) творчі та поведінкові

**14. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній сфері, що дозволяють здійснювати певний вид діяльності:**

- 1) професія
- 2) трудовий потенціал
- 3) кваліфікація
- 4) компетентність

**15. «Вузкий» вид трудової діяльності в межах певної професії – це:**

- 1) спеціальність
- 2) трудовий потенціал
- 3) кваліфікація
- 4) компетентність

**16. Сукупність знань, умінь, навичок, здібностей, досвіду, цінностей та мотивів, моделей поведінки, особистісних якостей працівника в певній галузі – це:**

- 1) кваліфікація
- 2) спеціальність
- 3) компетенція працівника
- 4) компетентність працівника

**17. До складових елементів компетенції працівника відносяться:**

- 1) складова знань та складова вмінь
- 2) складові досвіду, особистісних якостей та характеристик працівника
- 3) складові умінь, здібностей, навичок та досвіду
- 4) складова знань, складова вмінь, поведінкова складова

**18. Персонал підприємства – це:**

- 1) всі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці
- 2) сукупність кадрів однієї професійної групи
- 3) основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації тієї чи іншої сфери діяльності
- 4) всі постійні працівники, які пройшли попередню професійну підготовку та мають спеціальну освіту, трудові навички, досвід роботи в обраній сфері

**19. Суміжна професія – це:**

- 1) виконання трудових функцій на суміжних підприємствах
- 2) одночасне виконання трудових функцій різних професій
- 3) виконання трудових функцій на суміжних виробництвах
- 4) всі відповіді вірні

**20. Кваліфікацію працівника визначає:**

- 1) рівень спеціальних знань та вмінь працівника
- 2) певний вид трудової діяльності на підприємстві
- 3) рівень практичних навичок працівника
- 4) наявність досвіду

## 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);

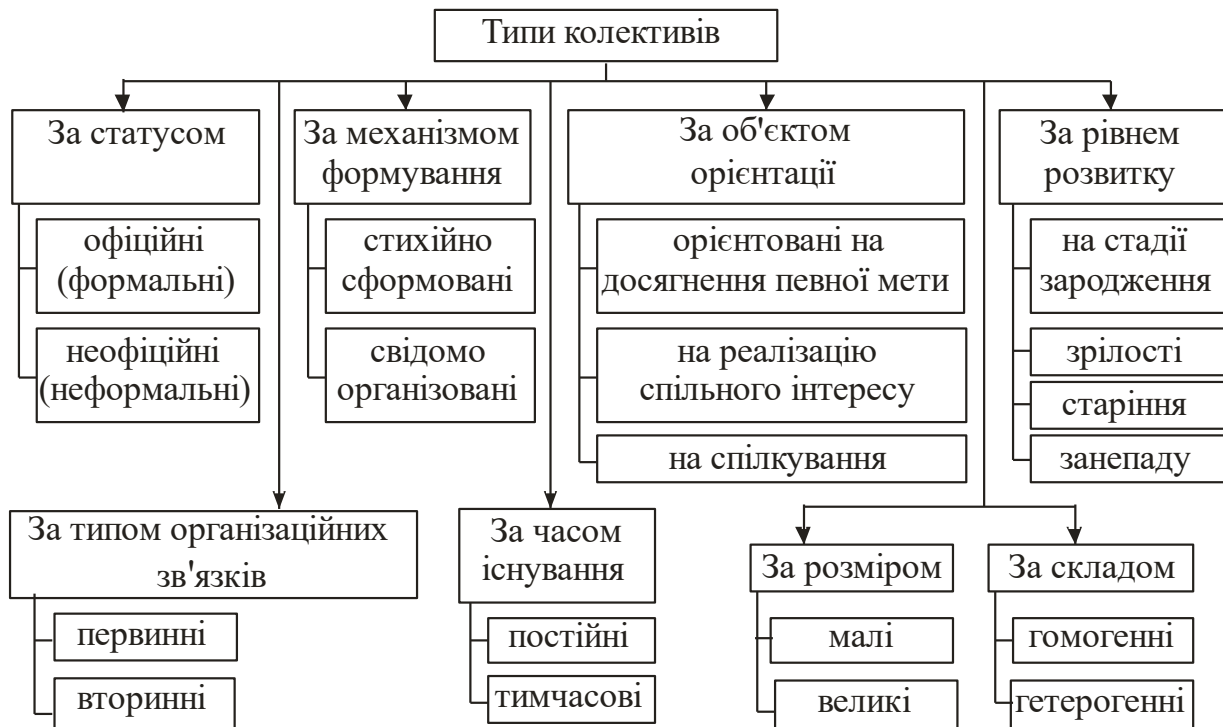


Рис. 3.1. Класифікація колективів

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 – статтю, віком, освітою тощо) та гетерогенні (різномірні);

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

До трудового колективу, як і до окремого працівника, висувуються 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 витратами 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).

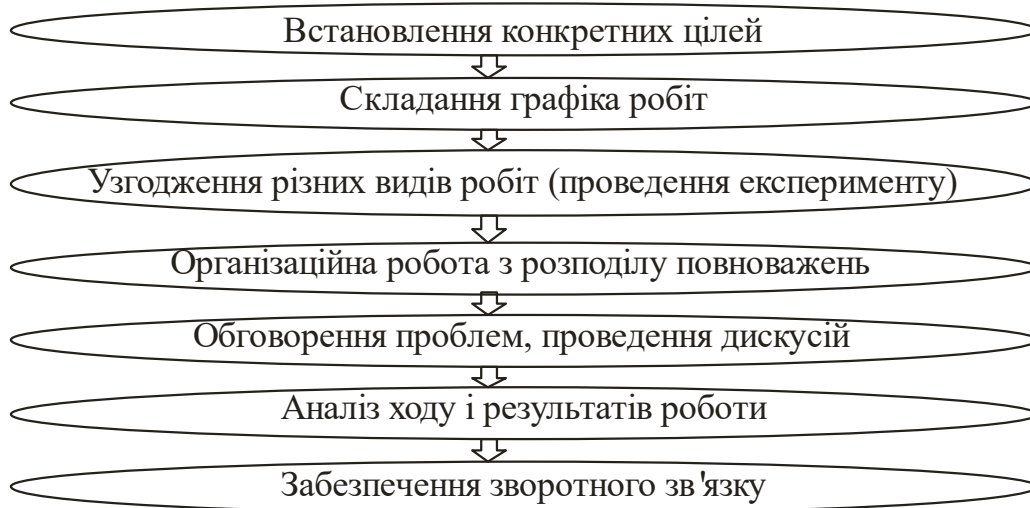


Рис. 3.2. Етапи створення трудового колективу

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 *етапи* (рис. 3.3).

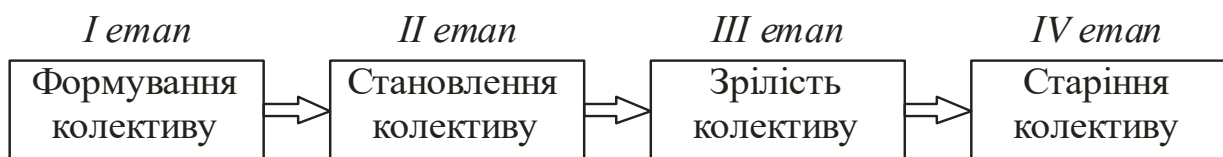


Рис. 3.3. Етапи розвитку трудового колективу

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 уособлює 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:

$$I_{\text{гр}} = ((\text{ВП} - \text{ВН}) / N(N - 1)) \cdot 100, \quad (3.1)$$

де ВП – кількість взаємно позитивних виборів в групі;  
ВН – кількість взаємно негативних виборів в групі;  
N – кількість членів групи, що брали участь у виборах.

Аналіз рівня зв'язаності групи за певним критерієм слід проводити, використовуючи індекс соціометричної когерентності:

$$I_{\text{ког}} = K_{\text{в}} \text{ (або } K_{\text{о}}) / (N \cdot (N - 1)), \quad (3.2)$$

де  $K_{\text{в}}$  – кількість відданих виборів по групі;  
 $K_{\text{о}}$  – кількість одержаних виборів по групі.

Згуртованість групи оцінюють за допомогою індексу взаємності:

$$IB = \text{ВП} / (N \cdot (N - 1)) \quad (3.3)$$

Соціометричний статус відображає відношення членів групи до кожного її представника:

$$C_i = K_{\text{о}}^i / (N - 1), \quad (3.4)$$

де  $K_{\text{о}}^i$  – кількість голосів (виборів), одержаних  $i$ -м членом групи.

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

$$C_i^+ = K_{\text{о}}^{i(+)} / (N - 1); \quad C_i^- = K_{\text{о}}^{i(-)} / (N - 1), \quad (3.5)$$

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

$K_{\text{о}}^{i(+)}$  – кількість позитивних виборів, що одержані  $i$ -м членом групи;

$K_{\text{о}}^{i(-)}$  – кількість негативних виборів, що одержані  $i$ -м членом групи.

Індекс емоційної експансивності:

$$E_i = K_B^i / (N - 1), \quad (3.6)$$

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

Аналогічно розраховуються індекси позитивної і негативної експансивності:

$$E_i^+ = K_B^{i(+)} / (N - 1); \quad E_i^- = K_B^{i(-)} / (N - 1), \quad (3.7)$$

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:

$$A_i = K_o^{i(+)} - K_o^{i(-)} / (N - 1) \quad (3.8)$$

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

### **3.4 Виявлення проблем трудового колективу підприємства**

Зазвичай, проблеми трудового колективу підприємства виявляють після їх загострення або виникнення конфліктної ситуації, основується на певній суб'єктивній думці. При цьому існує певний ступінь умовності зробленого висновку, результати якого можуть бути відмінними у різних експертів, що ухвалюють рішення.

Визначення проблем трудового колективу підприємства (загальних та корінних) здійснюється із застосуванням матричного методу шляхом побудови матриці значимих проблем трудового колективу.

Сутність матричного методу полягає в пошуку вирішення проблем та обробки сукупності цих проблем, названих проблемним полем. Побудова матриці значимих проблем трудового колективу до-

зволяє виділити найбільш значущі проблеми, що становлять основу проблемної ситуації і знаходяться в області Парето.

Послідовність визначення проблем трудового колективу представлена на рис. 3.4 [26].



Рис. 3.4. Послідовність визначення проблем трудового колективу

Першим етапом послідовності є виявлення загального переліку проблем трудового колективу певного підприємства. Такі проблеми, зазвичай, пов'язані з багатьма факторами : фінансовими, інформаційними, технологічними, матеріальними та іншими ресурсами (табл. 3.1).

Другий етап передбачає вибір найбільш важливих проблем трудового колективу шляхом проведення експертної оцінки за критерієм ступеня їх важливості (значимості).

**Загальний перелік існуючих проблем у трудовому колективі підприємства**

№ проблеми	Проблеми в трудовому колективі підприємства
1	Байдужість підлеглих до зауважень керівника
2	Недотримання графіку/режиму роботи працівниками (запізнення на роботу)
3	Несвоєчасність виплати заробітної плати працівникам
4	Низький рівень заробітної плати
5	Відсутність системи преміювання
6	Низький рівень кваліфікації працівників
7	Низький рівень здатності деяких працівників до самореалізації
8	Відсутність взаємоповаги між членами трудового колективу
9	Некоректні зауваження працівників один одному щодо виконаної роботи
10	Велика кількість підлеглих у керівника знижує рівень контролю у трудовому колективі
11	Складна структура управління
12	Нераціональне використання робочого часу працівниками
13	Нестача коштів на навчання та розвиток працівників для підвищення їх кваліфікації
14	Часті конфлікти між членами трудового колективу
15	Низька мотивація до роботи у працівників

За умови наявності значної кількості проблем трудового колективу з високою значимістю слід :

- уважно вивчити сукупність проблем;
- вилучити із сукупності неважливі проблеми, або ті, що повторюються в іншій формі;
- об'єднати проблеми в тих випадках, коли це необхідно;
- виділити з отриманого трансформованого переліку найбільш важливі проблеми;
- визначити головну серед них методом парних порівнянь.

Третій етап передбачає побудову «пустограки» проблем трудового колективу підприємства. Для цього необхідно внести в її «головку» і «боковик» номери найбільш важливих проблем; попарно зіставити кожну проблему горизонтального ряду з кожною проблемою з вертикального ряду за критерієм взаємовпливу.

У випадку, коли проблема з вертикального ряду викликає та (або) загострює проблему з горизонтального ряду, то в клітинці їх перетину необхідно вставити стрілку по горизонталі зліва направо вгору. Якщо взаємозв'язок зворотній – стрілка спрямовується навпаки. У випадку, коли зв'язок між обома проблемами не простежується, ставиться нуль (0) (рис. 3.5).

		НОМЕРА ПРОБЛЕМ															
		*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
НОМЕРА ПРОБЛЕМ	1	*															
	2	↗	*														
	3	↖	↘	*													
	4	↖	↖	↗	*												
	5	↖	↗	↘	↗	*											
	6	↖	↗	↘	↘	↘	*										
	7	↖	↗	↘	↘	↘	↘	*									
	8	↖	↗	↘	↘	↘	↘	↘	*								
	9	↖	↗	↘	↘	↘	↘	↘	↘	0	*						
	10	↖	↗	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	*					
	11	↖	↗	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	*				
	12	↖	↗	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	*			
	13	↖	↗	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	*		
	14	↖	↗	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	*	
	15	↖	↗	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	*

Рис. 3.5. Матриця («пустографка») проблем трудового колективу підприємства

Обробка отриманої інформації дозволяє будувати графи, що відображають уявлення кожного з експертів про найважливіші проблеми підприємства і зв'язок між ними.

В результаті обробки «пустографок», заповнених кожним з експертів, виявляють чотири типи проблем трудового колективу (четвертий етап):

- корінні – зумовлюють або загострюють інші проблеми;
- вузлові – залежать від певних проблем, але одночасно зумовлюють або загострюють інші проблеми;
- результуючі – є наслідком інших проблем;
- автономні – достатньо значимі, але не пов'язані з іншими (табл. 3.2).

**Розподіл загального переліку існуючих проблем у трудовому колективі  
за типами проблем**

Типи проблем	Перелік проблем трудового колективу
Корневі	Низький рівень кваліфікації працівників
	Низька мотивація до роботи у працівників
	Недотримання графіку режиму роботи працівниками (запізнення на роботу)
	Відсутність взаємоповаги між членами трудового колективу
	Часті конфлікти між членами трудового колективу
	Складна структура управління
Вузлові	Низький рівень заробітної плати
	Недотримання графіку/режиму роботи працівниками (запізнення на роботу)
Результуючі	Байдужість підлеглих до зауважень керівника
	Несвоєчасність виплати заробітної плати працівникам
	Відсутність системи преміювання
	Некоректні зауваження працівників один одному щодо виконаної роботи
	Значна кількість підлеглих у керівника знижує рівень контролю у трудовому колективі
	Нераціональне використання робочого часу працівниками
	Нестача коштів на навчання працівників для підвищення їх кваліфікації
	Низька мотивація до роботи у працівників
Автономні	Низький рівень здатності у деяких працівників до самореалізації

Виявлені чотири типи проблем отримують шляхом побудови графів, які характеризують індивідуальну оцінку різними експертами проблем трудового колективу підприємства (п'ятий етап). В якості експертів виступають керівник підприємства, заступники керівника, головний бухгалтер, головний інженер тощо (рис. 3.6).

Шостим етапом послідовності є агрегування виявлених проблем різними експертами в блоки та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними (рис. 3.7).

На сьомому етапі визначають корінний блок проблем трудового колективу шляхом встановлення взаємозв'язку між виділеними на попередньому етапі блоками агрегованих проблем колективу.

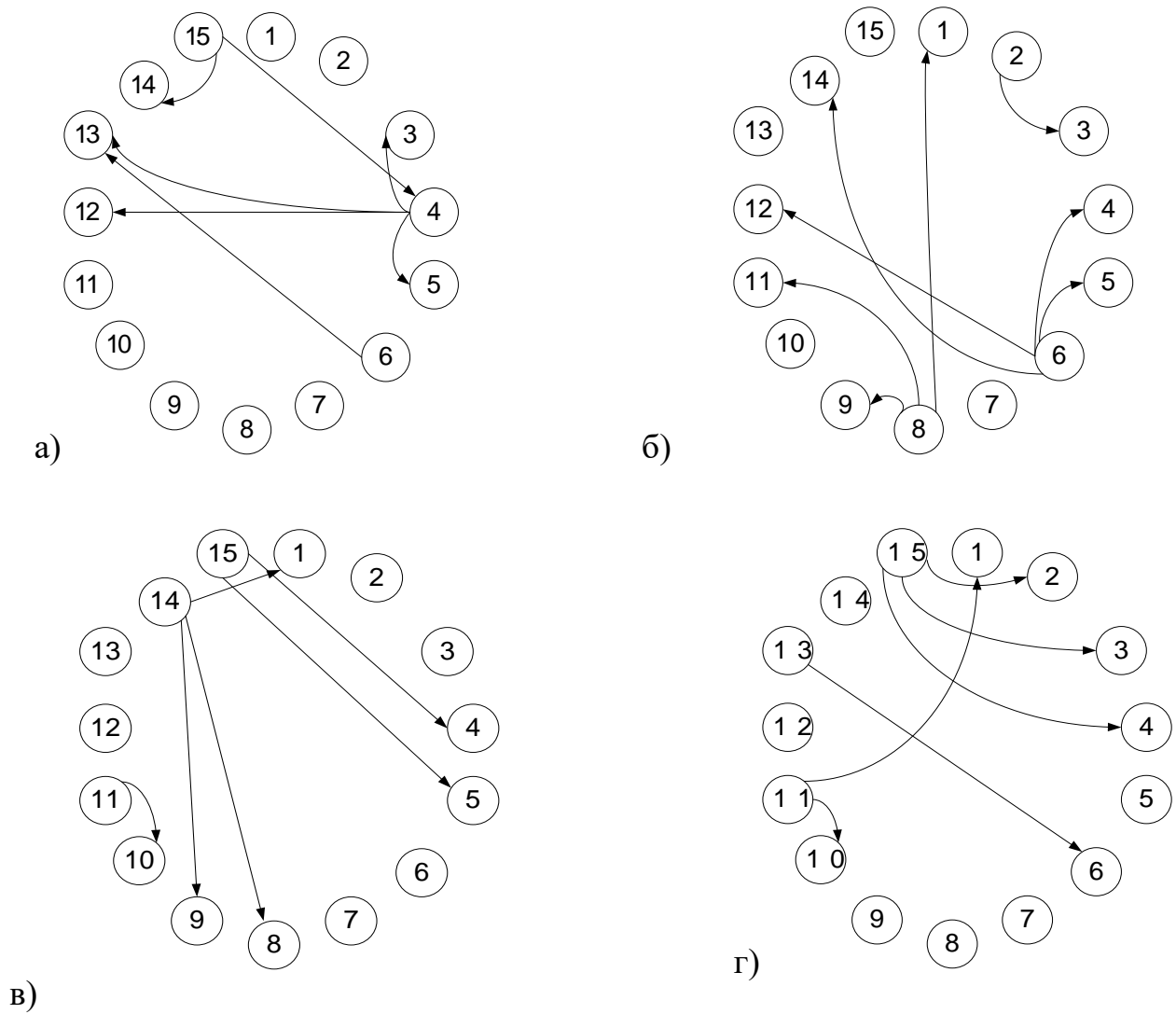


Рис. 3.6. Індивідуальна оцінка проблем трудового колективу :  
 а) експерт №1; б) експерт №2; в) експерт №3; г) експерт №4

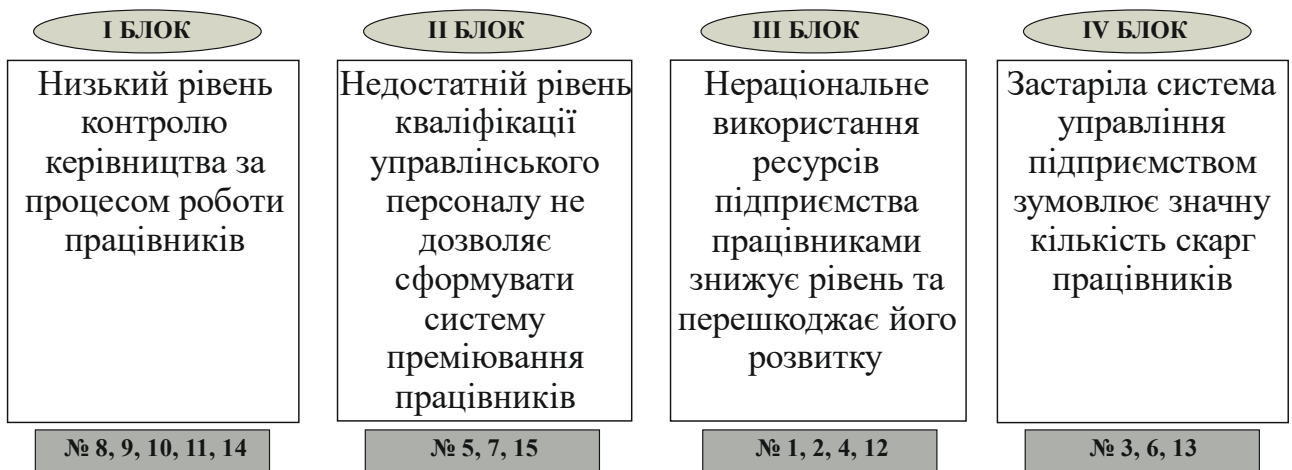


Рис. 3.7. Агрегування проблем трудового колективу в блоки

Таким чином, першим за значимістю корінним блоком проблем трудового колективу є блок I – «Низький рівень контролю керівництва за процесом роботи працівників» (рис. 3.8).

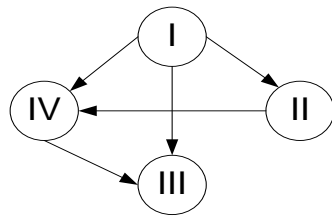
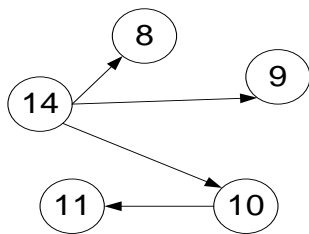
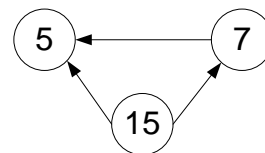


Рис. 3.8. Виявлення взаємозв'язку корінних блоків проблем трудового колективу підприємства

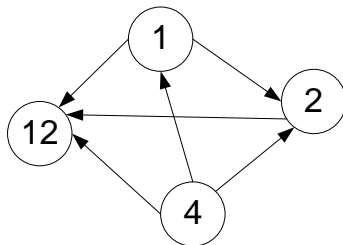
Восьмий етап охоплює визначення корінної проблеми у кожному з чотирьох блоків проблем трудового колективу підприємства. У випадку, коли головну з двох проблем в межах одного блоку визначити складно, необхідно зважити всі «за» і «проти» та обрати найбільш вагому серед них, яка і буде корінною проблемою блоку (рис. 3.9).



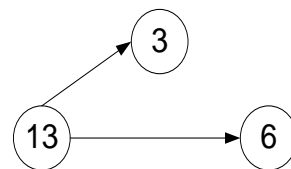
а) I блок корінних проблем



б) II блок корінних проблем



в) III блок корінних проблем



г) IV блок корінних проблем

Рис. 3.9. Взаємозв'язок проблем блоків корінних проблем трудового колективу підприємства

Отже, корінною проблемою I блоку проблем трудового колективу є проблема № 14 «Часті конфлікти між членами трудового колективу»; II блоку – № 15 «Низька мотивація до роботи у працівників»; III блоку – № 4 – «Низький рівень заробітної плати»; IV блоку – № 13 – «Нестача коштів на навчання та розвиток працівників для підвищення їх кваліфікації».

На дев'ятому етапі здійснюють вибір корінної проблеми серед всіх виявлених корінних проблем чотирьох блоків проблем трудового колективу підприємства (рис. 3.10).

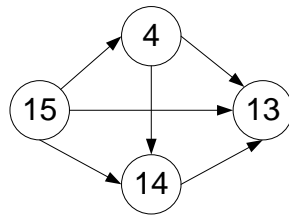


Рис. 3.10. Виявлення корінної проблеми серед корінних чотирьох блоків проблем трудового колективу підприємства

Отже, корінною проблемою трудового колективу є проблема № 15 «Низька мотивація до роботи у працівників», що разом із іншими проблемами, як-от : низький рівень заробітної плати, нестача коштів на навчання та розвиток працівників та часті конфлікти між членами колективу призводить до несприятливого стану трудового колективу.

Дясятим етапом послідовності визначення проблем трудового колективу є розробка заходів з вирішення корінної проблеми колективу.

### **3.5 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. 3.11).



Рис. 3.11. 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.

## Тестові завдання

**1. Сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги - це:**

- 1) трудовий колектив
- 2) соціальна група
- 3) неформальна організація
- 4) номінальна група

**2. Первинною функцією трудового колективу є:**

- 1) виконання певних завдань, які сприяють досягненню цілей підприємства
- 2) підготовка майбутніх фахівців
- 3) створення нових підрозділів підприємства та розширення його сфери впливу
- 4) мотивація працівників

**3. Система соціального контролю у трудовому колективі спирається на :**

- 1) жорсткі методи контролю
- 2) звички, звичаї, санкції, формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей
- 3) традиційні та новітні засоби заохочення працівників до трудової діяльності
- 4) запровадженні системи доган та штрафів

**4. Трудові колективи класифікують на стихійно сформовані та свідомо організовані за ознакою:**

- 1) механізмом формування
- 2) статусом
- 3) рівнем розвитку
- 4) складом

**5. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію соціального розвитку колективу?**

- 1) вищого
- 2) середнього
- 3) оперативного
- 4) нижчого

**6. За статусом розрізняють такі види трудових колективів:**

- 1) стихійно сформовані та свідомо організовані
- 2) однорідні та різнорідні
- 3) постійні та тимчасові
- 3) офіційні та неофіційні

**7. Основні типи трудових колективів за їх складом :**

- 1) однорідні та різнорідні
- 2) малі та великі

- 3) стихійно сформовані та свідомо організовані
- 4) офіційні та неофіційні

**8. Основні етапи розвитку трудового колективу:**

- 1) формування, становлення, зрілість, старіння
- 2) становлення, зрілість, занепад
- 3) формування, функціонування, старіння
- 4) планування, формування, становлення, зрілість, старіння

**9. На якому етапі розвитку трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, що спрямовані на підтримку вимог керівника більшістю працівників; рішення частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним?**

- 1) становлення
- 2) зародження
- 3) старіння
- 4) зрілість

**10. Згуртованість колективу означає:**

- 1) єдність поведінки його членів, що заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення
- 2) взаємоповага усіх членів трудового колективу
- 3) можливість кожного члена колективу брати участь у прийнятті управлінських рішень
- 4) безперечне дотримання членами колективу дисципліни та внутрішніх правил підприємства

**11. Основними стадіями згуртованості трудового колективу є:**

- 1) орієнтаційна, взаємоадаптаційна, консолідаційна
- 2) основна та другорядна
- 3) підготовча, основна, заключна
- 4) орієнтаційна, імітаційна, стадія згуртування

**12. Свідоме слідування людини будь-яким зразкам, нормам і стандартам поведінки, отождоження з ними правил своєї власної поведінки у трудовому колективі називають:**

- 1) імітація
- 2) ідентифікація
- 3) копіювання
- 4) наставництво

**13. Який тип трудового колективу складається з певного числа недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, що мають своїх лідерів (групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різні)?**

- 1) розчленований
- 2) консолідований
- 3) конфліктний

4) згуртований

**14. Для визначення рівня згуртованості використовують показники:**

- 1) фактичної та потенційної плинності працівників
- 2) кількості внутрішніх конфліктів
- 3) кількості випадків порушення трудової та виробничої дисципліни
- 4) стабільності колективу, згуртованості, взаємності, емоційної експансивності

**15. Сукупність ознак, які визначають індивідуальність, неповторність кожного підприємства – це:**

- 1) корпоративна культура
- 2) норми поведінки у трудовому колективі
- 3) стиль керівництва
- 4) вимоги до персоналу

**16. Які виділяють рівні корпоративної культури підприємства?**

- 1) видимий та невидимий
- 2) первинний та вторинний
- 3) основний та допоміжний
- 4) формальний та не формальний

**17. Сила корпоративної культури – це:**

- 1) характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям
- 2) підтримка індивідуальної ініціативи працівників
- 3) метод мотивацій працівників
- 4) рівень прояву компетенцій персоналу

**18. Сила корпоративної культури визначається за допомогою наступних показників:**

- 1) товщина, поділюваність, ясність пріоритетів корпоративної культури
- 2) товщина та густина корпоративної культури
- 3) рівні прояву корпоративної культури
- 4) прозорість та кількість елементів

**19. Показником сили прояву корпоративної культури підприємства, що враховує кількість працівників, що поділяють її принципи, є:**

- 1) поділюваність корпоративної культури
- 2) товщина корпоративної культури
- 3) густина корпоративної культури
- 4) ясність пріоритетів корпоративної культури

**20. Основні типи трудових колективів залежно від ступеню їх згуртованості:**

- 1) конфліктний та не конфліктний
- 2) слабкозгуртований, середньозгуртований, сильнозгуртований
- 3) згуртований та роз'єднаний
- 4) консолідований, розчленований, конфліктний

## 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 інфра-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;

6) *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).*

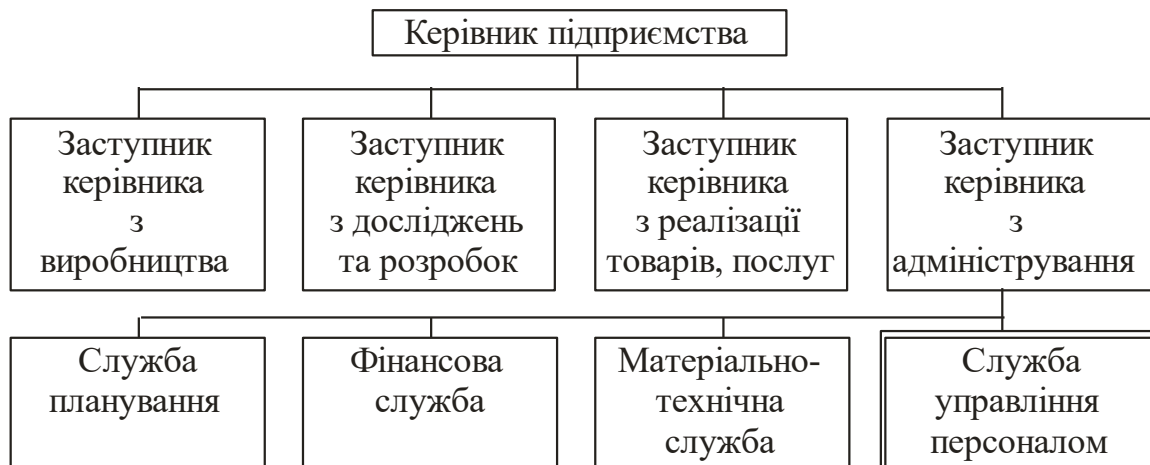


Рис. 4.1. Перший варіант розташування служби управління персоналом

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).*

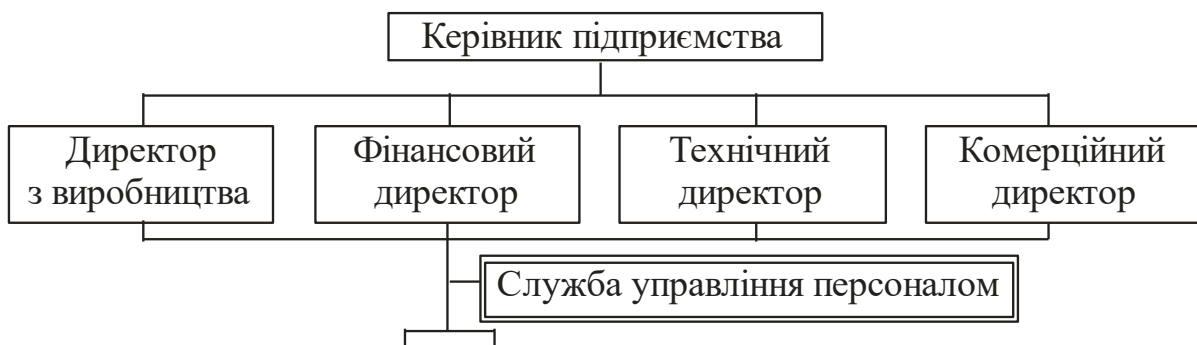


Рис. 4.2. Другий варіант розташування служби управління персоналом

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).*

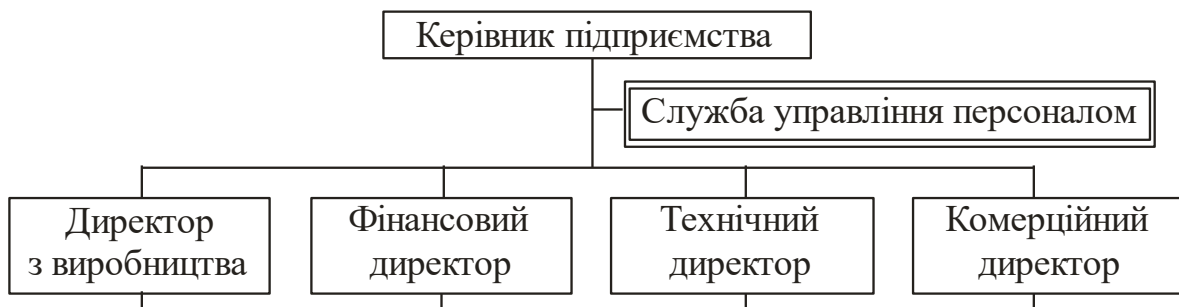


Рис. 4.3. Третій варіант розташування служби управління персоналом

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);

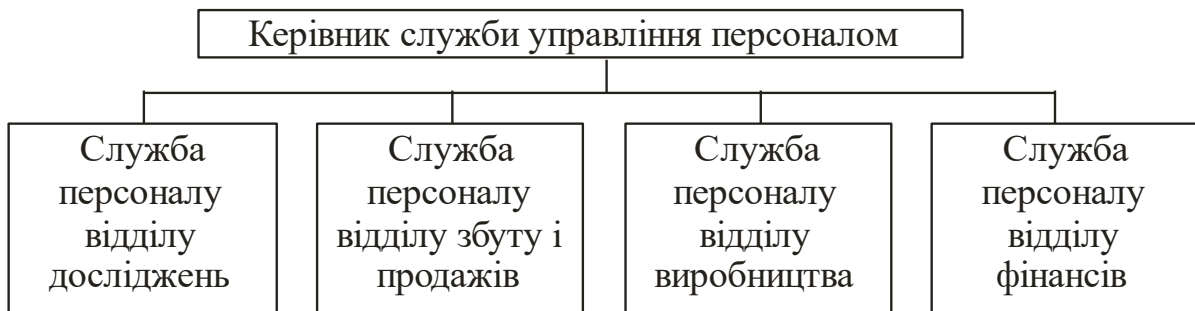


Рис. 4.5. Схема оргструктури системи управління персоналом, орієнтованої на обслуговування функціональних сфер підприємства

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

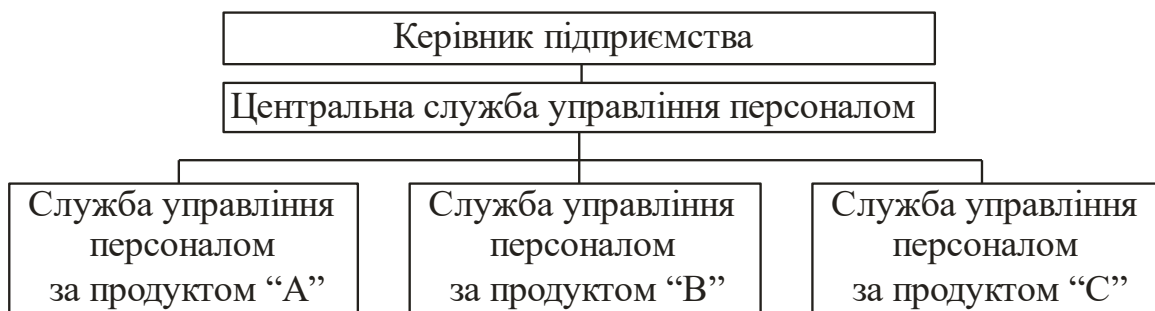


Рис. 4.6. Схема оргструктури системи управління персоналом при продуктивній структурі

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).

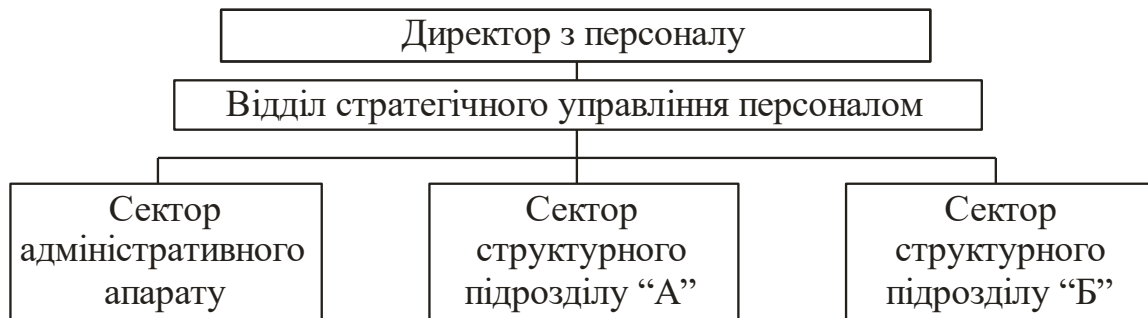


Рис. 4.7. Схема оргструктури системи управління персоналом за принципом подвійної відповідальності

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 присутня 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).

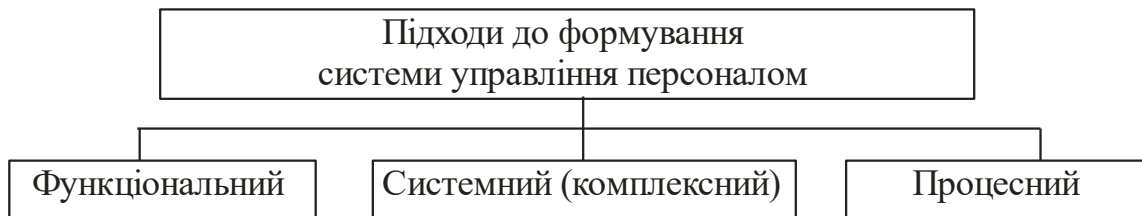


Рис. 4.8. Підходи до формування системи управління персоналом

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).

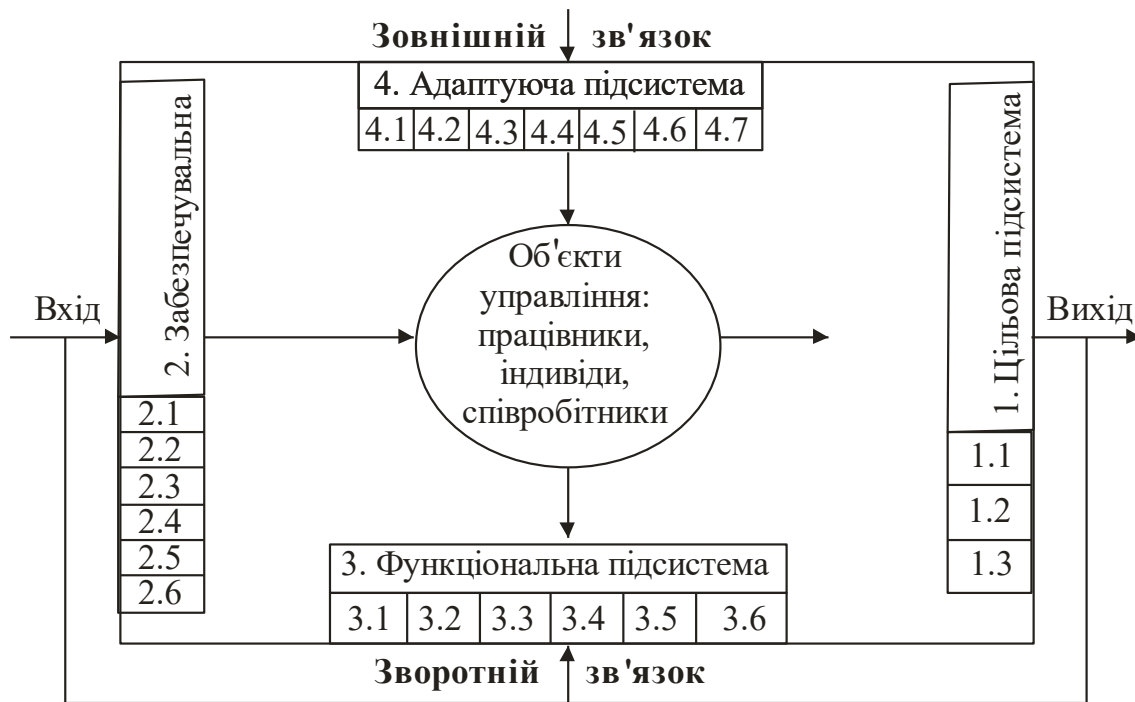


Рис. 4.9. Модель системи управління персоналом підприємства

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 організаційної 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.

#### **4.4 Холістичний підхід до формування системи управління персоналом**

Спрямованість управління персоналом на забезпечення стратегічних цілей підприємства забезпечує використання холістичного підходу. В самому загальному випадку термін «холізм» походить від грецького ὅλος і означає «ціле», «цілісність».

Стосовно застосування прояву холізму в управлінні, то це є новим підходом. Теоретичні та методологічні аспекти холістичного управління тільки почали формуватися. При цьому об'єктом для застосування холістичного підходу виступають завдання, які не можуть ефективно бути вирішеними при застосуванні традиційних методів управління. Основними відмінностями холістичного управління автори [27, 28] називають наступні: надання переваги залу-

ченню усіх учасників до розроблення та реалізації управлінських рішень; відсутність потреби деталізації системи, а сприйняття її цілісною попри будь-який рівень складності та наявності відмінностей в окремих складниках; підтримання зворотного зв'язку; зменшення відстані у взаємовідносинах між управлінським персоналом та іншими групами працівників підприємства; децентралізація; врахування впливу чинників макро- та мікросередовища.

Холістичне управління персоналом розглядається як загальний підхід до управління людськими ресурсами відповідно до стратегічних векторів діяльності компанії, який тісно пов'язаний з стратегічним управлінням підприємством. Такий підхід є ефективним способом забезпечення продуктивності системи завдяки розгляду управління персоналом (HRM) з більш цілісної та збалансованої перспектив, включаючи організаційний клімат, культуру тощо [29]. З погляду авторів роботи [30] модель HRM повинна забезпечувати досягнення багатофункціональності цілей організації, а також досягнення індивідуальних цілей кожного окремого працівника, враховувати вплив організації на зовнішнє та внутрішнє середовище. Холістичний підхід до HR [31] також включає, поряд з традиційними елементами управління персоналом (філософією HR, стратегією, HR процесами, які включають формальні процедури та методи, що використовуються для втілення стратегічних планів і політики, реалізацію концепції індивідуальних ресурсів співробітників з точки зору великого тиску часу, перевантаження роботою, професійного стресу та загрози вигорання.

В роботі [32, с. 49-50] розглядаються основи холістичного управління персоналом та акцентується увага на тому, що «особливістю холістичного підходу управління персоналом є інтеграція (технічної, технологічної, інформаційної, методологічної та економічної) окремих підсистем в єдину систему, що забезпечує наскрізне управління всіма видами потоків: трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними, сервісними, маркетингово-збутовими». На думку цих авторів, з чим слід повністю погодитись, застосування холістичного підходу до управління трудовими ресурсами організації слід розглядати через призму загального логістичного правила «7R»: потрібні кадри (right personnel) в необхідній кількості (right quantity) і кваліфікації (right qualification), які необхід-

ні структурним підрозділам організації (right structural divisions of the organisation) у потрібний час (right time) і місце (right place) з зазначеним рівнем витрат (right cost).

Формування системи управління персоналом підприємства на основі холістичного підходу пов'язано зі створенням єдиної системи з урахуванням загальних ознак, визначення взаємної відповідності можливих підсистем та механізмів їх координації.

Холістичне управління персоналом, на наш погляд, включає цілісне уявлення та ознаки реалізації трьох складових: стратегічного управління підприємством, процесно-орієнтованого управління підприємством, процесно-орієнтованого управління персоналом та логістичного управління персоналом (рис. 4.10).

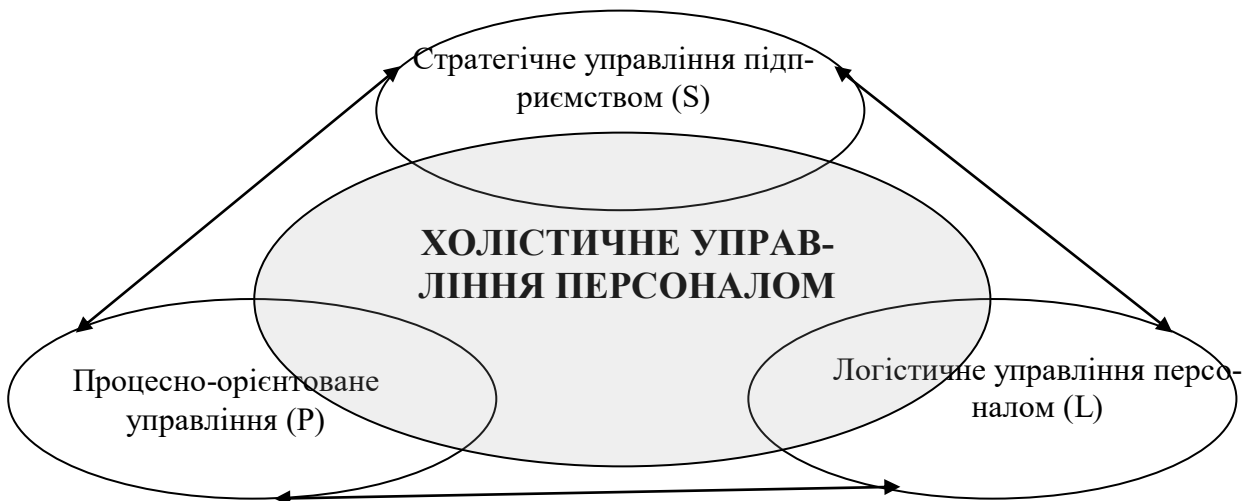


Рис. 4.10. Складові холістичного управління персоналом

Стратегічне управління визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, перелік управлінських дій для досягнення бажаного стану, поставлених цілей в довгостроковій перспективі. Працівників слід сприймати як основу підприємства, його головну цінність і джерело конкурентоспроможності.

Стратегічне управління є домінуючим, а процесно-орієнтоване та логістичне управління персоналом – похідними, що створюється для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процесно-орієнтоване управління – це цілеспрямована діяльність, що дозволяє підприємству підвищити цінність продукції для

споживачів, а також і рівень своєї прибутковості шляхом фокусування на процесах і підходах до їх внутрішньої організації.

Процесно-орієнтоване управління персоналом веде до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача. За рахунок скорочення ієрархічних рівнів організаційної структури процесний підхід дозволяє спростити обмін інформацією між різними підрозділами; усунути відособленість підрозділів і посадових осіб, розглядати діяльність з управління персоналом не в статичній, а в динамічній, коли діяльність у системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу, акцентувати увагу на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що дає можливість усувати «нічийні поля», тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи.

Логістичне управління персоналом розглядається нами як процес або діяльність, що підпорядкована визначеним цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль руху персоналу; на тактичному рівні включає процес оптимізації та раціоналізації кадрових потоків з метою їх узгодження з іншими логістичними потоками та підвищення ефективності забезпечення та використання персоналу підприємства.

Основними завданнями логістичного управління персоналом є забезпечення підприємства необхідними кадрами в необхідний термін, в необхідній кількості та у потрібному місці з вигідними для підприємства витратами.

Холістичне управління персоналом поєднує ці складові і забезпечує орієнтацію системи на відповідну стратегію підприємства, можливість адаптації системи до змін у зовнішньому середовищі, розвиток горизонтальних зв'язків, що забезпечують ефективну взаємодію працівників і підрозділів; співробітництво.

Відповідно до холістичного підходу система управління персоналом представляється як множина послідовно поєднаних елементів (рис. 4.11).

Систему стратегічного управління організацією доцільно інтегрувати в систему процесного управління як один із процесів верхнього рівня.



Рис. 4.11. Загальна схема формування системи управління персоналом

Для цього створюється єдина система стратегічних цілей, а кожна внутрішня стратегічна мета і показник її досягнення повинні бути віднесені до певного процесу системи. Визначені цілі повинні відповідати принципу SMART, перш за все, співвідноситися з певними часовими інтервалами (Time-based) та бути простими, зрозумілими (specific), вимірюваними (measurable), погодженими та орієнтованими на конкретні дії (attainable), досяжними (realistic).

Система управління персоналом може бути представлена як сукупність структурно-функціональної, інформаційно-поведінкової підсистем та підсистеми саморозвитку.

Інформаційно-поведінкова підсистема включає управлінську ідеологію та систему цінностей організації, інтереси працівників та поведінкові норми, інформаційне забезпечення системи управління; підсистема саморозвитку – зміни зовнішнього середовища, що призводять до змін управлінської ідеології організації та виникнення стимуляторів саморозвитку.

Структурно-функціональна підсистема відображає зв'язки елементів суб'єкта управління між собою та реалізує управління процесами.

Конкретний зміст структурно-функціональної підсистеми обумовлений змістом об'єкта при управлінні персоналом.

Для опису об'єкта при управлінні персоналом та його формалізації скористаємося канонічною моделлю – уявлення об'єкта у вигляді «входу», «чорної скриньки» та «виходу». Як «вхід» представляється доцільним розглядати потреби та мотиви працівника, пов'язані з можливістю їх задоволення в даній організації, а «виходу» - досягнуті результати (виконана робота, її значущість, залученість до виробничого процесу тощо), тобто значущі й в організації, й для окремого працівника. Окрім цього, враховуючи логістичний підхід, формування системи повинно ґрунтуватися на наступному принципі: організація є постачальником, а працюючі люди - споживачем (рис. 4.12).

<i>Постачальник</i>	<i>Вхід</i>	<i>Процес</i>	<i>Вихід</i>	<i>Споживач</i>
Організація	Потреби людей (робітників)  Організація задоволення потреб	«Чорна скринька»	Значимість роботи Виконання, що базується на винагороді Залучення (розподіл повноважень) Наставництво	Працівники

Рис. 4.12. Принцип формування системи управління персоналом

Пропрацювавши протягом робочого дня, працівник залишає організації свій інтелект, який не є матеріальним капіталом. Це невидимий ресурс, який належить працівнику і який може принести організації успіх. Логістичне управління персоналом розглядає працівників не просто як робочу силу, яка одержує заробітну плату, а як інтелектуальний потенціал, в якому організація також зацікавлена, як і в зовнішньому споживачеві. З цієї точки зору працівник є її клієнтом (внутрішнім споживачем).

Структурно-функціональна підсистема представлена у складі трьох підсистем: управління вхідними кадровими потоками, внутрішніми кадровими потоками та управління вихідними кадровими потоками (рис. 4.13).

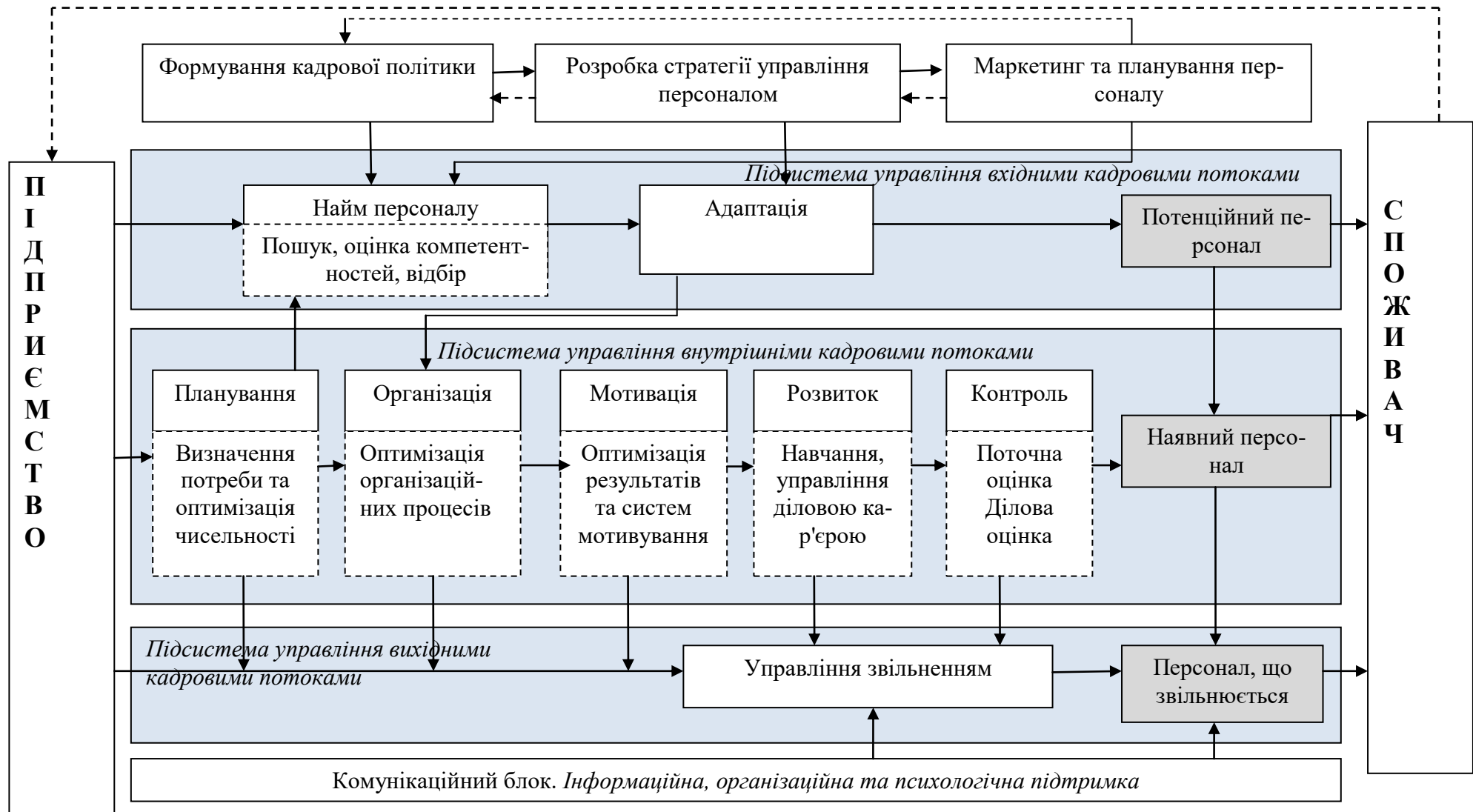


Рис. 4.13. Система управління персоналом підприємства [33, с. 80]

Ключовими відмінностями запропонованої моделі системи управління персоналом є наступні положення. По-перше, кадрові потоки розглядаються в логіці їх переміщення від підприємства як постачальника робочих місць до відповідних суб'єктів потенційних, наявних або таких, що вибувають із складу персоналу. По-друге, зміст системи структурується відповідно до основних управлінських функцій, а саме: планування, організація, розвиток, мотивація та контроль. По-третє, до функціональної архітектури системи включено блок «інформаційної, організаційної та психологічної підтримки», що виконує роль підтримуючого механізму кадрового управління. По-четверте, оптимізація кадрових потоків ґрунтується на концепції складної відкритої системи, в межах якої кожна підсистема функціонує відповідно до власних критеріїв оптимальності, що відображають її внутрішні цілі. Водночас функціонування системи загалом є результатом узгодженої взаємодії її складових.

У контексті стратегічного управління персоналом розробляється кадрова політика підприємства, яка визначає довгострокові цілі, принципи та напрямки кадрової роботи відповідно до загальної управлінської ідеології та стратегічного бачення розвитку організації. На її основі здійснюється стратегічне та оперативне планування персоналу, формуються організаційно-управлінські заходи щодо підбору, адаптації, розвитку, стимулювання та оцінювання працівників, а також підтримується ефективна комунікація в межах організації.

Підсистема управління вхідними кадровими потоками включає процеси залучення персоналу та його адаптації. На етапі залучення персоналу реалізуються такі ключові етапи: пошук кандидатів, оцінювання їхньої відповідності встановленим вимогам (оцінка компетентностей) і відбір найбільш придатних претендентів.

Пошук персоналу може здійснюватися через різноманітні джерела, серед яких засоби масової інформації займають важливе місце завдяки широкому охопленню аудиторії при відносно низьких витратах. Водночас в системі кадрового забезпечення істотну роль відіграє інформаційна, організаційна та психологічна підтримка. Цей компонент передбачає впровадження соціально-психологічного супроводу в процесі добору персоналу та його адаптації зокрема, використання консультацій з психологами, участь фахівців у

співбесідах, закріплення наставника за новим працівником, створення комфортних умов для проходження співбесід тощо. Такі заходи сприяють зниженню рівня психологічного напруження, що супроводжує процес працевлаштування, забезпечують узгодження інтересів сторін і мінімізацію конфліктних ситуацій.

Підсистема управління внутрішніми кадровими потоками охоплює реалізацію ключових управлінських функцій щодо персоналу:

- планування кадрового складу відповідно до стратегічних і оперативних потреб;
- організація внутрішніх процесів взаємодії персоналу;
- мотивація працівників до досягнення цілей підприємства;
- розвиток компетенцій, знань і професійних навичок персоналу;
- контроль за результативністю діяльності працівників і додержанням кадрової політики.

Підсистема управління вихідними кадровими потоками передбачає управління звільненням. Перш ніж приступити до звільнення працівників, потрібно використати ряд менш жорстких способів, а саме: призупинити набір нових працівників на робочі місця, що звільняються внаслідок природної плинності кадрів, і заповнити ці місця власними працівниками, посади яких потрібно скоротити. Як правило, така компанія супроводжується перенавчанням персоналу, що є теж тимчасовим способом скорочення внутрішньорганізаційної пропозиції робочої сили. Підприємство може направляти своїх працівників і на довгий період навчання з відривом від виробництва; переведення частини працівників на неповний робочий час, особливо у галузях з сезонним коливанням попиту (транспорт, сільське господарство, туризм). Це дозволить зберегти кваліфікаційних працівників; звільнення за власним бажанням. Комунікаційний блок забезпечує наявність зв'язків між усіма підсистемами.

Узгоджене функціонування зазначених підсистем формує основу для створення адаптивної системи управління персоналом, яка спроможна оперативно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища.

## 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?

## Тестові завдання

- 1. Правила, основні положення та норми, що застосовуються в процесі формування системи управління персоналом – це:**
  - 1) принципи побудови системи управління персоналом
  - 2) вимоги до системи управління персоналом
  - 3) методи побудови системи управління персоналом
  - 4) функції системи управління персоналом
- 2. До принципів, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, не відносять принцип:**
  - 1) адаптивності

- 2) економічності
- 3) перспективності
- 4) оптимальності

**3. До принципів, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом, відносять принцип:**

- 1) ритмічності
- 2) комфортності
- 3) комплексності
- 4) первинності функцій управління персоналом

**4. Скільки існує груп принципів побудови системи управління персоналом?**

- 1) 2 групи
- 2) 3 групи
- 3) 4 групи
- 4) 5 груп

**5. Функції управління персоналом формуються та змінюються недовільно, а відповідно потребам та цілям виробництва – це зміст принципу побудови системи УП:**

- 1) обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва
- 2) первинності функцій управління персоналом
- 3) оптимального співвідношення управлінських орієнтацій
- 4) економічності

**6. Який метод побудови системи УП передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства в цілому та цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям підприємства?**

- 1) метод структуризації цілей
- 2) динамічний метод
- 3) експертно-аналітичний метод
- 4) нормативний метод

**7. Який метод побудови системи УП 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?**

- 1) нормативний метод
- 2) метод функціонально-вартісного аналізу
- 3) метод головних компонент
- 4) балансовий метод

**8. Скільки виділяють варіантів структурного розташування служби управління персоналом в залежності від ступеня розвитку та особливостей підприємства?**

- 1) 4 варіанти
- 2) 2 варіанти

- 3) 3 варіанти
- 4) 5 варіантів

**9. Який метод побудови системи УП дозволяє обрати такий варіант побудови системи УП або виконання певної функції УП, який потребує найменших витрат та є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів?**

- 1) метод функціонально-вартісного аналізу
- 2) метод декомпозиції
- 3) метод послідовної підстановки
- 4) метод порівнянь

**10. Перевагою якого варіанту розташування служби УП є чітка визначеність її ролі (найбільш прийнятний на початкових етапах розвитку підприємства, коли керівник намагається таким чином підняти статус та роль служби УП)?**

- 1) 3 варіант - структурна підпорядкованість служби УП в якості штабного органу загальному керівництву підприємства
- 2) 1 варіант - структурна підпорядкованість служби УП керівнику з адміністрування
- 3) 2 варіант - структурна підпорядкованість служби УП в якості штабного відділу загальному керівництву підприємства
- 4) 4 варіант - організаційне включення служби УП до керівництва підприємства

**11. Недоліком якого варіанту розташування служби УП є недоцільність застосування на підприємствах із різними видами та обсягами діяльності?**

- 1) 1 варіант - структурна підпорядкованість служби УП керівнику з адміністрування
- 2) 2 варіант - структурна підпорядкованість служби УП в якості штабного відділу загальному керівництву підприємства
- 3) 3 варіант - структурна підпорядкованість служби УП в якості штабного органу загальному керівництву підприємства
- 4) 4 варіант - організаційне включення служби УП до керівництва підприємства

**12. Для яких підприємств організація управлінських робіт здійснюється шляхом їх розподілу між спеціалістами за продуктовою (ринковою) ознакою?**

- 1) крупних
- 2) малих
- 3) середніх
- 4) дуже малих

**13. Сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом, називають:**

- 1) система управління персоналом

- 2) принципи побудови системи управління персоналом
- 3) оргструктура управління підприємством
- 4) стратегія управління персоналом

**14. Для формування системи управління персоналом застосовують підходи:**

- 1) функціональний, комплексний, процесний
- 2) компетентністний, системний, процесний
- 3) системний, процесний
- 4) функціональний, комплексний

**15. Який підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистему за загальними функціональними ознаками?**

- 1) функціональний
- 2) системний
- 3) процесний
- 4) комплексний

**16. Який підхід до формування системи управління персоналом передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної?**

- 1) функціональний
- 2) системний
- 3) процесний
- 4) комплексний

**17. Підсистема системи управління персоналом, в якій процес управління регламентується та організовується відповідно вимогам, виробленим зовнішнім середовищем – це:**

- 1) адаптуюча підсистема
- 2) функціональна підсистема
- 3) цільова підсистема
- 4) забезпечувальна підсистема

**18. Процес управління персоналом реалізується у вигляді циклів:**

- 1) розширеного та елементарного
- 2) першорядного та другорядного
- 3) основного та допоміжного
- 4) простого та складного

**19. Який підхід до формування системи управління персоналом передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних циклічно повторюваних процесів?**

- 1) функціональний
- 2) системний
- 3) процесний
- 4) комплексний

**20. Перевагою якого варіанту розташування служби управління персоналом є її близькість до всіх сфер керівництва підприємством?**

- 1) 2 варіант - структурна підпорядкованість служби УП в якості штабного відділу загальному керівництву підприємства
- 2) 3 варіант - структурна підпорядкованість служби УП в якості штабного органу загальному керівництву підприємства
- 3) 4 варіант - організаційне включення служби УП до керівництва підприємства
- 4) 1 варіант - структурна підпорядкованість служби УП керівнику з адміністрування

## 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 українська, 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 *української школи*, *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* (напрямами) кадрової політики вважаються:

- політика підбору кадрів
- політика навчання та розвитку персоналу
- політика оплати праці та мотивації
- політика формування кадрових процедур (прийняття, ате-стації, просування, звільнення)
- політика соціальних відносин (корпоративна культура, соціальні гарантії, взаємодія в колективі)
- політика адаптації нових працівників
- політика управління кар'єрою і кадровим резервом
- політика оцінки ефективності персоналу
- політика забезпечення трудової дисципліни та корпоратив-ної етики
- політика забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я співробітників
- політика диверсифікації та інклюзії в колективі (забезпечен-ня рівних можливостей)
- політика управління організаційними змінами (робота з пер-соналом під час реформ і реструктуризацій).

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

До формування кадрової політики висувають наступні *вимоги*:

– кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. В цьому плані вона є кадровим забезпечен-ням реалізації стратегії підприємства;

– кадрова політика має бути достатньо гнучкою, тобто, з одно-го боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівників; з іншого боку – динамічною, тобто корегу-ватися відповідно змінам тактики підприємства, виробничої та еко-номічної ситуації;

– кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, тобто ґрунтуватися на реальних фінансових можливостях підприємства;

– кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний під-хід до працівників.

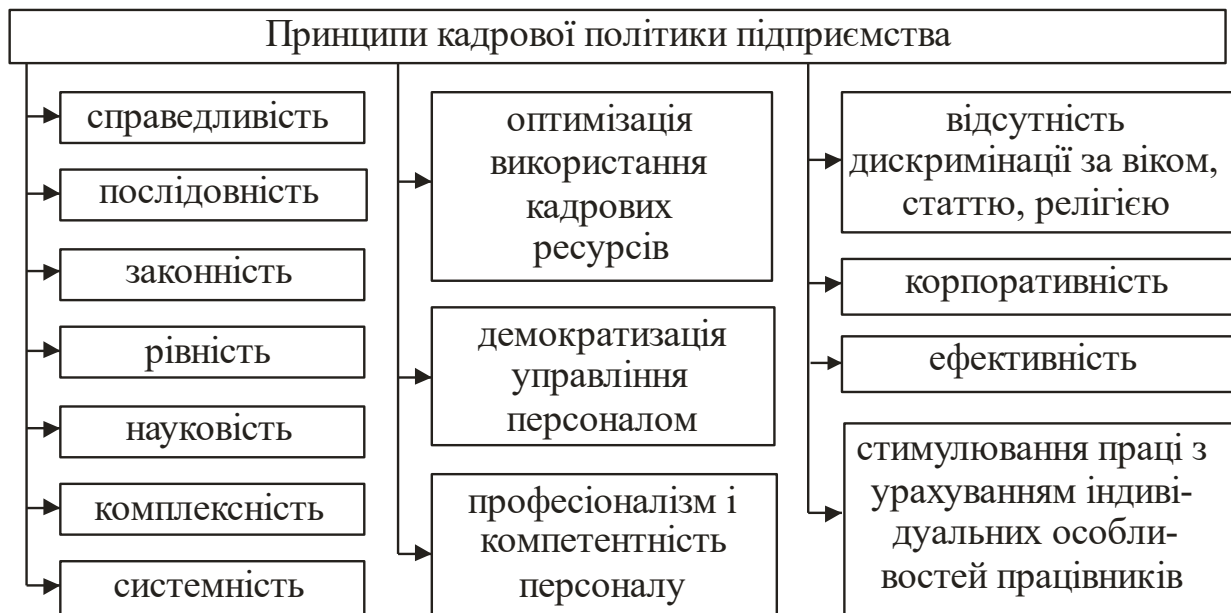


Рис. 5.1. Принципи кадрової політики підприємства

## 5.2 Типи кадрової політики підприємства

Типи кадрової політики підприємства виділяють за такими ознаками: рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом; джерелом комплектування (ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища); ступенем адаптивності; спрямованістю кадрових заходів; рівнем інновативності тощо (рис. 5.2).

1. 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.

2. За джерелом комплектування персоналу (ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища) розрізняють 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.



Рис. 5.2. Типологія кадрової політики підприємства

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.

Отже, відкрита кадрова політика передбачає набір працівників як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел; закрита кадрова політика – просування та заміщення посад тільки серед внутрішніх співробітників.

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

На практиці також застосовується змішана кадрова політика, що поєднує елементи відкритої та закритої політики, зокрема на певні посади набирають внутрішніх працівників, на інші – залучають співробітників із зовнішнього ринку.

**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 проблеми при використанні такої кадрової політики виникають при середньостроковому прогнозуванні

**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 моніторинг роботи персоналу	Розвиток персоналу	Моніторинг кваліфікованої робочої сили і мотивація персоналу	Рутинне функціонування та ліквідація негативних наслідків подій

3. За ступенем адаптивності до зовнішнього середовища виокремлюють гнучку (адаптивну) та жорстку кадрову політику.

Адаптивна (гнучка) кадрова політика передбачає швидке пристосування до змін зовнішнього середовища, як-от : зміни на ринку праці, в технологіях, вимогах до персоналу, конкурентних умовах, законодавстві тощо.

Жорстка кадрова політика окреслює дотримання фіксованих стандартів та процедур незалежно від зовнішніх умов.

**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

4. *За спрямованістю кадрових заходів* розрізняють кадрову політику, спрямовану на утримання та оновлення персоналу.

Політика утримання персоналу зосереджена на збереженні ключових працівників, зниженні плинності персоналу та забезпеченні стабільності колективу.

Політика оновлення персоналу орієнтована на залучення нових співробітників з метою омолодження, відновлення та «оживлення» колективу.

4. *За рівнем інновативності (орієнтацією на розвиток)* виділяють інноваційну та традиційну кадрову політику.

Інноваційна кадрова політика передбачає розвиток персоналу з метою впровадження інновацій, технологій, підтримування змін.

Традиційна кадрова політика охоплює підтримку стабільних, перевірених часом та досвідом кадрових практик без активного їх оновлення.

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

Окрім окреслених традиційних ознак кадрової політики, доцільним є врахування її залежності від етапу розвитку підприємства (стадії його життєвого циклу), оскільки зміст і специфіка діяльності з управління персоналом значною мірою визначається завданнями, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку [34].

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, 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.

Наприклад, при проходженні підприємством стадії зародження, першочерговим завданням керівництва, окрім пошуку достатньої кількості ресурсів, виступає матеріально-технічне та кадрове забезпечення виробництва (необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію працівників, що були зайняті підготовкою до створення підприємства, на його виробничу діяльність). При досягненні підприємством стадії зростання з метою задоволення зростаючого попиту необхідним є його переструктурування – повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними. 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 стадії життєвого циклу підприємства (зародження, зростання, зрілості та спаду) вимагають застосування доцільного в кожному окремому випадку типу кадрової політики (табл. 5.4).

#### 5.4 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. 5.3).

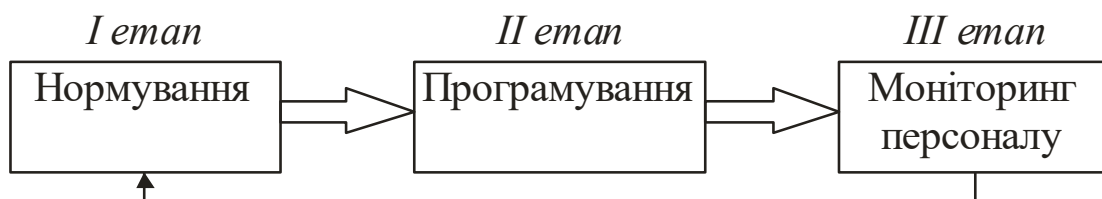


Рис. 5.3. Етапи розробки кадрової політики підприємства

**Особливості кадрової політики на кожній стадії життєвого циклу підприємства**

Стадія життєвого циклу	Характеристика персоналу	Кадрова політика
Зародження	Працівники є ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати	Характеризується пильною увагою до набору молодих і активних фахівців. Особлива увага приділяється питанням кадрового планування та адаптації персоналу
Зростання	Тісна взаємодія, організаційна закріпленість, гнучкість в умовах, що змінюються	Спрямована на розширення трудового колективу, прийом нових співробітників і стимулювання професійного зростання вже працюючих; створення посадових інструкцій; розробку штатного розкладу; набір персоналу під конкретні види робіт
Зрілість	Працівники, що досягають максимальних результатів при невисокому рівні ризику	Основними напрямками кадрової політики є навчання, мотивація й стимулювання персоналу, планування кар'єри. Набір персоналу здійснюється епізодично. Зусилля організації спрямовані на повне використання здібностей працівників
Спад	Працівники, не прихильні до підприємства, готові працювати короткий час, вузькоорієнтовані	Характеризується спрямованістю на скорочення персоналу. На перший план виходять атестація, перенавчання, вивільнення працівників. Залежно від зусиль організації дана стадія може характеризуватися або відродженням (тоді для неї буде характерна кадрова політика стадії зародження), або ліквідацією (політика зведеться до масового вивільнення персоналу)

*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.

*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. 5.4).

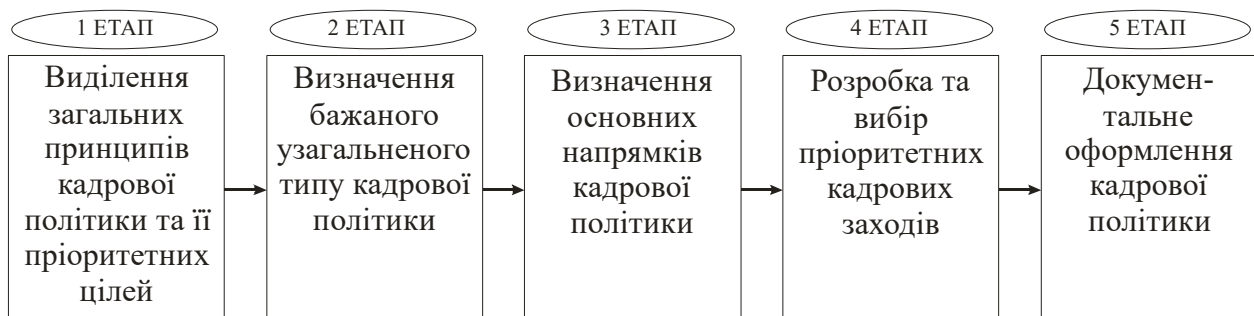


Рис. 5.4. Етапи розробки кадрової політики підприємства

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. 5.5) [35].

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, за яких в повністю дотримувалися б інтереси підприємства та максимально враховувалися інтереси працівників; як

правило, така поведінка керівника знаходить розуміння в колективі і сприяє його стабілізації);

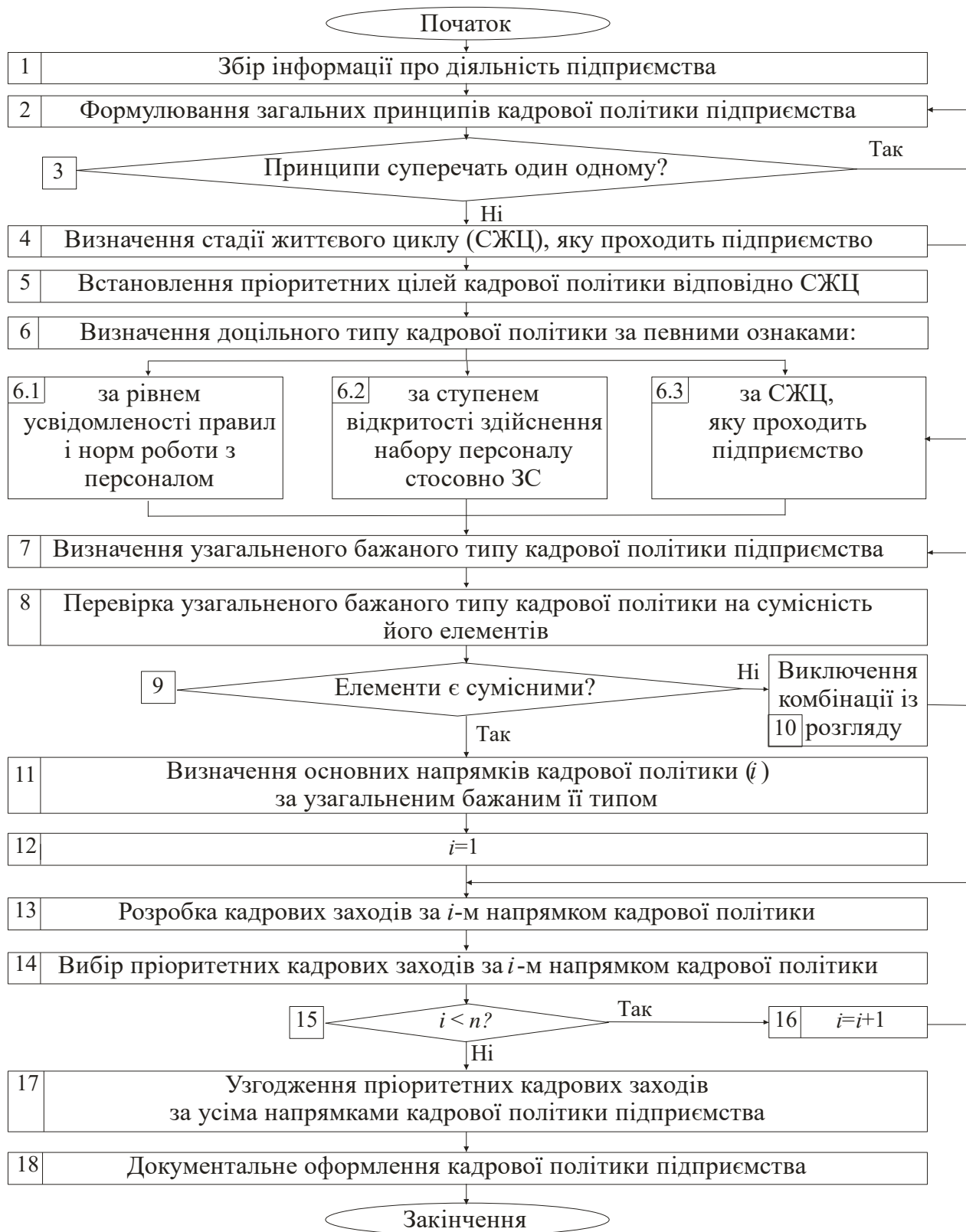


Рис. 5.5. Блок-схема процесу розробки кадрової політики підприємства

– інформативність (передбачає застосування сучасних методів інформаційної техніки для процедур збору, передачі, обробки, збереження, видачі інформації з метою оперативного ухвалення 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 ухвалення 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.

*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. 5.6).

Цілі в матриці визначення доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом розставляються за критерієм важливості, тобто ціль  $C_1$  – найменш важлива,  $C_4$  – найбільш важлива ціль кадрової політики підприємства.

Для визначення загальної оцінки наявності необхідних ресурсів потрібно:

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

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

$$O_{\text{заг}} = \sum(\beta_i \cdot O_i), \quad (5.1)$$

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

$I_i$  – оцінка забезпеченості підприємства за  $i$ -м видом ресурсу.

Для оцінки забезпеченості підприємства необхідними ресурсами слід скористатися наступними критеріями (табл. 5.5).

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. 5.6).

Таблиця 5.5

## Критерії оцінки забезпеченості підприємства необхідними ресурсами

Оцінка, балів	Критерії оцінки за видами ресурсів					
	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

Таблиця 5.6

## 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.

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 політику 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. 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; ступе-

нем 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 мати 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 відповідності 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, напрямком кадрової політики «розвиток персоналу» може містити такі запропоновані кадрові заходи: організація адаптації персоналу; професійна орієнтація; своєчасна оцінка персоналу; перепідготовка працівників; підвищення кваліфікації працівників; ротація; 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. 5.7).

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.

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

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

Наступний *п'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.

### Контрольні запитання

1. Що розуміють під «кадровою політикою підприємства»?
2. Які існують підходи до розуміння 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 проєктування 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?

## Тестові завдання

**1. 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 – це:**

- 1) кадрова політика підприємства
- 2) кадрова стратегія підприємства
- 3) основна мета підприємства
- 4) місія підприємства

**2. Формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу – це:**

- 1) основні напрями роботи з персоналом, що розглядаються в межах кадрової політики
- 2) інструментальні стратегії управління персоналом
- 3) функції управління підприємством
- 4) принципи роботи з персоналом

**3. Своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності – це основне завдання:**

- 1) кадрової політики підприємства
- 2) місії підприємства
- 3) кадрової стратегії підприємства
- 4) загальної стратегії підприємства

**4. Політика підбору кадрів, їх навчання, оплати праці, формування кадрових процедур, соціальних відносин – це:**

- 1) різновиди кадрової політики
- 2) функції кадрової політики

- 3) завдання кадрової політики
- 4) принципи кадрової політики

**5. Керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань підприємства – це:**

- 1) принципи кадрової політики
- 2) функції кадрової політики
- 3) типи кадрової політики
- 4) різновиди кадрової політики

**6. Справедливість, послідовність, законність, рівність, науковість, комплексність, системність, корпоративність, ефективність, оптимізація використання кадрових ресурсів, демократизація управління персоналом, відсутність дискримінації за віком, рівнем освіти тощо – це:**

- 1) принципи кадрової політики
- 2) функції кадрової політики
- 3) типи кадрової політики
- 4) різновиди кадрової політики

**7. За рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом виділяють наступні типи кадрової політики:**

- 1) активна та пасивна
- 2) позитивна та негативна
- 3) активна, реактивна, пасивна, превентивна
- 4) позитивна, нейтральна, негативна

**8. До якого типу відносять кадрову політику, за якої 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?**

- 1) активна
- 2) реактивна
- 3) пасивна
- 4) превентивна

**9. До якого типу відносять кадрову політику, за якої керівництво організації не має вираженої програми дій відносно власного персоналу, а кадрова робота зводиться до рутинного функціонування?**

- 1) активна
- 2) реактивна
- 3) пасивна
- 4) превентивна

**10. За ступенем джерелом комплектування персоналу (відкритості здійснення його набору стосовно зовнішнього середовища) виділяють такі типи кадрової політики:**

- 1) відкрита, закрита
- 2) гнучка та жорстка

- 3) активна, пасивна
- 4) інноваційна та традиційна

**11. 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 такого типу:**

- 1) відкрита
- 2) закрита
- 3) інноваційна
- 4) гнучка

**12. Коли перевага надається персоналу з внутрішнього ринку праці, працівники з зовнішнього ринку можуть почати працювати лише на посаді нижнього структурного рівня, підприємство орієнтується на створення певної корпоративної атмосфери – кадрова політика відноситься до такого типу:**

- 1) закрита
- 2) превентивна
- 3) відкрита
- 4) адаптивна

**13. Який тип кадрової політики передбачає швидке пристосування до змін зовнього середовища, як-от : зміни на ринку праці, в технологіях, вимогах до персоналу, конкурентних умовах, законодавстві тощо?**

- 1) адаптивна
- 2) жорстка
- 3) превентивна
- 4) закрита

**14. За спрямованістю кадрових заходів розрізняють кадрову політику таких типів:**

- 1) відкрита, закрита
- 2) спрямована на утримання та оновлення персоналу
- 3) інноваційна і традиційна
- 4) жорстка і адаптивна

**15. Який тип кадрової політики охоплює підтримку стабільних, перевічених часом та досвідом кадрових практик без активного їх оновлення;**

- 1) традиційна
- 2) пасивна
- 3) інноваційна
- 4) закрита

**16. Який тип кадрової політики зосереджений на збереженні ключових працівників, зниженні плинності персоналу та забезпеченні стабільності колективу?**

- 1) утримання персоналу
- 2) оновлення персоналу
- 3) інноваційна
- 4) закрита

**17. Основні етапи розробки кадрової політики підприємства:**

- 1) нормування, програмування, моніторинг персоналу
- 2) формування, розвиток та контроль роботи персоналу
- 3) відтворення, стимулювання, оцінка персоналу
- 4) підбір, розстановка та атестація персоналу

**18. Метою якого етапу формування кадрової політики є розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації?**

- 1) моніторинг роботи персоналу
- 2) формування персоналу
- 3) програмування персоналу
- 4) нормування персоналу

**19. Тип кадрової політики, до якого буде прагнути підприємство, називають:**

- 1) доцільний
- 2) перспективний
- 3) бажаний
- 4) ймовірний

**20. Рациональне використання кадрового потенціалу – це основне завдання:**

- 1) кадрової політики підприємства
- 2) місії підприємства
- 3) кадрової стратегії підприємства
- 4) загальної стратегії підприємства

## РОЗДІЛ 6

# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

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

Теперішні умови функціонування усіх підприємств в Україні, зокрема автотранспортних (АТП), є нестабільними і передбачають швидкі технологічні та організаційні зміни. Така ситуація породжена рядом чинників: глобалізацією ринків; постійно зростаючою конкуренцією; підвищенням вимог до рівня кваліфікації та компетентності персоналу і т.д. В таких умовах основним ресурсом і головною конкурентною перевагою підприємств є персонал з його творчим і фізичним потенціалом, здатністю не тільки до відтворення своєї робочої сили, але й до саморозвитку.

Вирішення завдання з ефективного управління та використання персоналу забезпечується шляхом формування обґрунтованої стратегії управління персоналом (УП). Від того, наскільки якісно вона розроблена, залежить ефективність роботи, оскільки персонал відіграє вирішальну роль в функціонуванні АТП.

Для формування стратегії управління персоналом 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 [36]. 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. Ігнатєва [37, с. 247] при формуванні комплексу стратегій організації використовують термін «кадрова стратегія», однак визначення цього поняттю не наводять. В інших джерелах при формулюванні напрямків і особливостей роботи з персоналом також використовується термін «кадрова стратегія» і відзначається, що по суті вона пов'язана з тим, як розглядати людський капітал; окреслюються проблеми її формування і вибору.

Водночас 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), зазвичай, 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, більш доцільними є інші терміни: «стратегія роботи з персоналом» або «стратегія управління персоналом».

Аналіз термінів «кадрова стратегія», «стратегія управління людськими ресурсами» і «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).

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 ефективне використання персоналу, забезпечення відповідності можливостей та довгострокових цілей підприємства
Відповідність	Загальна стратегія підприємства, кадрова політика		Стратегія окремого виду бізнесу підприємства, кадрова політика	

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».

## **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» [38].

Нині зарубіжній та українській науковій літературі фіксується розходження думок вчених щодо дефініції цього терміну. Стратегією управління персоналом називають довготермінові підходи до управління зайнятістю [7]; сукупність організаційних дій [39]; набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом [40]; деталізовану кадрову політику [41] тощо.

У найбільш широкому розумінні стратегія управління персоналом визначається як «комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації» [7, с. 483]. Водночас інші визначення стратегії управління персоналом є вірними, але не досить повними, оскільки окреслюють окрему спрямованість (на досягнення цілей підприємства [6, с. 143]; трудового потенціалу [39, с. 270]; створення конкурентоспроможного колективу [42, с. 26] тощо).

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.

Таблиця 6.2

## Аналіз поняття «стратегія управління персоналом підприємства»

Р а н г	Ознака поняття	Автори											
		Хорт	Козирева О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В.	Пушкар З.М., Пушкар. Б.Т.	Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О.	Хміль Ф.І.	Василенко В.О., Ткаченко Т.І.	Савельєва В.С., Єськов О.Л.	Кулінська А.В.	Михайлова Л.І.	Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Ковтун О.І.	Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І.
<i>Сутнісна визначеність:</i>													
2-3	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					+							
	Набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом									+		+	
<i>Зміст дій:</i>													
	Спрямованість на формування трудового потенціалу підприємства		+							+		+	
2-3	Врахування типу кадрової політики							+	+	+	+	+	
4-5	Спрямованість на досягнення довгострокових цілей організації		+	+	+						+		
4-5	Врахування стратегічних задач та ресурсних можливостей підприємства							+		+	+	+	
	Забезпечення стратегічної конкурентної переваги підприємства				+		+						
1	Відповідність типу організаційної стратегії	+	+	+	+			+		+	+	+	

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.

*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 управління персоналом 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 управління персоналом 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 управління персоналом 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 управління персоналом 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 управління персоналом 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 управління персоналом відповідно *другому підходу*. При цьому стратегія управління персоналом виступає центральною

ною 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 управління персоналом 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 управління персоналом 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 управління персоналом.

Отже, при формуванні стратегій управління персоналом 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 управління персоналом зумовлене певними умовами, особливостями його функціонування та іншими чинниками, тому необхідне обґрунтування його доцільності.

Найбільш доцільним серед існуючих підходів є формування стратегії управління персоналом 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).

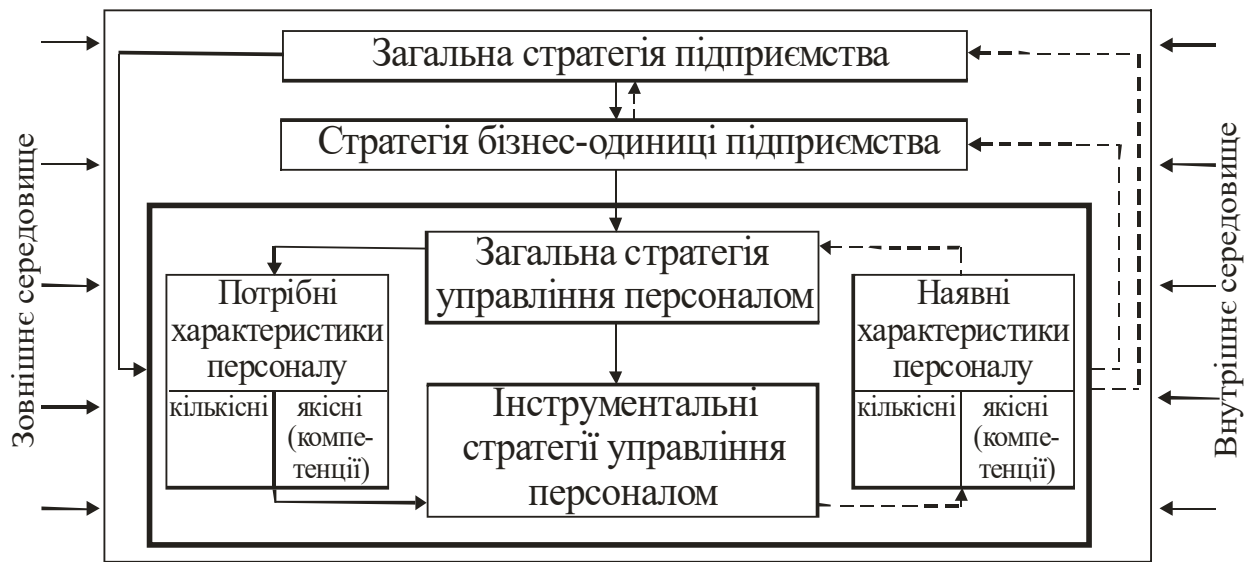


Рис. 6.1. Пропонована схема формування стратегії УП

За пропонованою схемою загальна стратегія підприємства традиційно є підґрунтям для розроблення стратегій його бізнес-одиниць, 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 проєктні 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 управління персоналом. 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». 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 управління персоналом 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, що характеризуються нестабільністю та швидкими змінами економічного середовища, високим рівнем ринкових ризиків, наявністю жорсткої конкуренції тощо, неодмінною умовою успішної роботи кожного підприємства є вибір та використання стратегії управління власним персоналом. При цьому необхідно враховувати вид діяльності підприємства, наявні та необхідні ресурси, рівень та готовність до розвитку, ключові конкурентні переваги, можливість розробки та впровадження інноваційних технологій, кадровий потенціал, розмір та тип трудового колективу і ще низку інших факторів. Різні варіанти залежності видів стратегій управління персоналом підприємства від цих факторів, як правило, лежать в основі їх класифікації. Тому велика кількість таких факторів зумовлює проблему вибору стратегії управління персоналом.

Виділяють три підходи до класифікації стратегій управління персоналом 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 управління персоналом залежно від типу загальної стратегії підприємства або способу ведення конкурентної боротьби. В рамках цього підходу стратегія управління персоналом орієнтується на конкретний тип корпоративної або загальної стратегії організації. Однак різні науковці застосовують відмінні ключові ознаки загальних стратегій, що зумовлює виділення різних видів відповідних стратегій УП підприємства:

1) спосіб ведення конкурентної боротьби (стратегії лідерства у витратах, диференціації та зосередження, класично розроблені М. Портером) або тип загальної конкурентної стратегії (підприємницька, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційна та циклічна стратегії).

Виходячи із даної типології, виділяють п'ять складових частин стратегії управління персоналом (відбір та розстановка кадрів, винагородження, оцінка, розвиток особистості, планування переміщень) та наводять вимоги – рекомендації щодо їх формування залежно від типу загальної стратегії підприємства.

2) ставлення до інновацій (стратегії організацій-захисників, організацій-новаторів, організацій-аналітиків, організацій-імітаторів, організацій-проспекторів)

3) стадія життєвого циклу (СЖЦ) підприємства (стратегія на стадії зародження, зростання, зрілості та спаду) (табл. 6.3).

За такої класифікації загальних стратегій не враховується залежність стратегій управління персоналом від стиля керівництва і кадрової політики, а також можливість проведення мотиваційних заходів.

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

За філософією менеджменту класифікують стратегії управління персоналом 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**

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 управління персоналом 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 управління персоналом 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 (табл. 5.1). Відмінності між ними полягають у наявності прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів діагностики персоналу, потреб і кадрових програм.

Загалом, при класифікації стратегій управління персоналом відповідно другому підходу в процесі їх розробки у достатньому обсязі не приймається до уваги етап розвитку фірми, існуючий стиль керівництва, стан взаємовідносин між членами трудового колективу, керівництвом та працівниками тощо.

При *третьому підході* в основі класифікації стратегій УП підприємства лежать різні елементи: місія підприємства, тип трудового колективу, функції управління, період часу, кількість критеріїв, спосіб прийняття рішень, характер ресурсів і стратегії тощо, що зумовлює вузьку спрямованість таких стратегій.

Залежно від місії підприємства виділяють 6 типів стратегій управління персоналом, 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 класифікують стратегії УП, виділяючи 6 типів колективів та відповідних їм стратегій УП, відмінність між якими полягає у ролі керівника (суттєва, несуттєва) і взаємовідносинах між членами колективу (суперництво, байдужість, співпраця):

- «Зграя» - колектив, в якому становище кожного працівника визначається його відносинами з керівництвом;
- «Автобус» - тимчасове товариство людей, вимушено пов'язаних лише функціональною спільністю;
- «Сім'я» - ТК, зв'язаний неформальними дружніми відносинами взаємодопомоги, спільності інтересів;
- «Стадо» - товариство людей, позбавлених індивідуальних функціональних відмінностей та скеровуваних лідером;
- «Вулик» - ТК працівників, становище яких визначено індивідуальними функціональними обов'язками;
- «Павуки в банці» - колектив, що характеризується високим ступенем конкуренції між членами, а також відносинами суперництва (до ворожості) [50].

В рамках третього підходу також виділяють типи стратегій управління персоналом 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, проголошувані) та ін.

Класифікація стратегій управління персоналом 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).

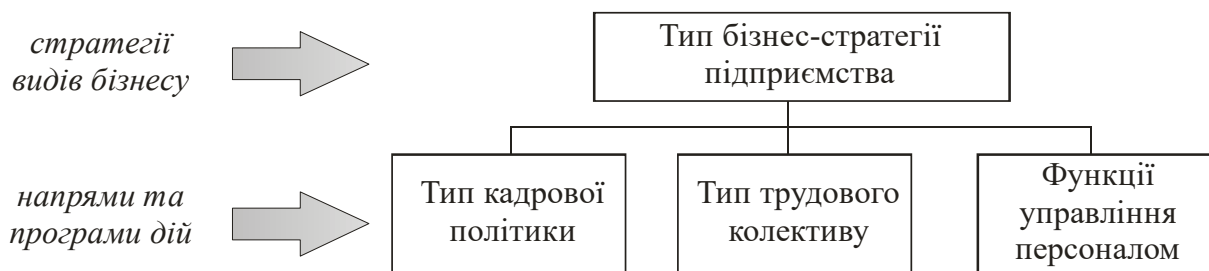


Рис. 6.2. Класифікаційні ознаки стратегій управління персоналом

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

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», «Зграя», «Вулик», «Автобус»), яким відповідають стратегії управління персоналом.

**Класифікація стратегій управління персоналом  
залежно від типу бізнес-стратегій**

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

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 «Зграя». 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).

**Класифікація стратегій управління персоналом  
залежно від типу трудового колективу**

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

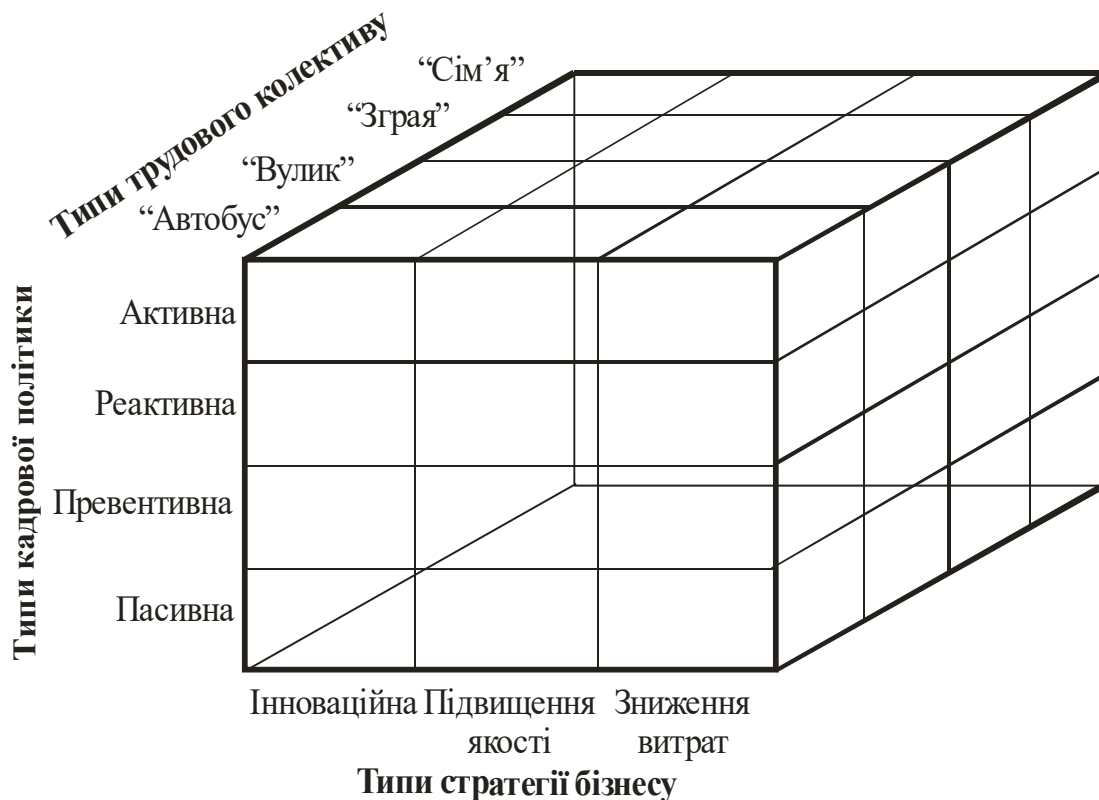


Рис. 6.3. Куб видів загальних стратегій УП (власна розробка авторів)

Куб видів загальних стратегій УП складається із елементів:

- трьох стратегій бізнес-одиниць підприємства: зниження витрат, підвищення якості, інноваційної стратегії;
- чотирьох типів кадрової політики підприємства: активна, реактивна, превентивна та пасивна;
- чотирьох типів трудового колективу: «Сім'я», «Згряя», «Вулик», «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 «Згряя», 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).

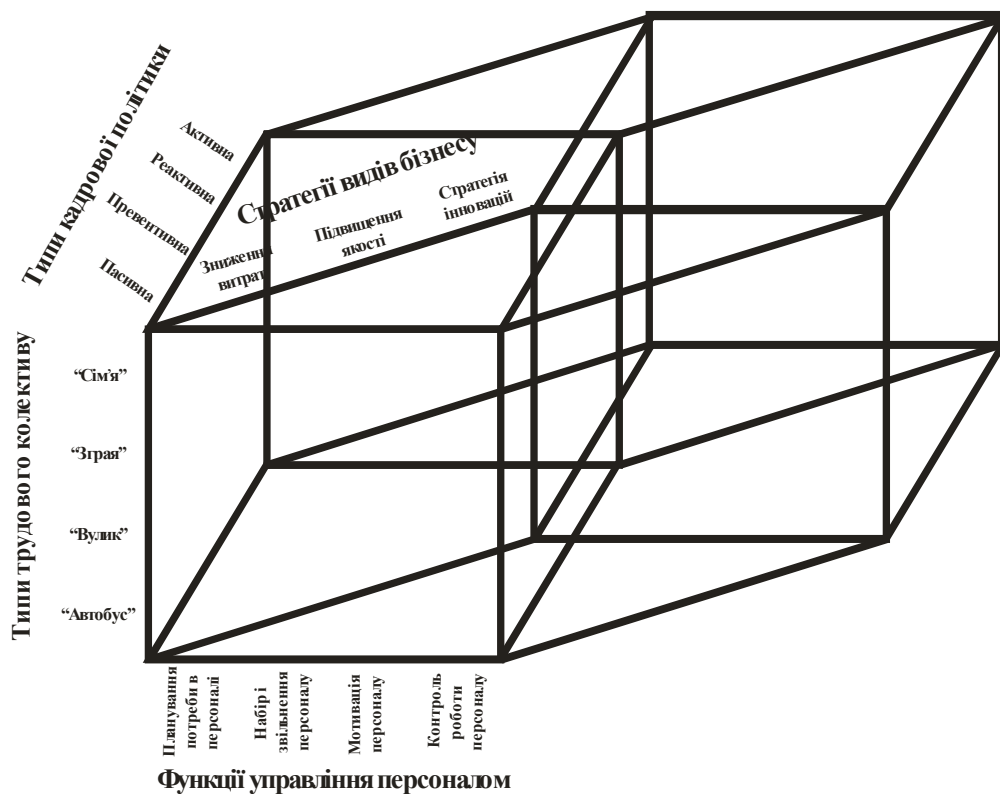


Рис. 6.4. Тессеракт видів інструментальних стратегій управління персоналом

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 діяльності 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 тощо.

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: розро-

бки (включає вибір), реалізації та оцінки ефективності реалізації стратегії УП (рис. 6.6).

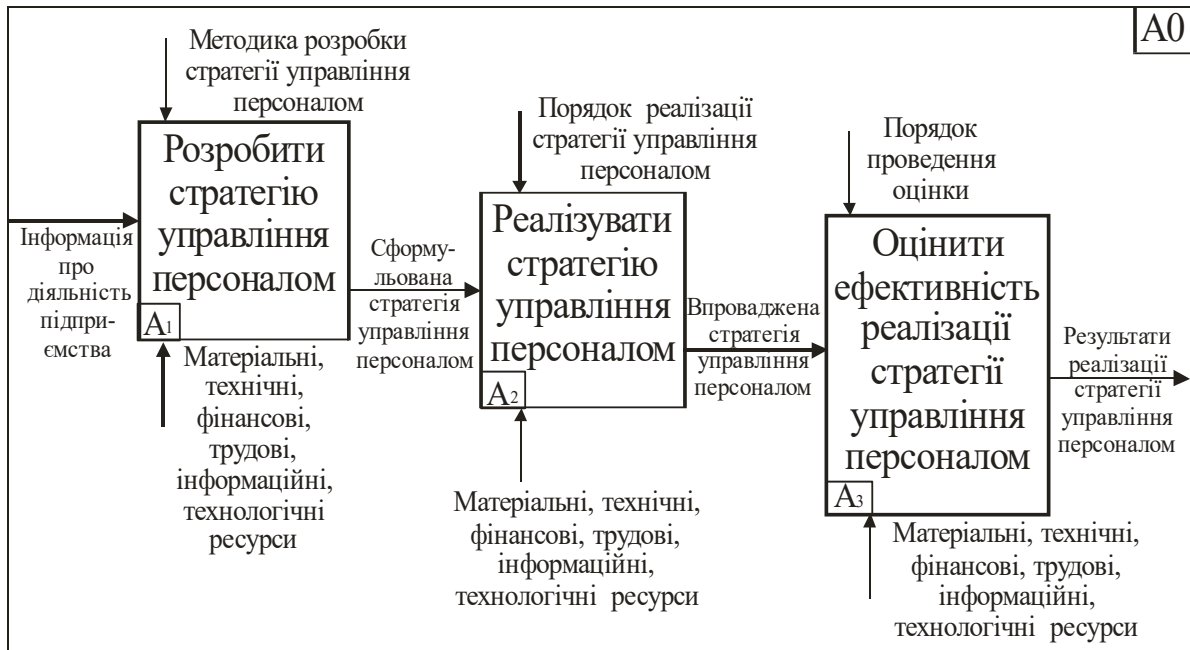


Рис. 6.6. Схема процесу формування стратегії управління персоналом (декомпозиційна діаграма першого рівня)

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, відпові-

дального 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.

Зміст виділених підпроцесів процесу формування стратегії УП підприємства розкривають декомпозиційні діаграми другого рівня (А1, А2, А3). 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 (А1) (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.

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.



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

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 розробляють 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) (А2) наведена на рис. 6.8.

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.

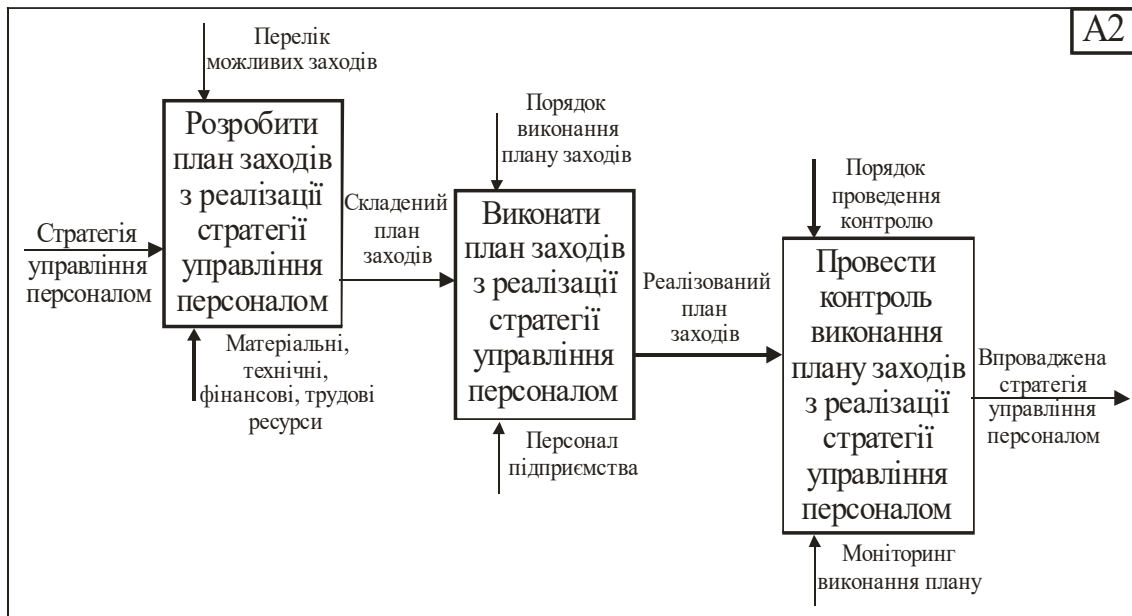


Рис. 6.8. Схема процесу формування стратегій управління персоналом (підпроцес реалізації) (декомпозиційна діаграма другого рівня)

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) (A3) представлена на рис. 6.9.

«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.

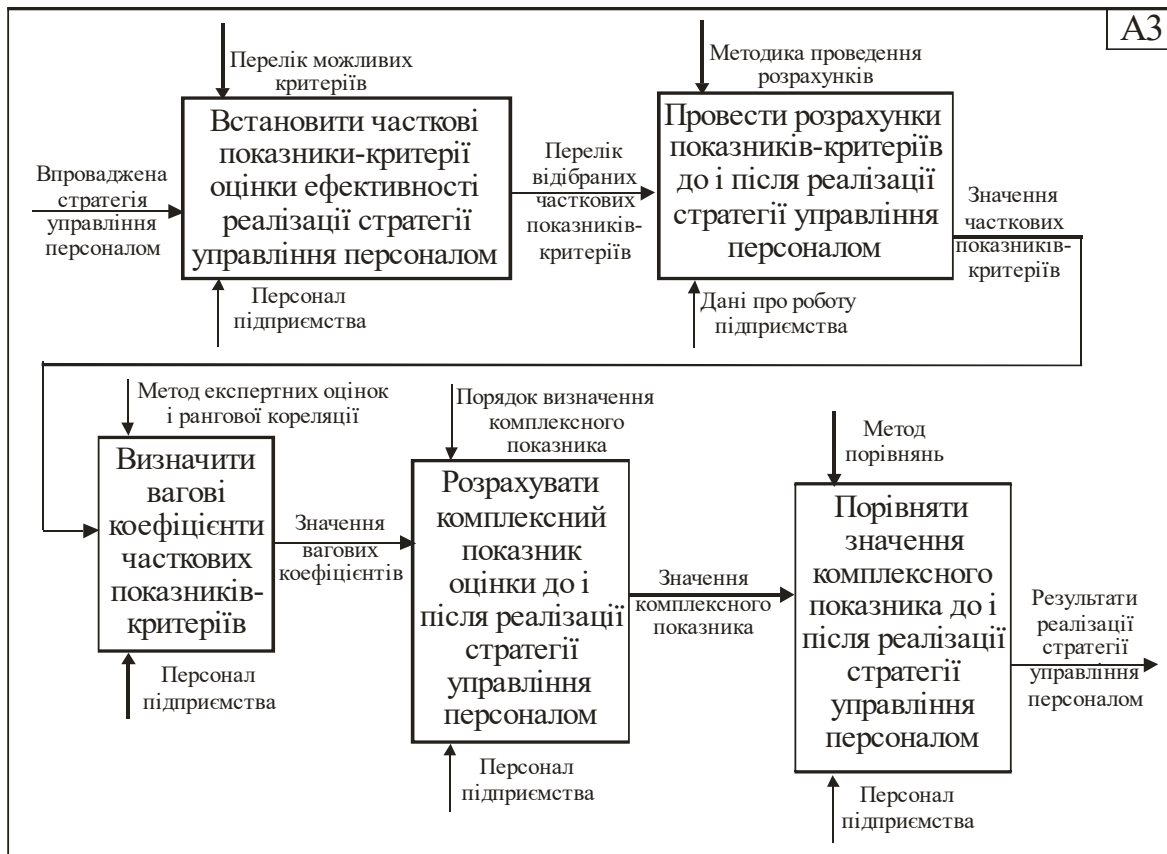


Рис. 6.9. Схема процесу формування стратегії УП (підпроцес оцінки ефективності реалізації) (декомпозиційна діаграма другого рівня)

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.

### **6.5.1 Встановлення змісту стратегії управління персоналом залежно від типу кадрової політики підприємства**

Підпроцес розроблення стратегії управління персоналом підприємства (рис. 6.7) передбачає встановлення її змісту залежно від типу кадрової політики АТП.

При виконанні цього завдання фахівці стикаються з перешкодами, як-от:

по-перше, пропоновані стратегії управління персоналом за типами кадрової політики є досить загальними та потребують уточнення їх змісту;

по-друге, відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між стратегіями УП, що розроблені за типами кадрової політики, виділеними за різними ознаками (або за однією із них);

по-третє, відсутній методичний інструментарій щодо розробки стратегії УП за типами КП підприємства.

Для їх подолання доцільну стратегію УП пропонується визначати відповідно узагальненому типу та цілям КП, що передбачає одночасне врахування двох основних ознак класифікації її типів, відповідно цілям КП у наступній послідовності (рис. 6.10) [51].

На *першому етапі* здійснюється збір та обробка загальної інформації про діяльність підприємства: спеціалізація, чисельність працівників за категоріями, стиль керівництва, взаємовідносини між членами трудового колективу, рівень кваліфікації і т.д.

*Другий етап* блок-схеми передбачає визначення існуючого на підприємстві типу КП за ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС : КП закритого або відкритого типу (зазвичай, встановлюють на підставі колегіальної думки керівництва).

На *третьому етапі* встановлюється існуючий на підприємстві тип КП за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом: активного, реактивного, превентивного або пасивного типу.

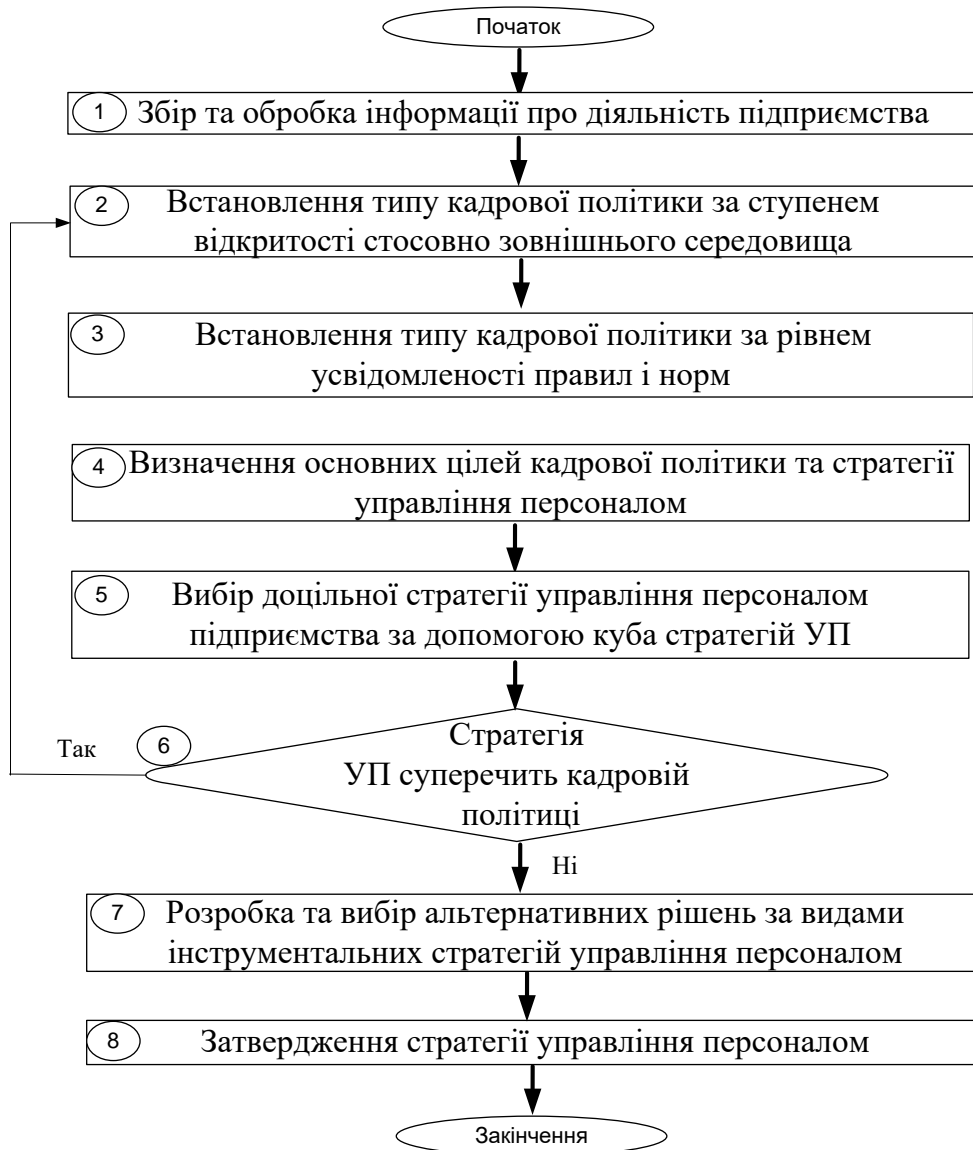


Рис. 6.10. Блок-схема розробки стратегії УП за типами та цілями кадрової політики підприємства

Для цього доцільно скористатися методикою визначення типу КП із застосуванням елементів теорії нечітких множин, наведеною авторами в праці [52, с. 365-367]. Вона передбачає: визначення правил розрахунку функцій належності для лінгвістичної змінної «Тип КП за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом»; формулювання гіпотез відносно типів КП за цією ознакою в залежності від значень показників; визначення функцій належності за гіпотезами і значеннями показників, що впливають на лінгвістичну змінну; встановлення типу КП за рівнем усвідомленості правил і

норм роботи з персоналом по шкалі за допомогою певного набору показників:

$$КП_{РІВ.УСВ} = F(П_1, П_2, П_3, П_4, П_5, П_6) \quad (6.1)$$

- де  $П_1$  – прогноз розвитку кадрових ситуацій;
- $П_2$  – засоби впливу на кадрові ситуації;
- $П_3$  – засоби діагностики персоналу;
- $П_4$  – прогноз кадрових потреб;
- $П_5$  – кадрові програми;
- $П_6$  – кадрові заходи.

Вибір зазначених показників ( $П_1, П_2, П_3, П_4, П_5, П_6$ ) обґрунтовується тим, що саме за ними виявляються відмінності між типами КП за ознакою рівня усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом.

*Четвертий етап* блок-схеми призначений для визначення пріоритетних цілей кадрової політики та стратегії управління персоналом. Його здійснюють в ході спільного обговорення концепції кадрової політики з урахуванням основних загальних цілей підприємства. Як правило, універсальними цілями кадрової політики та стратегії управління персоналом є:

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

*На п'ятому етапі* здійснюється вибір доцільної стратегії УП за типами і цілями КП за допомогою куба стратегій УП за типами і цілями КП (рис. 6.11).

Зміст стратегій УП за типами і цілями КП розкрито у табл. 6.6.

Після вибору стратегії УП за типами КП (етап п'ять), встановлюють їх сумісність та відповідність (*етап шість*). Коли вибрана стратегія УП суперечить існуючій КП, повторно встановлюють її тип за обома ознаками та роблять вибір доцільної стратегії УП; в протилежному випадку – переходять до наступного етапу.

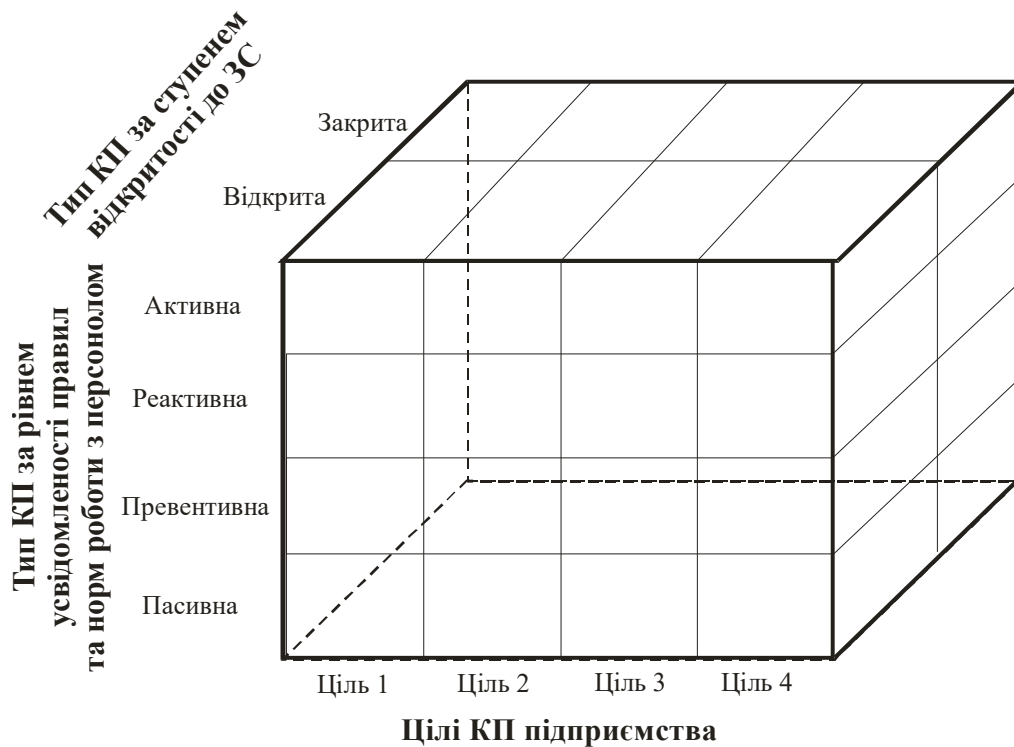


Рис. 6.11. Куб стратегій УП за типами та цілями КП

*Сьомий етап* пропонованої блок-схеми передбачає розробку та вибір альтернативних рішень (АР) за видами інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП), виділених за напрямками КП: планування потреби в персоналі, набір і звільнення персоналу, розвиток персоналу, контроль роботи персоналу.

Розробка АР проводиться для того, щоб знайти найкраще можливе рішення з огляду на всі фактори, які впливають на стратегію УП.

Оцінка та вибір АР за видами ІСУП здійснюється за допомогою методу інтегральної оцінки із застосуванням лінгвістичної шкали : 0 – відсутність взаємодії; 0,1 – дуже слабка взаємодія; 0,3 – слабка взаємодія; 0,5 – середня взаємодія; 0,7 – сильна взаємодія; 0,9 – дуже сильна взаємодія; 1,0 – абсолютна взаємодія.

Інтегральну оцінку АР розраховують шляхом підсумовування добутку важливості ІСУП та оцінки рівня взаємодії АР.

Вибір пріоритетних АР здійснюють на основі визначення максимального значення інтегральної оцінки АР за кожною ІСУП, тобто кожним напрямком кадрової політики.

## Зміст стратегій УП за типами і цілями КП

№ стратегії УП	Зміст стратегії УП за цілями			
	Ц1- Своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній кількості	Ц2- Раціональне використання кадрового потенціалу	Ц3- Забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством	Ц4- Формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів
1	2	3	4	5
1 активна-відкрита	Складання та дотримання довгострокового плану потреби в персоналі із зовнішнього (ЗРП) та внутрішнього ринку праці (ВРП). Розвиток та утримування висококваліфікованого персоналу	Регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу із ЗРП та ВРП. Впровадження мотиваційної політики	Забезпечення соціального захисту працівників та оплати праці відповідно до результатів, створення відповідних умов праці працівників ВРП та ЗРП	Розробка нових форм організації праці відповідно нових технологій.
2 превентивна-відкрита	Складання та дотримання короткострокового планів потреби в персоналі із ЗРП та ВРП. Удосконалення системи розвитку персоналу	Періодична оцінка та контроль роботи персоналу із ЗРП та ВРП. Підвищення кваліфікації працівників із ЗРП та ВРП.	Розвиток та покращення умов праці персоналу із ВРП та ЗРП	Розробка програми стимулювання праці персоналу із ВРП та ЗРП.
3 реактивна-відкрита	Складання та дотримання короткострокового плану потреби в персоналі із ЗРП та ВРП	Моніторинг роботи кваліфікованого персоналу із ЗРП та ВРП. Поліпшення системи перепідготовки кадрів.	Забезпечення оплати праці відповідно до результатів працівників із ВРП та ЗРП	Налагодження морально-психологічного клімату в колективі

1	2	3	4	5
4 пасивна- відкрита	-	Екстрене реагування на ситуації', що склалися	Створення елементарних умов праці	Підтримка морально-психологічного клімату в колективі працівників та налагодження із працівниками ЗРП
5 активна- закрита	Складання та дотримання довгострокового плану потреби в персоналі переважно із ВРП. Розвиток та утримування висококваліфікованого персоналу переважно із ВРП	Регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу переважно із ВРП. Удосконалення режиму праці та відпочинку працівників.	Забезпечення соціального захисту працівників та оплати праці відповідно до результатів, створення відповідних умов праці працівників ВРП	Професійна орієнтація та адаптація персоналу, застосування наставництва
6 превентивна- закрита	Складання та дотримання коротко- та середньострокового плану потреби в персоналі переважно із ВРП. Мотивація та розвиток персоналу із ВРП	Періодична оцінка та контроль роботи персоналу із ВРП. Підвищення кваліфікації працівників переважно із ВРП.	Формалізація правил і норм поведінки персоналу	Розробка програми стимулювання праці працівників із ВРП.
7 реактивна- закрита	Складання та дотримання коротко-строкового плану потреби в персоналі.	Моніторинг роботи кваліфікованого персоналу із ВРП. Рациональне використання робочого часу.	Забезпечення оплати праці відповідно до результатів працівників із ВРП	Створення довірливих взаємовідносин між персоналом та керівництвом
8 пасивна- закрита	-	Екстрене реагування на ситуації, що склалися	Створення елементарних умов праці	Підтримка морально-психологічного клімату в колективі працівників ВРП

## **6.5.2 Визначення змісту стратегії управління персоналом залежно від типу трудового колективу підприємства**

Підпроцес розроблення стратегії управління персоналом підприємства (рис. 6.7) містить етап із визначення її змісту залежно від типу трудового колективу підприємства.

При використанні класифікації стратегій УП за типом трудового колективу, наведеній в пункті 6.4 («Згряя», «Автобус», «Сім'я», «Стадо», «Вулик», «Павуки в банці») враховується низка чинників, що безпосередньо впливають на колектив в цілому і кожного працівника, зокрема : розмір та соціальний тип виробничого колективу, наявність неформального лідера, ставлення до керівництва з боку підлеглих, характер взаємовідносин між членами тощо. Однак, такі розробки носять загальний, поверхневий характер; не є системними і методично забезпеченими; у них не конкретизовано зміст власне стратегій УП, що відповідають обраному типу ТК за кожним із сегментів та не передбачено способу їх взаємоузгодження.

Тому нагальним є завдання систематизувати види стратегій УП підприємства відповідно типу ТК шляхом упорядкування основних їх ознак та обґрунтування видів.

Підґрунтям для систематизації видів стратегій УП за типом ТК є власне існуюча класифікація типів ТК підприємства, з удосконаленням та подальшим розвитком. Так, при виділенні типів стратегій УП за ознакою ролі його керівника доцільно також враховувати, що керівник може відігравати посередню роль, оскільки однозначно встановити суттєвість або несуттєвість його становища у низці випадків складно. Таким чином, за ознакою ролі керівника у ТК можна виділити три типи колективів: ТК з суттєвою роллю керівника, з посередньою та з несуттєвою його роллю.

Разом з тим, до загальної класифікації стратегій УП за типом ТК доречно включити третю класифікаційну ознаку – рівень мотивації до роботи. Такий вибір пояснюється тим, що наразі фактор мотивації працівників відіграє ключову роль у ефективності їх роботи (старанності, бажанні працювати продуктивно та результативно), і, як наслідок, має вагомий вплив на ефективність діяльності всього підприємства у цілому [50].

За рівнем мотивації до роботи виділяють трудові колективи групи «х», «у», та «z». Основні відмінності між групами полягають у рівні мотивації, кваліфікації, старанності працівників; складі та морально-психологічному кліматі всередині групи, а також у ефективності та результативності їх праці (табл. 6.7).

Таким чином, загальна класифікація стратегій УП за типом ТК підприємства містить наступні три ключові ознаки : роль керівника ТК; внутрішньокolleктивні взаємовідносини; рівень мотивації до роботи (табл. 6.8). Такий набір ознак класифікації типів ТК дозволить всебічно охарактеризувати наявний його різновид, що дасть змогу розробки доцільної та ефективної стратегії УП.

Таблиця 6.8

**Ознаки загальної класифікації стратегій УП залежно від типу ТК**

Ознаки загальної класифікації стратегій УП залежно від типу ТК:		
роль керівника	внутрішньокolleктивні взаємовідносини	рівень мотивації до роботи
- суттєва	- співпраця	- група «х»
- посередня	- байдужість	- група «у»
- несуттєва	- суперництво	- група «z»

Для графічного представлення запропонованої класифікації стратегій УП за типом ТК доцільно побудувати її у вигляді кубу, що містить ключові її ознаки (рис. 6.12).

Куб видів загальних стратегій УП за типом ТК складається із таких елементів:

– трьох типів ТК за роллю їх керівника ( $r$ ) :  $r_1$  – ТК із суттєвою роллю керівника,  $r_2$  – із посередньою,  $r_3$  – із несуттєвою його роллю;

– трьох типів ТК за характером внутрішньокolleктивних взаємовідносин ( $v$ ) :  $v_1$  – ТК, в якому переважають взаємини співпраці,  $v_2$  – байдужості,  $v_3$  – суперництва;

– трьох типів ТК за рівнем мотивації до роботи ( $m$ ) :  $m_1$  – ТК групи «х»,  $m_2$  – групи «у»,  $m_3$  – групи «z».

Перелік усіх існуючих видів стратегій УП підприємства залежно від типу ТК знаходиться у просторі, обмеженому цим кубом. Відповідно налічується  $(3 \cdot 3 \cdot 3) = 27$  варіантів таких стратегій.

## Типи трудових колективів за рівнем мотивації

Характерні риси	Типи ТК за рівнем мотивації		
	<i>ТК групи «х»</i>	<i>ТК групи «у»</i>	<i>ТК групи «z»</i>
Рівень мотивації	не мотивована на роботу	частково мотивована на роботу	повністю мотивована на роботу
Склад групи	різномірний за віком, статтю, національністю	створюється без врахування професійної підготовки, статі і віку робітників, з розділенням формальних і неформальних лідерів в мікрогрупах	відносно однорідний склад робітників за віком, освітою, інтересами і мотивами діяльності
Рівень кваліфікації	некваліфіковані або малокваліфіковані робітники, що мають „совкову” психологію і чітко виражену установку на мінімальну віддачу і бездіяльність	значна частина працівників не має необхідного рівня знань і навичок для виконання поставлених завдань	високий рівень кваліфікації
Рівень старанності	старанні робітники, що потребують навчання	достатня кількість працюючих робітників, але відсутні чітко визначені завдання і ресурсне забезпечення	сумлінні працівники
Морально-психологічний клімат в колективі	переважно добрий	поганий (часті конфлікти, інтриги і протиріччя, оскільки переважає однакова оплата праці кращих і відсталих робітників)	добрий
Ефективність і результативність групи	дуже низькі	посередні	високі (працівники прагнуть до самореалізації та високо оцінюють моральне заохочення)

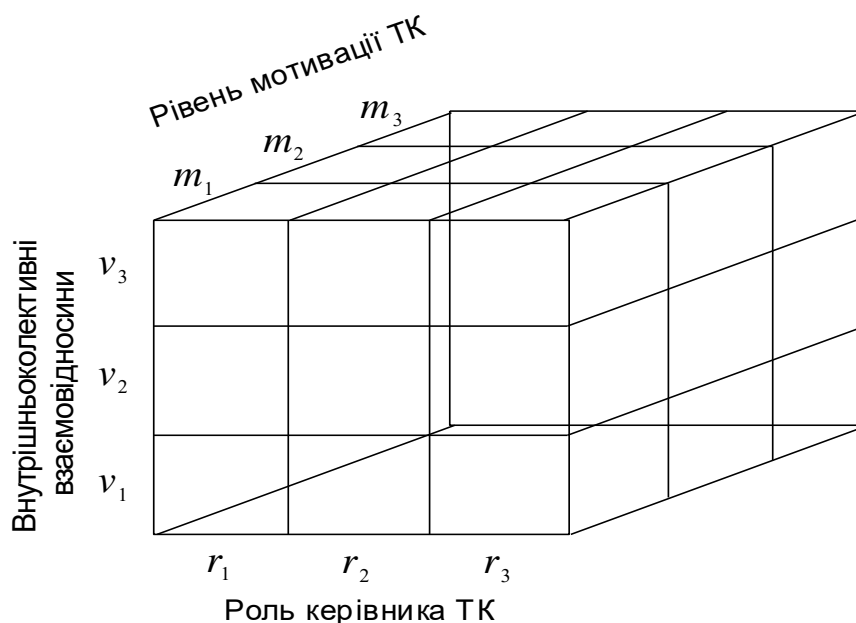


Рис. 6.12. Куб видів стратегій УП за типом ТК

Так, наприклад, коли на підприємстві роль керівника є суттєвою, у внутрішньокolleктивних взаємовідносинах переважає співпраця, а колектив мотивований відповідно до групи «х», в такому випадку доцільною стратегією УП за типом ТК є наступна: запровадження нової ефективною системи мотивації персоналу; найм та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; подальша підтримка морально-психологічного клімату трудового колективу та розвиток корпоративної культури.

Після проведеної систематизації видів стратегій УП за типом ТК нагальним завданням є конкретизація змісту та узгодженість стратегій УП для різних їх комбінацій відповідно пропонованому кубу. При формулюванні загальної стратегії УП доцільно враховувати можливість досягнення трьох ключових цілей:

- конкурентоспроможний рівень оплати праці, що мотивує співробітників на кращий результат;
- психологічний комфорт працівників;
- навчання та підвищення їх кваліфікації.

Зміст загальної стратегії управління персоналом за типом трудового колективу підприємства (з урахуванням таких цілей) для кожного можливого варіанту їх комбінацій наведено у табл. 6.8.

## Загальні стратегії УП за типом ТК

№ з/п	Існуючий тип ТК за ознаками			Доцільна загальна стратегія УП за типом ТК	
	роль керівника ( <i>r</i> )	внутрішньо-колективні взаємовідносини ( <i>v</i> )	рівень мотивації до роботи ( <i>m</i> )	шифр	зміст
1	2	3	4	5	6
1	суттєва	співпраця	група «х»	$r_1v_1m_1$	запровадження нової ефективної системи мотивації персоналу (СМП) (в т.ч. контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують трудову дисципліну (ТД)) ; найм та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; подальша підтримка морально-психологічного клімату (МПК) ТК та розвиток корпоративної культури (КК)
2	суттєва	байдужість	група «х»	$r_1v_2m_1$	запровадження нової ефективної СМП (в т.ч. контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); найм та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; покращення МПК ТК та зміцнення КК
3	суттєва	суперництво	група «х»	$r_1v_3m_1$	запровадження нової ефективної СМП (в т.ч. контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); найм та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; налагодження МПК ТК та збереження КК
4	посередня	співпраця	група «х»	$r_2v_1m_1$	запровадження нової ефективної СМП (в т.ч. контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); перегляд стилю керівництва (СК) з метою посилення авторитету керівника; найм та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; подальша підтримка МПК ТК і розвиток КК

1	2	3	4	5	6
5	посередня	байдужість	група «х»	$r_2v_2m_1$	запровадження нової ефективної СМП (в т.ч. контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); перегляд СК для посилення авторитету керівника; найм і відбір висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; покращення МПК, зміцнення КК
6	посередня	суперництво	група «х»	$r_2v_3m_1$	запровадження нової ефективної СМП (в т.ч. контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); перегляд СК з метою посилення авторитету керівника; найм та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; налагодження МПК ТК збереження КК
7	несуттєва	співпраця	група «х»	$r_3v_1m_1$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника; запровадження нової ефективної СМП (в т.ч. контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); найм та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; зміцнення КК
8	несуттєва	байдужість	група «х»	$r_3v_2m_1$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника; запровадження нової ефективної СМП (в т.ч. контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); найм та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; покращення МПК і зміцнення КК
9	несуттєва	суперництво	група «х»	$r_3v_3m_1$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника; запровадження нової ефективної СМП (в т.ч. контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); перегляд кадрової політики (КП), КК та складу ТК
10	суттєва	співпраця	група «у»	$r_1v_1m_2$	доцільна СМП (в т.ч. справедлива система оплати праці (СОП) за результатами виконаних завдань); найм та навчання кваліфікованих працівників; підтримка МПК ТК і розвиток КК; застосування демократичного стилю керівництва
11	суттєва	байдужість	група «у»	$r_1v_2m_2$	доцільна СМП (в т.ч. справедлива СОП за результатами виконаних завдань); найм та навчання кваліфікованих працівників; покращення МПК ТК та зміцнення КК; застосування демократичного стилю керівництва
12	суттєва	суперництво	група «у»	$r_1v_3m_2$	доцільна СМП (в т.ч. справедлива СОП за результатами виконаних завдань); найм та навчання кваліфікованих працівників; застосування демократичного стилю керівництва; налагодження МПК ТК та збереження КК
13	посередня	співпраця	група «у»	$r_2v_1m_2$	доцільна СМП (в т.ч. справедлива СОП за результатами виконаних завдань); найм і навчання кваліфікованих працівників; перегляд наявного та застосування переважно демократичного стилю керівництва з метою посилення авторитету керівника; підтримка МПК ТК і розвиток КК

1	2	3	4	5	6
14	посередня	байдужість	група «у»	$r_2v_2m_2$	доцільна СМП (в т.ч. справедлива СОП за результатами виконаних завдань); найм і навчання кваліфікованих працівників; перегляд наявного та застосування переважно демократичного стилю керівництва з метою посилення авторитету керівника; покращення МПК і зміцнення КК
15	посередня	суперництво	група «у»	$r_2v_3m_2$	доцільна СМП (в т.ч. справедлива СОП за результатами виконаних завдань); найм і навчання кваліфікованих працівників; перегляд наявного та застосування переважно демократичного стилю керівництва з метою посилення авторитету керівника; налагодження МПК ТК збереження КК
16	несуттєва	співпраця	група «у»	$r_3v_1m_2$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (в т.ч. демократичного СК); доцільна СМП (в т.ч. справедлива СОП за результатами виконаних завдань); найм висококваліфікованих працівників та їх навчання; зміцнення КК
17	несуттєва	байдужість	група «у»	$r_3v_2m_2$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (в т.ч. демократичного СК); доцільна СМП (в т.ч. справедлива СОП за результатами виконаних завдань); найм висококваліфікованих працівників та їх навчання; покращення МПК і зміцнення КК
18	несуттєва	суперництво	група «у»	$r_3v_3m_2$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (в т.ч. демократичного СК); доцільна СМП (в т.ч. справедлива СОП за результатами виконаних завдань); найм висококваліфікованих працівників та їх навчання; перегляд кадрової політики (КП), КК та складу ТК
19	суттєва	співпраця	група «z»	$r_1v_1m_3$	підтримка МПК ТК і розвиток КК; доцільна СМП (в т.ч. винагороди за результати і якість праці); застосування демократичного і ліберального стилю керівництва; делегування частини повноважень підлеглим
20	суттєва	байдужість	група «z»	$r_1v_2m_3$	покращення МПК ТК та зміцнення КК; доцільна СМП (в т.ч. винагороди за результати і якість праці); застосування демократичного і ліберального стилю керівництва; делегування частини повноважень підлеглим
21	суттєва	суперництво	група «z»	$r_1v_3m_3$	налагодження МПК ТК та збереження КК; доцільна СМП (в т.ч. винагороди за результати і якість праці); застосування демократичного і ліберального стилю керівництва; делегування частини повноважень підлеглим
22	посередня	співпраця	група «z»	$r_2v_1m_3$	підтримка МПК ТК і розвиток КК; доцільна СМП (в т.ч. винагороди за результати і якість праці); перегляд наявного та застосування демократичного або ліберального стилю керівництва; делегування частини повноважень підлеглим

1	2	3	4	5	6
23	посередня	байдужість	група «Z»	$r_2v_2m_3$	покращення МПК і зміцнення КК; доцільна СМП (в т.ч. винагороди за результати і якість праці); перегляд наявного та застосування демократичного або ліберального стилю керівництва; делегування частини повноважень підлеглим
24	посередня	суперництво	група «Z»	$r_2v_3m_3$	перегляд КП, КК та складу ТК; зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (в т.ч. демократичного чи ліберального); доцільна СМП (в т.ч. винагороди за результати і якість праці)
25	несуттєва	співпраця	група «Z»	$r_3v_1m_3$	зміцнення КК; зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (в т.ч. демократичного або ліберального); доцільна СМП (в т.ч. винагороди за результати і якість праці)
26	несуттєва	байдужість	група «Z»	$r_3v_2m_3$	покращення МПК і зміцнення КК; зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (в т.ч. демократичного або ліберального); доцільна СМП (в т.ч. винагороди за результати і якість праці)
27	несуттєва	суперництво	група «Z»	$r_2v_3m_3$	перегляд КП, КК та складу ТК; зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (в т.ч. демократичного або ліберального); доцільна СМП (в т.ч. винагороди за результати і якість праці)

Загальні стратегії УП залежно від існуючого типу ТК на підприємстві є підґрунтям для формулювання інструментальних стратегій УП (з планування потреби в персоналі; набору і його звільнення; мотивації працівників; контролю за їх роботою).

### **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.

### **Тестові завдання**

**1. Генеральний напрям, комплексна програма дій організації щодо досягнення нею стратегічних довгострокових цілей – це:**

- 1) стратегія підприємства
- 2) політика підприємства
- 3) місія підприємства

4) ціль підприємства

**2. Для досягнення поставлених стратегічних довгострокових цілей керівництво підприємства формує:**

- 1) загальну стратегію
- 2) кадрову політику
- 3) плани дій на оперативному рівні
- 4) резерв кадрів

**3. Яка стратегія спрямована на роботу з власне людськими ресурсами, що «характеризують кадровий склад або весь персонал підприємства з якісної, змістовної сторони» та якими називають «сукупність осіб, кожна із яких наділена особливою індивідуальністю, інтелектом, здібністю до саморозвитку, творчості»?**

- 1) стратегія управління людськими ресурсами
- 2) кадрова стратегія
- 3) стратегія роботи з персоналом
- 4) стратегія управління персоналом

**4. Який із наведених термінів, що характеризують стратегічні напрямки роботи з персоналом, є найбільш «вузьким»?**

- 1) кадрова стратегія
- 2) стратегія управління людськими ресурсами
- 3) стратегія роботи з персоналом
- 4) стратегія управління персоналом

**5. Доцільна діяльність управлінських працівників, спрямована на формування та ефективне використання персоналу відповідно до цілей кожного працівника та підприємства в цілому – це:**

- 1) управління персоналом
- 2) кадрова робота
- 3) кадрова політика
- 4) місія підприємства

**6. Генеральний напрям та комплексна програма 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 – це:**

- 1) стратегія управління персоналом
- 2) загальна стратегія підприємства
- 3) кадрова політика
- 4) система управління персоналом

**7. Ознаками стратегії управління персоналом є:**

- 1) спрямованість на формування та ефективне використання персоналу підприємства
- 2) напрями та програми дій і рішень в роботі з персоналом
- 3) відповідність бізнес-стратегії та кадровій політиці

4) всі відповіді вірні

**8. Традиційно розрізняють наступні типи стратегій організації, відповідно яким виділяють відповідні стратегії управління персоналом:**

- 1) підприємницьку, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутковості, ліквідаційну та циклічну стратегію
- 2) ліквідаційну та циклічну стратегію
- 3) підприємницьку, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутковості
- 4) традиційну та сучасну загальні стратегії

**9. Відповідно якому типу загальної корпоративної стратегії стратегія управління персоналом передбачає пошук і залучення працівників-новаторів, ініціативних, контактних, відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати?**

- 1) підприємницька
- 2) динамічного зростання
- 3) прибутковості
- 4) циклічна

**10. Відповідно якому типу загальної корпоративної стратегії формується стратегія управління персоналом, за змістом якої персонал має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемноорієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді?**

- 1) динамічного зростання
- 2) ліквідаційна
- 3) циклічна
- 4) підприємницька

**11. Відповідно якому типу загальної корпоративної стратегії формується стратегія управління персоналом, що орієнтується на критерії ефективності управління персоналом (терміни – короткочасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику)?**

- 1) прибутковості
- 2) циклічна
- 3) підприємницька
- 4) динамічного зростання та ліквідаційна

**12. На якій стадії розвитку формується стратегія управління персоналом, що передбачає більш прогресивні і тонкі методи залучення і відбору, навчання і розвитку, процесів управління ефективністю і систем винагородження; фокусування на досягненні високого ступеня приналежності і розвитку стабільних трудових відносин?**

- 1) зростання
- 2) зародження
- 3) розвитку
- 4) спаду

**13. На якій стадії розвитку формується стратегія управління персоналом, відповідно якій особлива увага приділяється контролю за вартістю робочої сили і підвищенню продуктивності праці?**

- 1) зрілості
- 2) спаду
- 3) зростання
- 4) зародження

**14. За змістом якого типу стратегії управління персоналом перевага надається менш кваліфікованим, але працездатним працівникам, які прирівнюються до ролі інструменту?**

- 1) Тейлорівська (відповідає типу людини «X» моделі Д. Макгрегора)
- 2) інтегрована (відповідає типу людини «Y»)
- 3) японська
- 4) американська

**15. В основі якого типу стратегії управління персоналом лежить система довічного найму, підвищення кваліфікації на робочому місці і систематична ротация персоналу?**

- 1) японської
- 2) інтегрованої
- 3) японської та інтегрованої
- 4) Тейлорівської

**16. В основі класифікації стратегій управління персоналом підприємства можуть застосовуватися такі елементи:**

- 1) місія підприємства
- 2) тип трудового колективу
- 3) функції управління
- 4) всі відповіді вірні

**17. Два види стратегій управління персоналом – однокритерійні та багатокритерійні, виділяють за ознакою:**

- 1) за кількістю критеріїв
- 2) за періодом часу
- 3) за способом прийняття рішення
- 4) за характером ресурсів

**18. Три типи стратегії управління персоналом (короткострокові, середньострокові, довгострокові) виділяють за ознакою:**

- 1) за періодом часу
- 2) за кількістю критеріїв
- 3) за характером ресурсів
- 4) за характером стратегії

**19. Типи стратегії управління персоналом (інтуїтивні, на основі міркувань, на основі раціональної процедури) виділяють за ознакою:**

- 1) за способом прийняття рішення
- 2) за кількістю критеріїв

- 3) за характером ресурсів
- 4) за періодом часу

**20. Ознаками стратегії управління персоналом є:**

- 1) наявність дій щодо забезпечення відповідності можливостей довгостроковим цілям і стратегії окремого виду бізнесу підприємства
- 2) відповідність бізнес-стратегії
- 3) відповідність кадровій політиці
- 4) всі відповіді вірні

## РОЗДІЛ 7

# ПЛАНУВАННЯ 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.

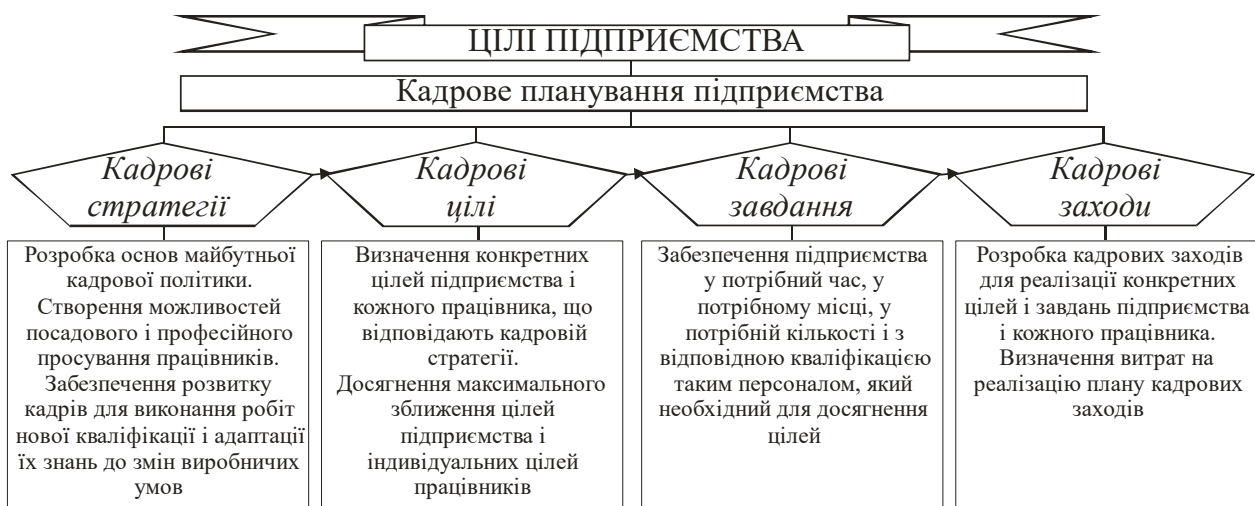


Рис. 7.1. Цілі та завдання кадрового планування підприємства

## 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. Термін 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, зазвичай, 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 – уособлює 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*:

$$N_{\text{ПЛ}} = \frac{Q_{\text{ПЛ}}}{V_{\text{ПЛ}}}, \quad (7.1)$$

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:

$$N_{\text{ПЛ}} = \frac{T_{\text{ПР}}}{\text{ФРЧ}_{\text{ІПП}}} \cdot K_{\text{П}}, \quad (7.2)$$

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*:

$$N_{\text{ПЛ}} = \frac{N_{\text{ОБЛ}} \cdot N_{\text{ЗМ}}}{H_{\text{О}}} \cdot K_{\text{П}}, \quad (7.3)$$

де  $N_{\text{ОБЛ}}$  – кількість одиниць обладнання, од.  
 $N_{\text{ЗМ}}$  – кількість змін, од.  
 $H_{\text{О}}$  – норма обслуговування (скільки одиниць обладнання може обслуговувати один працівник), од.

Для визначення чисельності адміністративно-управлінського персоналу застосовується формула Розенкранца:

$$N = \frac{\sum_{i=1}^n (m_i \cdot t_i)}{T} \cdot K_{\text{нрч}} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{\text{нрч}}}{K_{\text{фрч}}}, \quad (7.4)$$

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:

$$K_{\text{нрч}} = K_{\text{др}} \cdot K_{\text{в}} \cdot K_{\text{п}}, \quad (7.5)$$

де  $K_{\text{др}}$  – 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:

$$K_{\text{фрч}} = \frac{T \cdot N}{\sum (m_i \cdot t_i)} \quad (7.6)$$

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. Перевагою методу є його доступність; недоліком – 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 працівнику пропонується відповісти на ряд запитань, підготовлених службою персоналу). Перевага методу – в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити кількісну та якісну потребу в персоналі.

## Контрольні запитання

1. В яких аспектах розглядають поняття «кадрове планування»?
2. Якими є основні цілі кадрового планування?
3. Перелічіть головні завдання кадрового планування.
4. Окресліть класифікаційні ознаки видів планування роботи з персоналом.
5. Назвіть основні види планування роботи з персоналом.
6. Дайте характеристику стратегічному кадровому плануванню.
7. Які етапи містить типовий оперативний план роботи з персоналом підприємства?
8. Назвіть існуючі види потреби в персоналі підприємства.
9. Які методи застосовують для планування потреби в персоналі підприємства?
10. Які показники включають до норм праці?
11. Розкрийте сутність методу екстраполяції.
12. Як визначити коефіцієнт фактичного розподілу часу?

## Тестові завдання

**1. Підґрунтям для комплектування підприємства персоналом та реалізації довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є:**

- 1) кадрове планування
- 2) стратегія управління персоналом
- 3) місія підприємства
- 4) план підвищення кваліфікації персоналу

**2. У широкому розумінні «кадрове планування» – це діяльність щодо:**

- 1) розробки кадрової політики та стратегії управління персоналом підприємства
- 2) розробки певних планів
- 3) узгодження цілей підприємства
- 4) розробки мотиваційних заходів

**3. У вузькому розумінні «кадрове планування» – це діяльність із:**

- 1) розробки кадрової політики та стратегії управління персоналом
- 2) розробки певних планів
- 3) узгодження цілей підприємства

4) розробки мотиваційних заходів

**4. Система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей підприємства в цілому і кожного працівника, зокрема – це:**

- 1) засоби діагностики персоналу
- 2) кадрова стратегія
- 3) кадрове планування
- 4) кадрова політика

**5. Забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць дозволяє:**

- 1) методи діагностики персоналу
- 2) кадрова стратегія
- 3) кадрове планування
- 4) кадрова політика

**6. За допомогою кадрового планування можна визначити:**

- 1) скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні
- 2) межу адаптації працівників
- 3) тип організаційної структури управління
- 4) підхід до побудови системи управління персоналом

**7. За допомогою кадрового планування можна визначити:**

- 1) яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал
- 2) межу адаптації працівників
- 3) тип організаційної структури управління
- 4) підхід до побудови системи управління персоналом

**8. За допомогою кадрового планування можна визначити:**

- 1) як забезпечити розвиток кадрового потенціалу
- 2) використовуваний стиль керівництва
- 3) тип трудового колективу
- 4) підпорядкованість служби/відділу управління персоналом

ANSWER: A

**9. Кадрове планування включає розробку:**

- 1) кадрових стратегій, цілей, завдань та заходів
- 2) кадрових цілей, завдань та заходів
- 3) кадрової політики підприємства
- 4) організаційної структури управління

**10. Основні види кадрового планування залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування:**

- 1) перспективне та оперативне
- 2) короткострокове та довгострокове
- 3) стратегічне, перспективне, тактичне
- 4) стратегічне, тактичне, поточне

**11. На якому рівні кадрового планування визначають довгострокові, розраховані на 10-15 років, цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвит-**

**ку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому?**

- 1) стратегічному
- 2) тактичному
- 3) поточному
- 4) оперативному

**12. 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 1 рік – це:**

- 1) оперативний план роботи з персоналом
- 2) стратегія управління персоналом
- 3) система управління персоналом
- 4) план розвитку персоналу

**13. Вимогами до інформації про персонал, що є підставою для побудови оперативного плану роботи з персоналом, є:**

- 1) простота, сполучність
- 2) наочність, актуальність
- 3) однозначність, наступність
- 4) всі відповіді вірні

**14. Види потреби в персоналі за складом:**

- 1) термінова та безтермінова
- 2) основна, оперативна, стратегічна
- 3) загальна, додаткова
- 4) кількісна, якісна

**15. Види потреби в персоналі за характеристиками:**

- 1) стратегічна, тактична, базова
- 2) тривала та короткострокова
- 3) кількісна, якісна
- 4) загальна, додаткова

**16. Необхідна кількість персоналу для забезпечення виробничої діяльності підприємства – це:**

- 1) кількісна потреба в персоналі
- 2) якісна потреба в персоналі
- 3) загальна потреба в персоналі
- 4) додаткова потреба в персоналі

ANSWER: A

**17. Склад персоналу за кожною категорією, необхідний підприємству для досягнення встановлених цілей та виконання намічених планів у поточному або перспективному періоді – це:**

- 1) кількісна потреба в персоналі
- 2) якісна потреба в персоналі
- 3) загальна потреба в персоналі

4) додаткова потреба в персоналі

**18. Різниця між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду – це:**

- 1) кількісна потреба в персоналі
- 2) якісна потреба в персоналі
- 3) загальна потреба в персоналі
- 4) додаткова потреба в персоналі

**19. Який метод визначення потреби в персоналі є способом застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати)?**

- 1) нормативний
- 2) балансовий
- 3) експертних оцінок
- 4) екстраполяції

**20. До математико-статистичних методів визначення потреби в персоналі підприємства не відносять:**

- 1) екстраполяції
- 2) регресійного аналізу
- 3) лінійного програмування, експертних оцінок
- 4) балансовий, нормативний

## РОЗДІЛ 8

# МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 8.1 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 попиту, 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 українські 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.

## 8.2 Джерела та шляхи покриття потреби в персоналі

Джерела покриття потреби в персоналі можуть бути зовнішніми і внутрішніми відносно до організації-роботодавця (рис. 8.1).

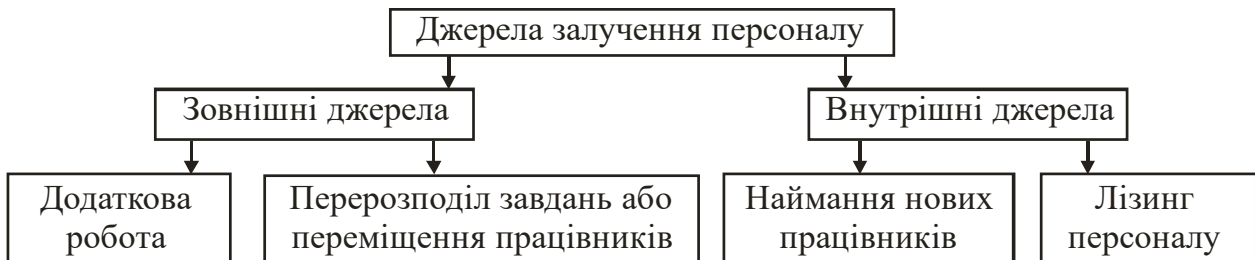


Рис. 8.1. Джерела залучення персоналу

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 зі здобувачем освіти;

2) організація надає заявки за вакансіями в місцеві або міжрегіональні служби зайнятості (біржі праці);

3) організація використовує послуги консультантів з персоналу, які можуть також виконувати посередницькі функції з підбору 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.

### **8.3 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 уособлює 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. 8.2).

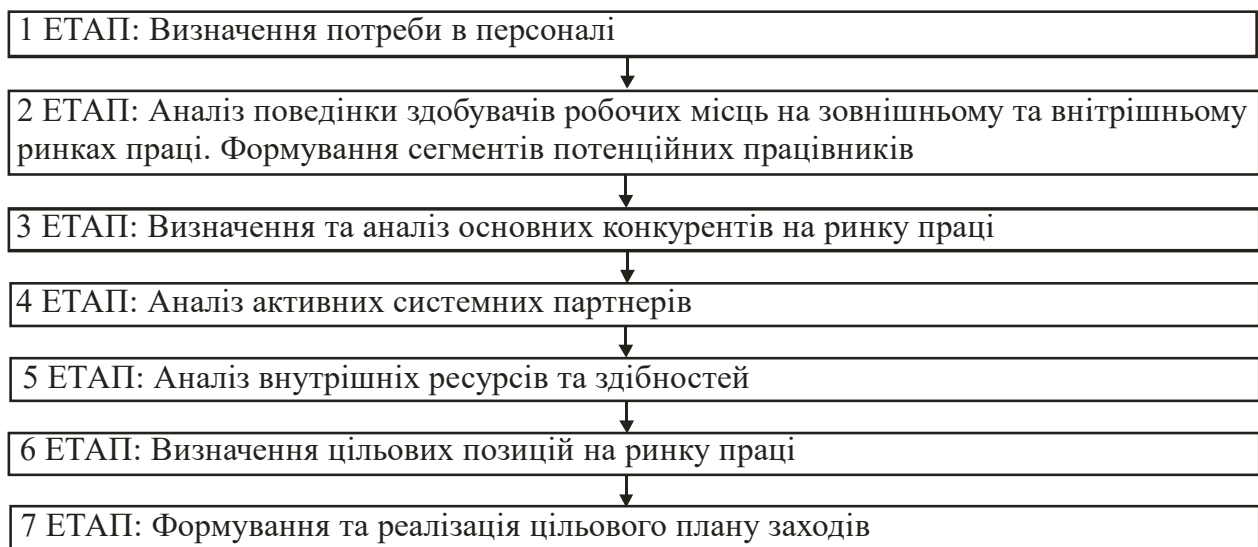


Рис. 8.2. Процедура маркетингу персоналу підприємства

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:

$A_1$  – 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. 8.1).

Таблиця 8.1

**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, сімейний стан тощо), 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, ЗВО, НДІ тощо).

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.

## **8.4 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. 8.3).



Рис. 8.3. 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. Що розуміють під «маркетингом персоналу» підприємства?
2. Окресліть класифікаційні ознаки маркетингу персоналу підприємства.
3. Назвіть основні види маркетингу персоналу підприємства.
4. Які завдання реалізуються зовнішнім маркетингом персоналу?
5. Що таке «маркетинг персоналу-міх»?
6. В чому полягає основна відмінність між стратегічним та оперативним маркетингом персоналу?
7. Назвіть види джерел покриття потреби в персоналі.
8. Які шляхи покриття потреби в персоналі відносять до активних?
9. Охарактеризуйте основні підходи до реалізації маркетингу персоналу підприємства.
10. Назвіть основні види контролю маркетингу персоналу за формою проведення.
11. Окресліть спрямованість метаконтролю.
12. Розкрийте сутність заключного контролю маркетингу персоналу.

### **Тестові завдання**

- 1. Маркетинг персоналу у широкому сенсі – це:**
  - 1) певна філософія і стратегія управління персоналом
  - 2) окрема специфічна функція служби управління персоналом
  - 3) програма роботи з персоналом
  - 4) засіб діагностики персоналу
- 2. Визначення кількісної і якісної потреби підприємства в персоналі; вивчення внутрішніх резервів задоволення потреби підприємства в персоналі; дослідження ринку праці для залучення персоналу - це:**

- 1) завдання маркетингу персоналу
- 2) види кадрової політики
- 3) підсистеми системи управління персоналом
- 4) функції управління персоналом

**3. Який вид маркетингу 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?**

- 1) зовнішній
- 2) внутрішній
- 3) оперативний
- 4) цільовий

**4. Видами маркетингу персоналу залежно від поля діяльності (місця розповсюдження) є:**

- 1) зовнішній та внутрішній
- 2) маркетинг персоналу-міх та цільовий
- 3) оперативний та стратегічний
- 4) основний та другорядний

**5. Якого виду бувають джерела покриття потреби в персоналі відносно організації-працедавця?**

- 1) зовнішні і внутрішні
- 2) прості і складні
- 3) основні та допоміжні
- 4) активні та пасивні

**6. Способи придбання персоналу у певного джерела покриття кадрової потреби – це:**

- 1) шляхи покриття потреби в персоналі
- 2) методи підбору персоналу
- 3) підходи до залучення персоналу
- 4) послідовність набору персоналу

**7. Який вид маркетингу персоналу сфокусований на працівниках, вже зайнятих на підприємстві, та передбачає формування найбільш важливих факторів привабливості підприємства як місця роботи?**

- 1) внутрішній
- 2) маркетинг персоналу-міх
- 3) зовнішній
- 4) стратегічний

**8. До якого типу шляхів покриття потреби в персоналі відносять спосіб, коли підприємство чекає претендентів після проведення рекламної компанії місцевого характеру?**

- 1) пасивні
- 2) активні
- 3) другорядні

4) складні

**9. Маркетинг персоналу у вузькому сенсі – це:**

- 1) окрема специфічна функція служби управління персоналом
- 2) певна філософія управління персоналом
- 3) вид стратегії управління персоналом
- 4) підсистема системи управління персоналом

**10. Видами маркетингу персоналу залежно від ступеню комплексності підходу є:**

- 1) зовнішній та внутрішній
- 2) маркетинг персоналу-міх та цільовий
- 3) оперативний та стратегічний
- 4) основний та другорядний

**11. Яка функція, що реалізується відповідно підходу до впровадження маркетингу персоналу за версією Р. Бюннера, передбачає проведення наступних робіт: сегментація ринку праці (реальних та потенційних кандидатів); розвиток внутрішніх зв'язків; проведення реклами; розвиток зв'язків із громадськістю?**

- 1) комунікаційна
- 2) економічна
- 3) інформаційна
- 4) фінансова

**12. Які основні критерії проведення сегментації ринку претендентів на наймання обумовлені стилем життя та робочим місцем?**

- 1) психографічні
- 2) поведінкові
- 3) соціально-економічні
- 4) політичні

**13. У класичному розумінні контроль – це:**

- 1) процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей
- 2) програма дій персоналу
- 3) засоби діагностики персоналу
- 4) процес оцінювання результатів роботи

**14. Який вид контролю маркетингу персоналу забезпечує своєчасне виявлення відхилення факторів розвитку і можливих помилок перед плановою реалізацією?**

- 1) контроль передумов
- 2) попередній контроль
- 3) метаконтроль
- 4) контроль реалізації

**15. Видами маркетингу персоналу залежно від рівня формування є:**

- 1) зовнішній та внутрішній
- 2) маркетинг персоналу-міх та цільовий
- 3) оперативний та стратегічний

4) основний та другорядний

**16. Який вид контролю маркетингу персоналу спрямований на встановлення ступеню узгодженості застосовуваних методів з плановими?**

- 1) метаконтроль
- 2) заключний
- 3) поточний
- 4) контроль реалізації

**17. Основні різновиди шляхів покриття додаткової потреби в персоналі за ступенем участі підприємства в процесі придбання співробітників:**

- 1) активні і пасивні
- 2) зовнішні та внутрішні
- 3) основні та другорядні
- 4) елементарні та складні

**18. Види контролю маркетингу персоналу за часом реалізації:**

- 1) попередній, поточний, заключний
- 2) контроль передумов, контроль реалізації
- 3) повний, частковий
- 4) основний, додатковий

**19. До якого типу шляхів покриття потреби в персоналі відносять спосіб, коли набір персоналу здійснюють безпосередньо в навчальних закладах за допомогою укладання двосторонніх угод?**

- 1) активні
- 2) пасивні
- 3) основні
- 4) елементарні

**20. Основні критерії проведення сегментації ринку претендентів на наймання:**

- 1) соціально-економічні, психографічні, поведінкові
- 2) економічні, неекономічні
- 3) економічні, соціальні, політичні
- 4) основні, другорядні

## РОЗДІЛ 9 ОРГАНІЗАЦІЯ НАЙМАННЯ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 9.1 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. 9.1).

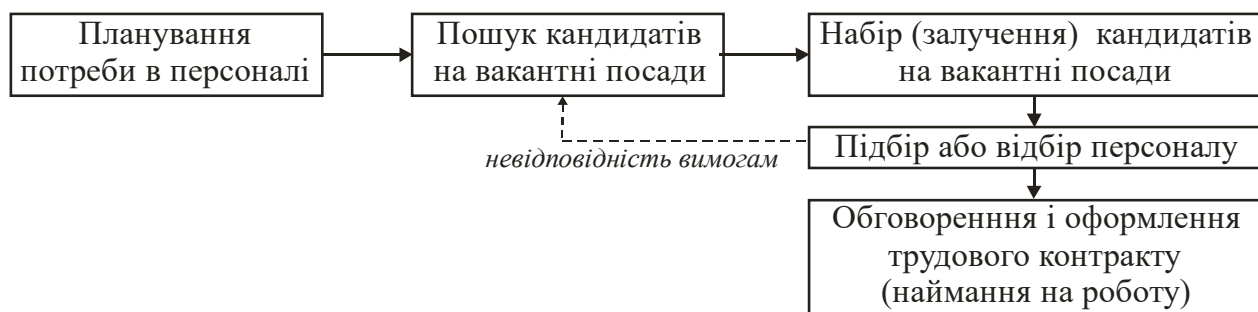


Рис. 9.1. Процес наймання персоналу підприємства

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.

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 кар'єрному 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 (житло, путівки, спецодяг, кредит, харчування. Визначаються шляхом опитування працівника і на основі встановлених на підприємстві середніх виплат із фонду соціального розвитку);

15. Соціальні гарантії (допомога з 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. 9.2).

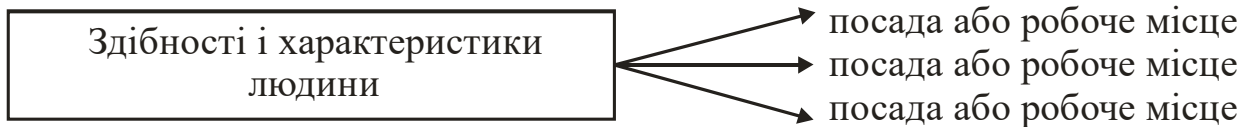


Рис. 9.2. Американський підхід до підбору персоналу підприємства

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. 9.3).



Рис. 9.3. 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:

- 5) збір інформації, що містить всі необхідні вимоги;
- 6) оцінка якостей претендентів за різними параметрами (професійним, особистісним і ін.);
- 7) вибір найбільш прийнятних претендентів;
- 8) 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)).

## 9.2 Методи відбору персоналу

Для здійснення відбору персоналу застосовують наступні методи: безконтактні, напівконтактні та контактні (рис. 9.4).

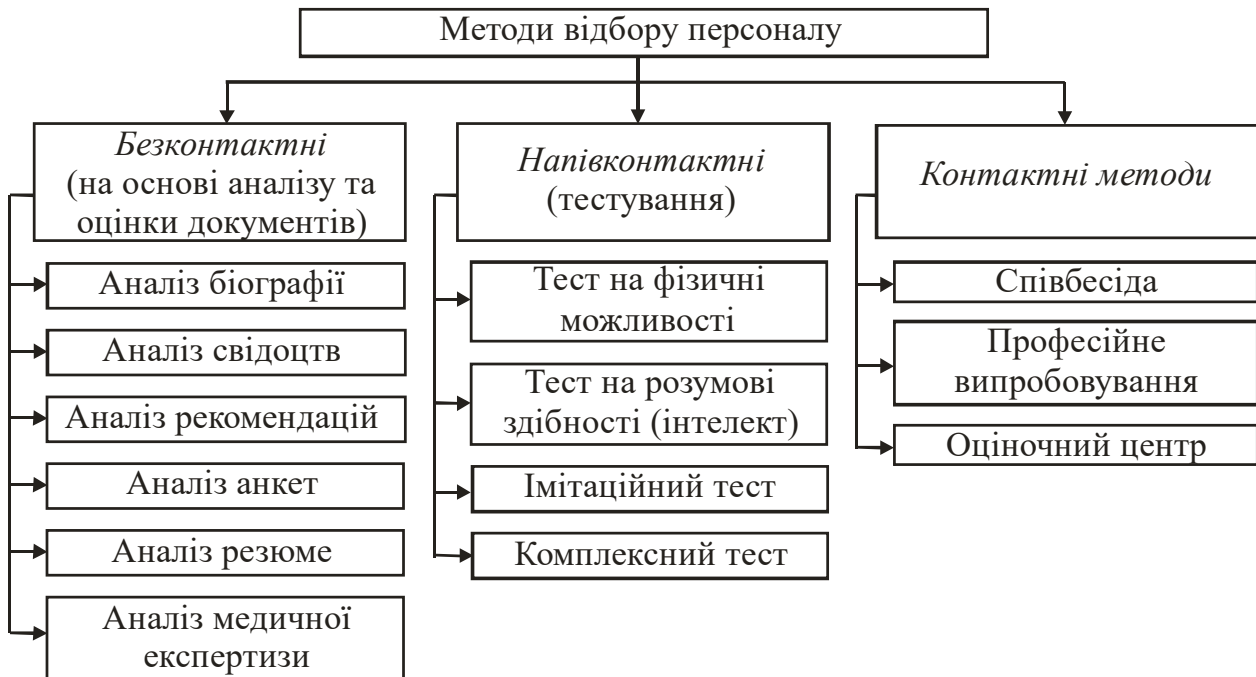


Рис. 9.4. Класифікація методів відбору персоналу

*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 образ 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.П., 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:

$$K_{\text{к.вдб}} = \frac{N_{\text{вд.прет}}}{N_{\text{прет}}}, \quad (9.1)$$

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

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

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

Якісний коефіцієнт відбору:

$$K_{\text{як.вдб}} = \frac{(P_{\text{як}} + \Pi_{\text{прос}} + \Pi_{\text{зал}})}{n}, \quad (9.2)$$

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.

### 9.3 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 дотриманням внутрішнього трудового розпорядку, а власник або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату та забезпечувати необхідні умови праці.

Трудовий договір, зазвичай, 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 термін);

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?

## Тестові завдання

**1. Ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення та вибору кандидатів, які володіють певними якостями, необхідними для досягнення організаційних цілей – це:**

- 1) наймання персоналу
- 2) атестація персоналу
- 3) адаптація персоналу
- 4) розвиток персоналу

**2. Етапи процесу наймання персоналу:**

- 1) планування потреби в персоналі, пошук кандидатів на вакантні посади, залучення кандидатів, підбір та наймання на роботу, обговорення і оформлення контракту
- 2) проведення співбесіди, вибір кандидатів, оформлення трудового контракту
- 3) пошук кандидатів, залучення та їх відбір
- 4) попередній та заключний

**3. Планування потреби в персоналі, пошук кандидатів на вакантні посади, залучення кандидатів, підбір та наймання на роботу, обговорення і оформлення контракту – це:**

- 1) розділи оперативного плану роботи з персоналом
- 2) етапи процесу наймання персоналу
- 3) послідовність розробки кадрової політики
- 4) підсистеми загальної системи управління персоналом

**5. Пошук кандидатів на вакантні посади підприємства здійснюють на підставі:**

- 1) плану потреби в персоналі
- 2) аналітичних даних зовнішнього ринку праці
- 3) запитів із центру зайнятості
- 4) результатів оцінювання персоналу

ANSWER: A

**6. Типова модель робочого місця включає:**

- 1) 15 елементів
- 2) 10 елементів
- 3) 5 елементів
- 4) 20 елементів

**7. Набір (залучення) персоналу не включає:**

- 1) складання оперативного плану роботи з персоналом
- 2) визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду
- 3) прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання
- 4) вибір джерел залучення персоналу

**8. Виходячи із знань, особистісного і розумового потенціалу, досвіду працівника за принципом «людина для робочого місця», враховуючи заздалегідь сформульовані вимоги для конкретної посади здійснюється:**

- 1) підбір персоналу
- 2) адаптація персоналу
- 3) відбір персоналу
- 4) атестація персоналу

**9. Кінцеве рішення щодо вибору кандидата та оформлення відповідного пакету документів (трудового договору або контракту) – це:**

- 1) приймання на роботу
- 2) інструктаж
- 3) кадрова політика підприємства
- 4) план роботи з персоналом

**10. Виділяють наступні методи здійснення відбору персоналу:**

- 1) безконтактні, напівконтактні, контактні
- 2) основні та допоміжні
- 3) елементарні та складні
- 4) початкові, проміжні, кінцеві

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

- 1) безконтактні
- 2) напівконтактні
- 3) елементарні
- 4) проміжні

**12. Заявний лист, автобіографія, резюме, освітні та трудові свідоцтва, анкети, рекомендаційні листи, фотографії, рішення медичної та графологічної експертизи тощо - це методи відбору персоналу групи:**

- 1) безконтактні
- 2) прямі
- 3) контактні
- 4) прості

**13. Основні види резюме:**

- 1) хронологічне, функціональне, професійне
- 2) повне та неповне
- 3) професійне та загальне
- 4) інформативне, напівінформативне, неінформативне

**14. У якому виді резюме робиться акцент на професійних досягненнях претендента у певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді в даному підприємстві?**

- 1) професійне
- 2) хронологічне
- 3) функціональне

4) проміжне

**15. Основна перевага якої групи методів відбору персоналу - це їх невисока трудомісткість та порівняно низький рівень витрат?**

- 1) безконтактних
- 2) контактних
- 3) напівконтактних
- 4) комбінованих

**16. До якої групи методів відбору персоналу відносять тестування на фізичні можливості та інтелект, імітаційне та комплексне тестування?**

- 1) напівконтактні
- 2) загальні
- 3) безконтактні
- 4) контактні

**17. До групи напівконтактних методів відбору персоналу не відносять:**

- 1) резюме
- 2) тестування на фізичні можливості та інтелект
- 3) імітаційне тестування
- 4) комплексне тестування

**18. Які методи відбору персоналу відносять до групи контактних?**

- 1) автобіографія, резюме
- 2) тестування
- 3) рекомендаційні листи
- 4) співбесіди, оціночний центр

**19. При прийнятті на роботу випробування не встановлюються для:**

- 1) молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів
- 2) осіб, які не досягли 20 років
- 3) при переведенні на роботу в інший підрозділ того ж підприємства
- 4) всі відповіді вірні

**20. Яким чином при формуванні моделі робочого місця працівника виявляються його шкідливі звички і недоліки (алкоголь, куріння, наркоманія, фізичні вади):**

- 1) анкетування
- 2) спостереження
- 3) соціологічне опитування
- 4) всі відповіді вірні

## РОЗДІЛ 10

# АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 10.1 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 заклопотаності 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 належать. Наявність значної кількості таких умов зумовлює існування різних видів адаптації (табл. 10.1).

## 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 та 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 спрямованістю	7.1 Виробнича	Безпосередньо пов'язана із виробничим 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. 10.1).



Рис. 10.1. 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).

## **10.2 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, відповідно до яких розробляються різні напрямки програми адаптації. Якщо новий працівник має не лише відповідну підготовку, 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.

### **10.3 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, який 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 пропускних 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 складає 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.

## 10.4 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 ( $T_{\text{межа ад.}}$ ):

$$T_{\text{межа ад.}} = T_{\text{зак. ад.}} - T_{\text{поч. ад.}}, \quad (10.1)$$

де  $T_{\text{зак. (поч.) ад.}}$  – термін закінчення (початку) адаптації.

$$T_{\text{поч. ад.}} = 0 \quad (10.2)$$

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 боки адаптації, або система показників:

$$T_{\text{зак. ад.}} = \begin{cases} P_{\text{об.}}^{\text{факт}} \pm \Delta P_{\text{об}} \geq P_{\text{об}}^{\text{норм}}; \\ P_{\text{суб}}^{\text{факт}} \pm \Delta P_{\text{суб}} = 1. \end{cases} \quad (10.3)$$

Так, закінчення адаптації оцінюється за допомогою показників двох груп:

1. *Об'єктивні показники* ( $P_{\text{об.}}$ ) – 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 виго-

товлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи, професійна стійкість, зростання кваліфікації, рівень трудової дисципліни і т.п. тощо).

Фактичні значення об'єктивних показників у працівників, що проходять адаптацію ( $\Pi^{\text{факт}}_{\text{об}}$ ), повинні дорівнювати або перевищувати відповідні значення нормативів ( $\Pi^{\text{норм}}_{\text{об}}$ ) з урахуванням допустимих відхилень ( $\Delta\Pi_{\text{об}}$ ).

2. *Суб'єктивні показники* ( $\Pi_{\text{суб}}$ ) – характеризують ставлення співробітника до роботи в цілому або до окремих її проявів та визначаються шляхом анкетування і психологічного тестування співробітника. Такими показниками є: рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом тощо.

Задоволеність підприємством визначається на підставі показника плинності кадрів:

$$\Pi_{\text{суб}}^{\text{факт}} = 1 - \frac{N_{\text{зв.вл.бaj.}}}{N_{\text{адапт.}}}, \quad (10.4)$$

де  $N_{\text{зв.вл.бaj.}}$  – 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.

### **Тестові завдання**

**1. Відповідно статистичним даним протягом якого періоду найбільший відсоток прийнятих на роботу працівників залишають підприємство?**

- 1) 3 місяці
- 2) 2 місяці
- 3) півроку
- 4) 1 місяць

**2. Процес взаємного пристосування працівника до внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також підприємства – до професійних та особистісних особливостей нового працівника – це:**

- 1) адаптація
- 2) атестація
- 3) мотивація
- 4) навчання

**3. Зниження стартових витрат, заклопотаності і невизначеності у нових працівників, скорочення плинності кадрів, економія часу керівника і співробітників – це:**

- 1) цілі адаптації
- 2) мета атестації
- 3) напрямки кадрової політики
- 4) види згуртованості колективу

**4. Види адаптації за суб'єктом адаптації:**

- 1) адаптація працівника, адаптація підприємства

- 2) активна, пасивна
- 3) прогресивна, регресивна
- 4) первинна, вторинна

**5. Види адаптації за відношенням «суб'єкт-об'єкт»:**

- 1) активна, пасивна
- 2) повна, часткова, дезадаптація
- 3) виробнича, позавиробнича
- 4) прогресивна, регресивна

**6. Якому типу адаптації притаманне пасивне включення працівника до його пристосування до середовища із негативним змістом?**

- 1) регресивна
- 2) адаптація до звільнення
- 3) часткова
- 4) прогресивна

**7. Який вид адаптації передбачає встановлення працівником свого місця і ролі у структурному підрозділі?**

- 1) організаційно-адміністративна
- 2) санітарно-гігієнічна
- 3) адаптація в період відпочинку
- 4) професійна

**8. Види адаптації за результатом впливу на працівника:**

- 1) прогресивна, регресивна
- 2) первинна, вторинна
- 3) виробнича, позавиробнича
- 4) адаптація працівника, адаптація підприємства

**9. До основних етапів процесу адаптації працівника відносять:**

- 1) оцінка рівня підготовленості нового працівника, орієнтація, дієва адаптація, функціонування
- 2) підготовчий, заключний
- 3) планування, реалізація, контроль
- 4) організація, виконання, коригування

**10. Адаптація працівників, які знову приступили до виконання своїх обов'язків (жінок після декретної відпустки, співробітників після довготривалих відраджень тощо) називається:**

- 1) реадаптація
- 2) первинна
- 3) дезадаптація
- 4) активна

**11. На якому етапі адаптації працівника відбувається практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками й вимогами, які до нього висуває підприємство?**

- 1) орієнтація
- 2) оцінка рівня підготовленості нового працівника

- 3) дієва адаптація
- 4) функціонування

**12. Вид адаптації, коли працівник не зміг пристосуватися до жодного аспекту роботи на підприємстві, називають:**

- 1) дезадаптація
- 2) адаптація до зниження в посаді
- 3) часткова адаптація
- 4) вторинна адаптація

**13. Заходи під час адаптації, що проводяться перед тим, як працівник приступив до виконання посадових обов'язків: інформування про підприємство, його місію, цілі, виробництво продукції, надання послуг тощо, називають:**

- 1) презентаційні
- 2) вступні
- 3) наскрізні
- 4) спеціальні

**14. Який документ розробляється для певного підрозділу підприємства або робочого місця та передбачає деталізацію функцій підрозділу, посадових обов'язків та відповідальності працівника, необхідну звітність, побутові питання роботи підрозділу, правила, розпорядження тощо?**

- 1) спеціалізована програма адаптації
- 2) місія підприємства
- 3) загальна програма адаптації
- 4) план розвитку підприємства

**15. Об'єктивним показником, що характеризує закінчення адаптації, є:**

- 1) рівень якості виготовлення продукції
- 2) рівень задоволеності своєю професією
- 3) рівень задоволеності умовами праці
- 4) рівень задоволеності колективом

**16. Суб'єктивним показником, що характеризує закінчення адаптації, є:**

- 1) рівень задоволеності своєю професією
- 2) виконання норм виробітку
- 3) рівень трудової дисципліни
- 4) професійна стійкість

**17. Оптимальний період проведення загальної програми адаптації складає:**

- 1) 1 тиждень
- 2) 2 тижні
- 3) 1 місяць
- 4) 3 тижні

**18. На якому етапі адаптації працівника відбувається його пристосування до свого статусу, що значною мірою обумовлюється його включенням у міжособистісні відносини з колегами?**

- 1) орієнтація
- 2) оцінка рівня підготовленості нового працівника
- 3) дієва адаптація
- 4) функціонування

**19. Якщо процес адаптації є спонтанним (не регульованим), через який період настає етап функціонування?**

- 1) 1-1,5 роки роботи
- 2) 6 місяців
- 3) 2 роки
- 4) 3 місяці

**20. Сукупність процедур прийняття управлінських рішень, засобів впливу та кадрових технологій, призначених для регламентації взаємодії учасників процесу адаптації – це:**

- 1) механізм управління адаптацією
- 2) система управління персоналом
- 3) маркетинг персоналу
- 4) функції адаптації

# РОЗДІЛ 11

## ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 11.1 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. 11.1).

Таблиця 11.1

#### 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 вакантну 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.

## 11.2 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. 11.1).

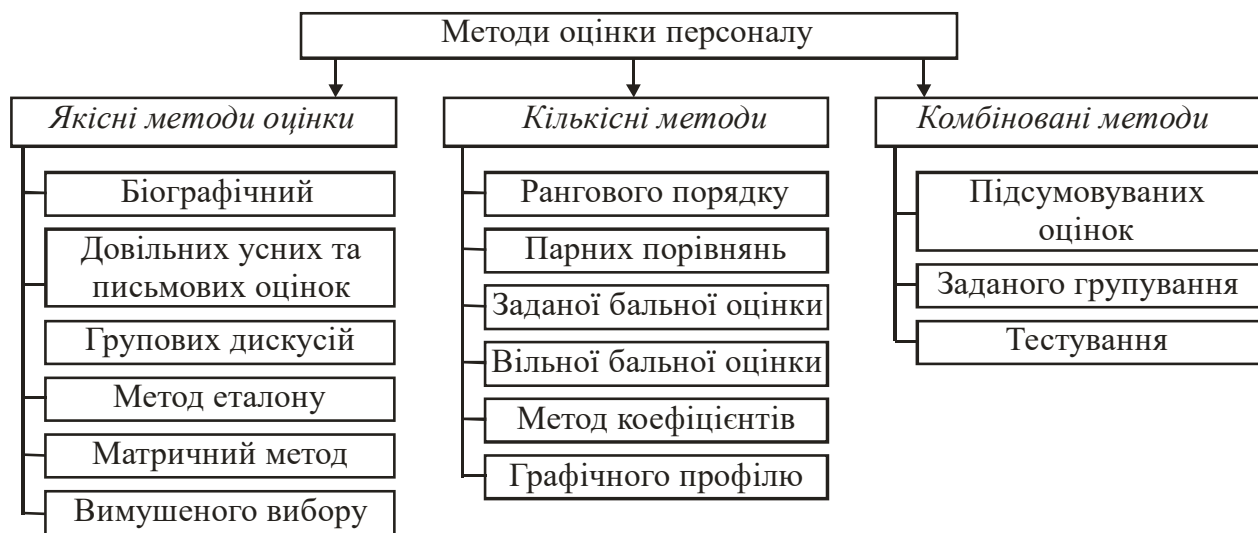


Рис. 11.1. Класифікація методів оцінювання персоналу

**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. 11.2).

Таблиця 11.2

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
Σ1,01				Σ0,80				Σ0,67			
Σ 2,48											

*Метод вимушеного вибору* – експерти обирають найбільш притаманну працівнику характеристику із заданого набору (наприклад, товариськість, уміння 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. 11.3).

Таблиця 11.3

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 над 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. 11.4).

Таблиця 11.4

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	= 1	> 2	> 2	< 0	> 2	7	$7/25=0,28$	$1 \cdot 7 + 2 \cdot 4 + 2 \cdot 1 + 0 \cdot 8 + 2 \cdot 5 = 27$	$27/95 = 0,28$
Петров	< 0	= 1	> 2	= 1	< 0	4	$4/25=0,16$	$0 \cdot 7 + 1 \cdot 4 + 2 \cdot 1 + 1 \cdot 8 + 0 \cdot 5 = 14$	$14/95 = 0,15$
Сидоров	< 0	< 0	= 1	< 0	< 0	1	$1/25=0,04$	$0 \cdot 7 + 0 \cdot 4 + 1 \cdot 1 + 0 \cdot 8 + 0 \cdot 5 = 1$	$1/95 = 0,01$
Лещов	> 2	= 1	> 2	= 1	> 2	8	$8/25=0,32$	$2 \cdot 7 + 1 \cdot 4 + 2 \cdot 1 + 1 \cdot 8 + 2 \cdot 5 = 38$	$38/95 = 0,40$
Попов	< 0	> 2	> 2	< 0	= 1	5	$5/25=0,20$	$0 \cdot 7 + 2 \cdot 4 + 2 \cdot 1 + 0 \cdot 8 + 1 \cdot 5 = 15$	$15/95 = 0,16$
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. 11.2).

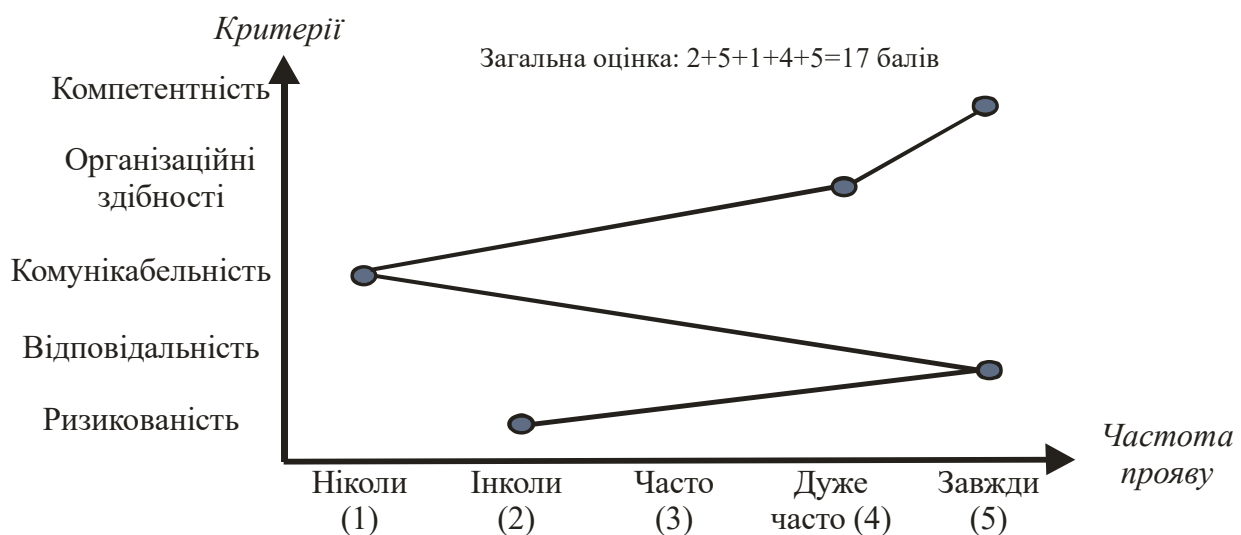


Рис. 11.2. Застосування методу підсумовуваних оцінок для оцінювання працівників

*Метод заданого групування* (примусового розподілу) – заздалегідь визначаються відсотки розподілу працівників, що оцінюються, за рейтингами. Наприклад, 40 % працівників – із відмінним рей-

тингом, 30 % працівників – із середнім рейтингом, 20 % – із рейтингом нижче середнього та 10 % – з низьким рейтингом (табл. 11.5).

Таблиця 11.5

Таблиця оцінки працівників методом заданого групування

Кількість працівників, %	Характеристика рейтингу	Кількість працівників, чол.	П.І.П.
10 %	Відмінний	3	
20 %	Середній	6	
30 %	Нижчий за середній	9	
40 %	Низький	12	
<b>100 %</b>	–	<b>30</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.

### 11.3 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 рівень ( $K_1$ ) 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:

$$L = K_1 \cdot L_1 + K_2 \cdot L_2 \quad (11.1)$$

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника визначається за формулою:

$$K_1 = \frac{O + S + R}{4,3}, \quad (11.2)$$

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. 11.6).

Таблиця 11.6

### 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. 11.7 з урахуванням їх питомої ваги.

Таблиця 11.7

**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. 11.8.

Таблиця 11.8

**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, $\Sigma K_2$	1,00	x	
Коефіцієнт складності виконуваних функцій, $K_2$	x	x	

Коефіцієнт  $K_2$  одержують діленням суми оцінок  $\sum K_2^i$  на постійну величину, рівну максимальній оцінці за усіма ознаками складності).

Оцінка результатів праці здійснюється за ознаками, наданими в табл. 11.9.

Таблиця 11.9

### Оцінка результатів праці

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. 11.10) визначають розмір посадового окладу і кваліфікаційний ступінь працівника.

Таблиця 11.10

### Розміри посадових окладів

Комплексна оцінка	Розмір посадового окладу, ум. од.	Кваліфікаційний ступінь
2,25-2,60	8000	0
2,61-2,95	9000	0
2,96-3,30	10000	0, III
3,31-3,65	11000	0, III
3,66-4,0	12000	0, III, II
4,01-4,35	13000	III, II
4,36-4,70	14000	III, II, I
4,71-5,05	15000	II, I
5,06-5,40	16000	II, I, провідний
5,41-5,75	17000	I, провідний
5,76-6,1	18000	I, провідний
6,11-6,45	19000	провідний
понад 6,45	20000	провідний

## 11.4 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 ( $K_{к\dot{л}}$ ):

$$K_{к\dot{л}} = 1 - \frac{t_{зап}}{t_{факт}}, \quad (11.3)$$

де  $t_{зап}$  – час запізнення при виконанні роботи в порівнянні з встановленими термінами, год;

$t_{факт}$  – встановлений (фактичний) час виконання роботи, год.

2. Кваліметричний модуль оцінки якості праці ( $K_{як}$ ):

$$K_{як} = 1 - \frac{t_{втр}}{t_{факт}}, \quad (11.4)$$

де  $t_{втр}$  – 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.:

$$T_{\text{кор}} = t_{\text{факт}} \cdot K_{\text{кіл}} \cdot K_{\text{як}} \quad (11.5)$$

Наприклад, необхідно розподілити колективну суму премії 30000 грн. між трьома працівниками на підставі наступних вихідних даних (табл. 11.11).

Таблиця 11.11

**Розподіл колективної премії між працівниками**

Працівник	$t_{\text{зап}}$	$t_{\text{втр}}$	$K_{\text{кіл}}$	$K_{\text{як}}$	$T_{\text{кор}}, \text{ год.}$	Розмір премії, грн.
Іванов	-	5	1,00	0,97	145,00	10219
Петров	10	10	0,93	0,93	130,67	9209
Сидоров	-	-	1,00	1,00	150,00	10572
Разом:	x	x	x	x	$\sum 425,67$	$\sum 30000$

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:

$$Ц_{1 \text{ год.}} = \frac{\sum \text{Премії}}{\sum T_{\text{кор}}} \quad (11.6)$$

$$Ц_{1 \text{ год.}} = 30000 / 425,67 = 70,48 \text{ грн.}$$

– визначити розмір премії кожному працівнику з урахуванням значення його корисного часу:

$$\text{Премія}_i = Ц_{1 \text{ год.}} \cdot T_{\text{кор}_i} \quad (11.7)$$

$$\text{Премія}_{\text{Іванов}} = 70,48 \cdot 145,00 = 10219 \text{ грн.}$$

$$\text{Премія}_{\text{Петров}} = 70,48 \cdot 130,67 = 9209 \text{ грн.}$$

$$\text{Премія}_{\text{Сидоров}} = 70,48 \cdot 150,00 = 10572 \text{ грн.}$$

## 11.5 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:

$$E = \frac{П}{В} \quad (11.8)$$

де П – прибуток чи економія, грн.;

В – 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 слугувати 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 ПІДХІД. 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 ( $x_i$ ):

$$x_i = \frac{\Pi_i^{\text{факт}}}{\Pi_i^{\text{баз}}} \cdot 100\% \quad (11.9)$$

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:

$$y_i = f(x_i) \quad (11.10)$$

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. 11.3).

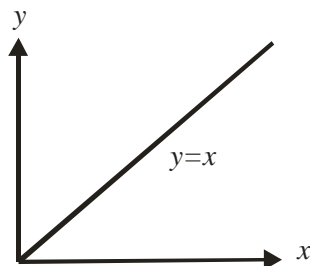


Рис. 11.3. Стимулювання за «лінійною висхідною» функцією

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. 11.4).

Постійний коефіцієнт, рівний 200, дозволяє при  $x=100$  мати еквівалентне значення скоригованого показника  $y=100$ .

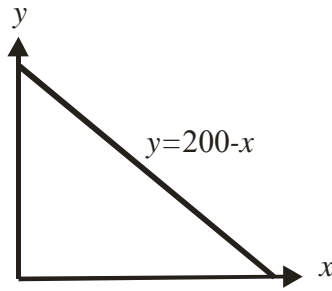


Рис. 11.4. Стимулювання за «лінійною низхідною» функцією

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. 11.5).

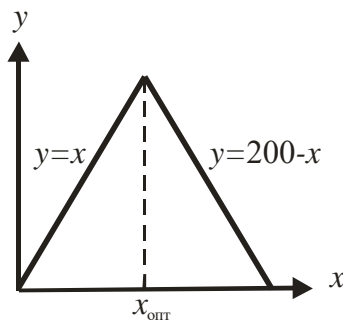


Рис. 11.5. Стимулювання за функцією «піраміда»

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. 11.6).

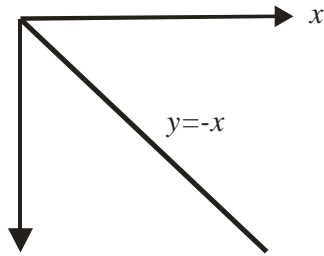


Рис. 11.6. Стимулювання за функцією «штрафних санкцій»

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 питомої ваги 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 ( $\Pi_{\text{ЕФ}i}$ ) та комплексного ( $\Pi_{\text{ЕФ}}$ ) 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:

$$\Pi_{\text{еф} i} = y_i \cdot B_i \quad (11.11)$$

Комплексний показник ефективності роботи персоналу є чисельним вимірювачем досягнутих кінцевих результатів діяльності і управління:

$$P_{\text{еф}} = \sum P_{\text{еф}i} \quad (11.12)$$

Оцінка отриманого комплексного показника ефективності роботи персоналу залежить від його чисельного значення:

якщо  $P_{\text{ЕФ}} < 95$  балів, то персонал працював незадовільно;

якщо  $P_{\text{ЕФ}}$  знаходиться в діапазоні 95-100 балів, персонал працював задовільно, але має резерви продуктивності і якості роботи;

якщо  $P_{\text{ЕФ}}$  в діапазоні 100-105 балів і виконані всі часткові показники, то загальна оцінка роботи персоналу є гарною;

якщо  $P_{\text{ЕФ}} > 105$  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.

## 11.6 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. 11.12.

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 складно 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 на 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 11.12

**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. Створення умов для більш повної реалізації потенціалу.

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 зазначенням термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи.

Як правило, від атестації звільняються:

- керівники і спеціалісти, що пропрацювали у даній посаді менше 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, до її складу включають членів комісії і секретаря. 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 щодо завдань 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 надаватися не менш ніж за два тижні до атестації. До таких матеріалів зазвичай відносять атестаційний лист і відгук-характеристику.

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 стосовно його кар'єрного просування або необхідності підвищення кваліфікації.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і

умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

Деталізована послідовність проведення атестації працівників наведена на рис. 11.7. Згідно цьому алгоритму атестація являє собою процес, в якому першочергово встановлюється об'єкт оцінювання та атестації; таким об'єктом виступає безпосередньо персонал підприємства. Після цього будується перелік працівників, що атестуються, за формою (табл. 11.13).

Таблиця 11.13

**Перелік працівників, що атестуються**

П.І.П. працівника	Займана посада	Виробничий стаж, років	Дата та термін останньої атестації
Нікітенко В.П.	головний інженер	15	1.03.2024
...	...	...	...

Наступним етапом черговості проведення атестації персоналу підприємства є розподіл працівників, що атестуються, за категоріями. При цьому слід брати до уваги галузь господарювання підприємства, працівників якого планується атестувати. Наприклад, для персоналу АТП доречно виділити три таких категорії : службовці/управлінські працівники (в їх числі керівники, спеціалісти, інші службовці), водії та ремонтні працівники [11].

Далі для кожної виділеної категорії працівників розрахунки слід проводити окремо.

Окреслена черговість атестації персоналу передбачає етап здійснення комплексної оцінки якості роботи кожного працівника відповідної категорії, в межах якої обчислюють : коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня співробітника ( $K_1$ ), коефіцієнт складності виконуваних робіт ( $K_2$ ), рівень ділових якостей ( $L_1$ ) та результатів його праці ( $L_2$ ) згідно із загальноприйнятою методикою [54-55], що розглянута у підрозділі 11.3.

Наступний етап послідовності атестації персоналу полягає у визначенні надійності кожного окремого працівника «його особливого стану, заснованого на природних властивостях, який репрезентує стале за часом, досконале за способами дій й ефективно за результатами виконання завдань у сфері професійної діяльності» [56].



Рис. 11.7. Черговість здійснення атестації працівників (на прикладі АТП) [53]

Цей показник має надважливе значення для ухвалення доцільних управлінських рішень керівництвом підприємств, оскільки підтримування його на потрібному рівні є запорукою досягнення запланованих цілей, виконання поставлених завдань (в тому числі перед замовниками), та залежить зокрема від вмотивованості кожного співробітника до якісного виконання своїх обов'язків у встановлені терміни [57].

Надійність співробітника визначається за формулою:

$$N_{\text{пр}} = (e^{-\alpha \cdot t} \cdot e^{-\beta/t} \cdot e^{-\gamma/t} \cdot \frac{O_{\text{ф}}}{O_{\text{н}}}) + 0,3 \quad (11.12)$$

де  $\alpha$  – небезпека відмови фізіологічної складової працівника, ум. од.;  
 $\beta$  – небезпека відмови розумово-інтелектуальної складової працівника, ум. од.;  
 $\gamma$  – небезпека відмови особистісної складової працівника, ум. од.;  
 $t$  – час роботи, год.;  
 $O_{\text{ф}}$  і  $O_{\text{н}}$  – відповідно оцінки фактичного і необхідного рівня професійних якостей працівника, ум. од.;  
 0,3 – поправочний коефіцієнт.

Небезпека відмови фізіологічної складової працівника:

$$\alpha = O_{\text{ф}}^{\text{факт}} / O_{\text{ф}}^{\text{max}} \quad (11.13)$$

де  $O_{\text{ф}}^{\text{факт}}$  і  $O_{\text{ф}}^{\text{max}}$  – відповідно середньозважена фактична і максимальна оцінки фізіологічних властивостей працівника, ум. од.

Показник  $O_{\text{ф}}^{\text{факт}}$  визначається шляхом підсумовування добуток оцінок показників, що характеризують фізіологічні якості працівника, та їх питомої значимості (табл. 11.14).

Оцінки виставляються оцінювачем за збалансованою шкалою (табл. 11.15).

Небезпека відмови розумово-інтелектуальної складової працівника:

Таблиця 11.14

## Оцінка фізіологічних особливостей працівника

Ознаки фізіологічних особливостей працівника	Питома значимість	Оцінка	Результат
Рівень фізичного розвитку	0,40		
Витривалість	0,35		
Рівень фізичного здоров'я	0,25		
Загальна оцінка, $O_{\phi}^{\text{факт}}$	1,00	-	$\Sigma$

Таблиця 11.15

## Лінгвістична шкала оцінки фізіологічних особливостей, інтелектуальних, професійних та особистісних якостей працівника

Лінгвістична шкала оцінки якостей працівника	Числова шкала
неприйнятний рівень	1
дуже низький	2
низький	3
нижче середнього	4
середній	5
вище середнього	6
високий	7
дуже високий	8
абсолютний	9

$$\beta = O_{\text{р}}^{\text{факт}} / O_{\text{р}}^{\text{max}} \quad (11.14)$$

де  $O_{\text{р}}^{\text{факт}}$  і  $O_{\text{р}}^{\text{max}}$  – відповідно середньозважена фактична і максимальна оцінки розумових властивостей працівника, ум. од.

Показник  $O_{\text{р}}^{\text{факт}}$  розраховується як сума добутків оцінок ознак, що характеризують розумово-інтелектуальні якості працівника, та їх питомої значимості (табл. 11.16).

Небезпека відмови особистісних якостей працівника:

$$\gamma = O_{\text{о}}^{\text{факт}} / O_{\text{о}}^{\text{max}} \quad (11.15)$$

де  $O_{\text{о}}^{\text{факт}}$  і  $O_{\text{о}}^{\text{max}}$  – відповідно середньозважена фактична і максимальна оцінки особистісних якостей працівника, ум. од.

Таблиця 11.16

## Оцінка розумово-інтелектуальних якостей працівника

Ознаки розумово-інтелектуальних якостей працівника	Питома значимість	Оцінка	Результат
Здібність і бажання до навчання та розвитку, адаптивність	0,20		
Здатність і бажання опанувати та застосовувати новітні методи в роботі	0,25		
Спритність	0,25		
Прагнення до оптимізації при виконанні робіт	0,30		
Загальна оцінка, $O_p^{\text{факт}}$	1,00	-	$\Sigma$

Показник  $O_p^{\text{факт}}$  визначається шляхом підсумовування добуток оцінок показників, що характеризують особистісні якості працівника, та їх питомої значимості (табл. 11.17).

Таблиця 11.17

## Оцінка особистісних якостей працівника

Ознаки особистісних якостей працівника	Питома значимість	Оцінка	Результат
Комунікабельність	0,05		
Вимогливість	0,10		
Дисциплінованість	0,20		
Інновативність	0,15		
Самостійність в прийнятті рішень	0,20		
Вміння налагоджувати взаємовідносини у колективі	0,20		
Вмотивованість	0,10		
Загальна оцінка, $O_o^{\text{факт}}$	1,00	-	$\Sigma$

Оцінка фактичного рівня професійних якостей працівника здійснюється аналогічно (табл. 11.18). Максимальна оцінка професійних характеристик співробітників  $O_n$  встановлюється керівництвом підприємства (наприклад,  $O_n = 35,0$  ум. од.).

У підсумку здійснених дій визначається безпосередньо значення надійності працівника.

## Оцінка професійних якостей працівника

Ознаки професійних якостей працівника	Питома значимість	Оцінка	Результат
Рівень освіти	0,50		
Стаж роботи на підприємстві	0,20		
Стаж роботи на займаній посаді	0,30		
Уміння працювати з людьми, вести переговори	0,20		
Знання технології виробництва, особливостей суміжних професій	0,40		
Уміння працювати з сучасною технікою	0,50		
Почуття боргу, відповідальності	0,40		
Стресостійкість	0,30		
Цілеспрямованість	0,30		
Загальна оцінка, $O_{\phi}$	-	-	$\Sigma$

Відповідно розробленій черговості проведення атестації персоналу передостанній її етап полягає у встановленні відповідності фактичного рівня надійності працівників необхідним його значенням. Для цього застосовується наступна шкала:

- понад 0,41 - високий рівень надійності працівника
- 0,40 – 0,31 - середній рівень надійності працівника
- 0,30 – 0,21 - низький рівень надійності працівника
- 0,20 і нижче - незадовільний рівень надійності працівника

Завершальним етапом послідовності здійснення атестації персоналу є складання традиційних атестаційних листів, висновок в яких формулюється на підставі одержаних значень комплексної оцінки та рівня надійності кожного працівника, а також які виступають основою для прийняття конкретних управлінських рішень (навчання, зниження, підвищення, звільнення працівника або переведення його на іншу посаду).

## 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?

### **Тестові завдання**

**1. Процес визначення певних характеристик персоналу (рівня кваліфікації, ділових, особистісних, професійних якостей та результатів праці тощо) і їх порівняння з відповідними еталонами, вимогами та нормативами називають:**

- 1) оцінка персоналу
- 2) стажування персоналу
- 3) мотивація персоналу
- 4) адаптація персоналу

**2. Оцінка персоналу включає визначення таких характеристик персоналу:**

- 1) ділових, особистісних, професійних якостей та результатів праці
- 2) основних та другорядних якостей
- 3) професійних якостей та результатів праці
- 4) проміжних та підсумкових результатів праці

**3. Суб'єктом оцінки може бути:**

- 1) експерт, група експертів, керівник, працедавець, колеги, підлеглі, само-оцінка
- 2) колектив працівників
- 3) фахівець або група фахівців

4) тільки працедавець

**4. Предметом оцінки персоналу є:**

- 1) професійні якості, особистісні якості, витрати праці, результати праці, види взаємодій
- 2) бали, ранги, коефіцієнти, одиниці
- 3) працівник, група працівників, колектив в цілому
- 4) способи проведення оцінки

**5. Ознаки, відібрані для проведення оцінки – це:**

- 1) критерії оцінки
- 2) предмет оцінки
- 3) методи оцінки
- 4) об'єкт оцінки

**6. Видами оцінювання за змістом завдань є:**

- 1) комплексне та локальне
- 2) постійне та періодичне
- 3) індивідуальне та групове
- 4) поточне оцінювання та атестація

**7. Виділяють наступні групи показників оцінювання персоналу:**

- 1) результати праці, особистісні якості, професійна поведінка
- 2) вроджені та набуті якості
- 3) головні та другорядні характеристики
- 4) базові та бажані якості

**8. Які методи оцінювання персоналу ґрунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, які проводять оцінювання?**

- 1) суб'єктивні
- 2) об'єктивні
- 3) допоміжні
- 4) комбіновані

**9. Який метод оцінювання персоналу полягає в оцінці працівників шляхом проведення аналізу кадрових даних, листка із обліку кадрів, особистої справи, автобіографії, документів про освіту, характеристики?**

- 1) біографічний
- 2) матричний
- 3) рангового порядку
- 4) тестування

**10. Яка процедура передбачає узагальнення оцінок професійних, особистісних характеристик та результатів праці працівників?**

- 1) комплексна оцінка управлінського персоналу
- 2) адаптація персоналу
- 3) формування резерву кадрів
- 4) атестація персоналу

**11. Який метод оцінювання персоналу передбачає визначення керівником або експертом частоти прояву у працівника різних ознак з наступним присвоєнням певних бальних оцінок?**

- 1) метод підсумовуваних оцінок
- 2) тестування
- 3) метод попарних порівнянь
- 4) метод вільної бальної оцінки

**12. Технологічна складність, різноманітність, комплексність робіт, самостійність виконання, масштаб і складність керівництва, додаткова відповідальність – це:**

- 1) показники оцінки складності виконуваних працівником робіт
- 2) показники оцінки результатів праці працівників
- 3) ділові якості працівника
- 4) особистісні характеристики працівника

**13. Який вид оцінки застосовується для оцінювання праці фахівців, трудові процеси яких є інформаційними, а працю можна оцінити через затрати робочого часу?**

- 1) кваліметрична оцінка праці
- 2) тестування
- 3) оцінювання за методом еталону
- 4) оцінювання методом коефіцієнтів

**14. Скільки модулів (показників) оцінки передбачає процедура кваліметричної оцінки праці персоналу:**

- 1) два кваліметричні модулі
- 2) три кваліметричні модулі
- 3) чотири кваліметричні модулі
- 4) п'ять кваліметричних модулів

**15. Співвідношення між результативністю праці та величиною витрат (ступенем раціонального використання ресурсів), що виражається у досягненні максимального ефекту за мінімальних витрат – це:**

- 1) ефективність праці (роботи персоналу)
- 2) величина загальних витрат на оплату праці
- 3) рентабельність
- 4) відповідність вимогам робочого місця чи посади

**16. Відповідно якій функції стимулювання праці заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається фактичне значення?**

- 1) за «лінійною висхідною» ( $y=x$ )
- 2) за «лінійною низхідною (спадною)» ( $y=200-x$ )
- 3) за «пірамідою» ( $y=x$ ) та ( $y=200-x$ )
- 4) «штрафних санкцій» ( $y=-x$ )

**17. Яка функція стимулювання праці передбачає нарахування негативних відсотків, коли чисельне значення зазначеного показника призводить до негативних явищ у виробництві і управлінні (брак продукції, втрати робочого часу)?**

- 1) «штрафних санкцій» ( $y=-x$ )
- 2) за «лінійною низхідною (спадною)» ( $y=200-x$ )
- 3) за «лінійною висхідною» ( $y=x$ )
- 4) за «пірамідою» ( $y=x$ ) та ( $y=200-x$ )

**18. Поточне, оперативне оцінювання, що проводиться безупинно безпосереднім керівником називають:**

- 1) постійне оцінювання
- 2) самооцінювання
- 3) оцінка спеціальною комісією (наприклад, атестаційною)
- 4) комплексне оцінювання

**19. Які методи оцінювання персоналу ґрунтуються на критеріях і показниках, які піддаються чіткому вимірюванню?**

- 1) суб'єктивні
- 2) об'єктивні
- 3) допоміжні
- 4) комбіновані

**20. Яка функція стимулювання праці застосовується для ресурсних показників: собівартість, затрати на 1 гривню продукції, фонд заробітної плати, питома вага росту витрат у собівартості продукції?**

- 1) за «лінійною низхідною (спадною)» ( $y=200-x$ )
- 2) «штрафних санкцій» ( $y=-x$ )
- 3) за «лінійною висхідною» ( $y=x$ )
- 4) за «пірамідою» ( $y=x$ ) та ( $y=200-x$ )

## РОЗДІЛ 12

# МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 12.1 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 зумовлюють 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, що 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. 12.1).

Зовнішні мотиватори – фактори, що призводять до появи зовнішньої мотивації.

Демотиватори – це фактори, що діють у протилежному по відношенню до мотиваторів напрямку і зумовлюють зниження мотивації.

Ефективне управління персоналом підприємства неможливе без усунення демотиваторів. В табл. 12.2 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 12.1

## 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, дистанційна робота)	–
умови праці (санітарно-гігієнічні матеріально-технічні, інформаційні, соціально-побутові, соціально-психологічні)	–
стиль безпосереднього керівництва (довіра, делегування, повага до думки працівника, допомога)	–

Таблиця 12.2

## 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. 12.3).

Таблиця 12.3

### Основні види мотивації

Види мотивації		
економічна (пряма)	економічна (непряма)	не економічна
відрядна оплата погодинна оплата премії 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 кар'єрними сходами 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, викликаної потребою, людина може заспокоїтись (якщо потреба задоволена) чи продовжувати шукати нові можливості.

## 12.2 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. 12.4).

Працівники, охарактеризовані первісними теріями 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. 12.1).

**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 «батого 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.

## 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 нелюбов 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, самоствердженість, додаткове моральне заохочення	Сполучення стимулів теорії «Х» та «У»
Проведення контролю	Постійний контроль	Вибірковий контроль	Неформальний контроль



Рис. 12.1 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 за наступними п'ятьма рівнями (рис. 12.2):



Рис. 12.2 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 відповідного робочого місця, що забезпечувало б достатній рівень оплати праці, достойну 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 спонуками;
- 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 такі 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  
адміністрацією;  
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 трансформуються 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 власну отриману винагороду з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс та несправедливість, то виникає психологічна напруга.

Баланс або справедливість відновлюється або зниженням витрачених зусиль працівником, або підвищенням винагороди. Однак сприйняття та оцінка справедливості носить суб'єктивний, відносний характер.

«Комплексу» 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 теорією 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 настає 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.

Практичне 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:

$$\text{ПМП} = \left( \frac{\text{Різноманітність} + \text{Закінченість} + \text{Значимість}}{3} \right) \cdot \text{Самостійність} \cdot \text{Зворотній зв'язок} \quad (12.1)$$

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 відмінність 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 Клееланда?
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?

## Тестові завдання

**1. Відповідно якому підходу до розуміння сутності терміну «мотивація» – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до певної поведінки і спрямовують її дії?**

- 1) I підхід – з позиції працівника
- 2) II підхід – з позиції менеджменту персоналу
- 3) III підхід – з позиції розробки управлінських впливів
- 4) IV підхід - розгляд мотивації в якості функції управління

**2. Основними видами мотивацій залежно від походження рушійних сил є:**

- 1) зовнішня, внутрішня
- 2) позитивна, негативна
- 3) позитивна, нейтральна, негативна
- 4) початкова, кінцева

**3. Спонукування, що бере початок у самій людині і знаходить вираз у бажанні працювати з високою віддачею – це:**

- 1) внутрішня мотивація
- 2) зовнішня мотивація
- 3) позитивна мотивація

4) негативна мотивація

**4. Фактори, що зумовлюють виникнення внутрішньої мотивації (цікава, творча робота, можливість професійного розвитку, автономність, відповідальність, захопленість працею) – це:**

- 1) внутрішні мотиватори
- 2) потреби людини
- 3) стимули
- 4) бажання

**5. Різноманітні за характером, зовнішні по відношенню до конкретної людини впливи, щі спонукають її до потрібного підприємству способу поведінки – це:**

- 1) зовнішня мотивація
- 2) внутрішні мотиватори
- 3) бажання
- 4) негативна мотивація

**6. Стимули – це:**

- 1) зовнішні впливи, що знаходять вираз в певних цілеспрямованих діях керівництва
- 2) внутрішні бажання людини
- 3) потреби людини
- 4) основні прагнення в професійній діяльності

**7. Основні види стимулів:**

- 1) позитивні, негативні
- 2) сприятливі, несприятливі
- 3) основні, посередні, другорядні
- 4) малі, великі

**8. Які види стимулів націлюють працівників на таку поведінку, що веде до перевищення встановлених в підприємстві стандартів роботи (гроші, подяка, статус, переведення на вищу посаду, навчання)?**

- 1) позитивні
- 2) негативні
- 3) основні
- 4) великі

**9. Фактори, що діють у протилежному відносно мотиваторів напрямку і зумовлюють зниження мотивації – це:**

- 1) демотиватори
- 2) позитивні стимули
- 3) прагнення
- 4) потреби людини

**10. До демотиваторів відносяться:**

- 1) ігнорування ідей і ініціатив працівника
- 2) родинні стосунки, відносини з іншими людьми
- 3) дозвілля і подорожі

4) професійне навчання

**11. До мотиваторів відносять:**

- 1) безпека і стабільне положення
- 2) відсутність почуття причетності до підприємства
- 3) соціально-економічна нестабільність
- 4) особисті проблеми

**12. До економічного виду мотивації відносять:**

- 1) доплати за стаж
- 2) гнучкі робочі графіки
- 3) кар'єрне просування
- 4) участь у прийнятті рішень на більш високому рівні

**13. До основних первісних теорій мотивації включають:**

- 1) теорія «Х», теорія «Y», теорія «Z»
- 2) теорія «А», теорія «В», теорія «С»
- 3) теорія «Х», теорія «Y», теорія «Z», теорія «А», теорія «В», теорія «С»
- 3) теорії підкріплення, змістовні та процесуальні

**14. Сукупність взаємопов'язаних і структурованих мотивів людини, що зумовлюють особливості її робочої поведінки, називається:**

- 1) мотиваційною сферою
- 2) мотиваційним потенціалом
- 3) густиною мотивації
- 4) системою демотиваторів

**15. Що виникає через позбавлення того, що людина вважає для себе в даний час важливим і чим вона бажала б володіти?**

- 1) потреба
- 2) мета
- 3) ціль
- 4) цінності

**16. У яких теоріях мотивації аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає певний вид поведінки?**

- 1) процесійних
- 2) змістовних
- 3) первісних
- 4) підкріплення

**17. Який показник визначає мотивацію в теорії очікувань і показує, яку цінність для працівника має винагорода чи заохочення?**

- 1) валентність
- 2) показник мотиваційного потенціалу
- 3) густина мотивації
- 4) надійність

**18. Який термін характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, реалізації індивідуальних здібностей, звань, вмінь і навичок?**

- 1) мотиваційний потенціал
- 2) мотиваційна сфера
- 3) система мотивації
- 4) програма мотивації

**19. Усвідомлене людиною внутрішнє спонукання до діяльності, спрямоване на реалізацію потреби – це:**

- 1) мотив
- 2) мета
- 3) ціль
- 4) бажання

**20. Відповідно якій первісній теорії мотивації провідними стимулами є самовираження, самореалізація, самоствердження, додаткове моральне заохочення?**

- 1) теорія «Z»
- 2) теорія «X»
- 3) теорія «Y»
- 4) теорія «I»

## РОЗДІЛ 13

# ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПІДПРИЄМСТВА

### 13.1 Поняття та принципи формування кадрового резерву

Важливо, щоб організація вміла виявити кандидатів, які проявляють лідерські якості і нахил до управлінської діяльності серед свого персоналу і спеціально готувала їх до роботи на керівних посадах, що є важливим чинником успіху.

Це можна реалізувати на практиці через планування і підготовку кадрового резерву.

**Кадровий резерв** – це група керівників і фахівців, потенційно здатних до управлінської діяльності, які відповідають висунутим певною посадою вимогам, і після відповідної професійної підготовки можуть займати керівні посади.

**Резерв кадрів** – це частина персоналу, яка проходить планову підготовку для можливості зайняти суміжні робочі місця вищої кваліфікації.

**Кадровий резерв** – це група талановитих та перспективних співробітників компанії, які можуть замінити поточних керівників та ключових співробітників у разі, якщо вони покинуть компанію або знадобляться для інших проєктів.

Співробітники, які входять до кадрового резерву, повинні бути підготовленими до кар'єрного зростання та мати відповідні професійні навички й практичний досвід, необхідні для ефективного виконання завдань на вищих управлінських або функціональних посадах. Формування такого резерву та впровадження системи цілеспрямованого розвитку персоналу є критично важливими для стабільного функціонування організації.

Відсутність кадрового резерву та системного підходу до розвитку працівників може зумовити низку негативних наслідків, зокрема:

- професійне та емоційне вигорання ключових співробітників через надмірне навантаження;
- зниження рівня лояльності, залученості та мотивації персоналу;

- втрата високопотенційних і талановитих працівників;
- зростання плинності кадрів і тривалості процесу закриття вакантних посад;
- збільшення фінансових витрат, пов'язаних із підбором і наймом нових співробітників;
- додаткові витрати на адаптацію та навчання новоприйнятих працівників.

Формування резерву кадрів – життєво важливе завдання для надійного функціонування підприємства, оскільки дозволяє забезпечити заміщення вакантних посад на випадок смерті, хвороби, відпустки, відрядження і звільнення працівників.

Здатність своєчасно ідентифікувати потенційних керівників та забезпечити їх цілеспрямовану підготовку є ключовим фактором успішності організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби. У зв'язку з цим у сучасних організаціях формуються системи підготовки, професійного розвитку та кар'єрного просування майбутніх управлінців (кадрового резерву), що розглядаються як стратегічно важливе завдання, відповідальність за реалізацію якого покладається на керівництво вищої управлінської ланки.

Система підготовки резерву керівників передбачає вирішення трьох завдань:

- 1) виявлення працівників компанії, які мають потенційні задатки керівника;
- 2) підготовка цих працівників до обіймання керівної посади;
- 3) забезпечення плавного заміщення звільнених посад і затвердження на них нових працівників.

Програма формування кадрового резерву виконує низку ключових HR-функцій, забезпечуючи як оперативні, так і стратегічні переваги для організації, як-от:

- *гарантує наявність підготовлених внутрішніх кандидатів* для своєчасного заміщення вакантних посад, що сприяє стабільності функціонування бізнес-процесів;
- *мінімізує кадрові ризики*, забезпечує безперервність управління та підтримує розвиток компанії в умовах дефіциту кваліфікованих фахівців на ринку праці;

– зменшує витрати на зовнішній рекрутинг, оскільки внутрішні кандидати, які пройшли підготовку, вже володіють знаннями про корпоративну культуру та внутрішні бізнес-процеси;

– скорочує період адаптації працівників при просуванні на вищі посади, що позитивно впливає на ефективність виконання нових функціональних обов'язків;

– стимулює лояльність, залученість і мотивацію персоналу, створюючи прозорі умови для професійного зростання та визнання всередині компанії;

– формує лідерські та управлінські якості у співробітників, що включені до програми, підвищуючи їхню готовність до виконання керівних ролей;

– сприяє кар'єрному та професійному розвитку, відкриваючи співробітникам перспективи внутрішнього просування та особистісного зростання;

– зміцнює конкурентоспроможність компанії на ринку праці, оскільки можливість розвитку всередині організації приваблює потенційних кандидатів і зміцнює бренд роботодавця.

Оптимальним для ефективного функціонування кадрової політики вважається співвідношення, за якого 80 % ключових позицій заповнюється за рахунок внутрішнього резерву, тоді як 20 % – шляхом зовнішнього підбору персоналу. Такий підхід забезпечує баланс між збереженням та передачею організаційного досвіду й оновленням кадрового потенціалу, залученням нових ідей та перспектив для сталого розвитку компанії.

Посади в апараті управління заміщуються згідно з такими **принципами**:

1) у нижчій ланці управління та у функціональних підрозділах – молодими спеціалістами;

2) у всіх інших ланках – керівниками і спеціалістами як зі своєї організації, так і з інших;

3) керівників вищого рівня – шляхом поєднання ротації і прискореного просування власних перспективних працівників.

З метою забезпечення стабільності та ефективності управлінських процесів в організації формується кадровий резерв для заміщення керівних посад. До його складу включаються керівники, фахівці та, за потреби, робітники, які досягли високих результатів у

професійній діяльності та пройшли цілеспрямований відбір на основі оцінювання їхніх професійних знань, навичок, ділових та особистісних якостей.

Доцільним є формування резерву для всіх управлінських посад підприємства та його структурних підрозділів, з особливим акцентом на ключові позиції, що мають критичне значення для стійкості організаційної діяльності.

Формування резерву включає:

- визначення переліку посад, які підлягають заміщенню;
- встановлення необхідної кількості кандидатів на кожну позицію;
- організації системи підвищення кваліфікації та розвитку потенційних резервістів.

Основними завданнями формування кадрового резерву є:

- 1) забезпечення своєчасного заповнення вакантних управлінських посад;
- 2) гарантування безперервності та стійкості управлінських функцій на рівні підприємства та його підрозділів;
- 3) призначення на ключові посади кваліфікованих, здібних і компетентних працівників.

Як правило, кадровий резерв поділяється на дві основні групи:

1. *Оперативний резерв* – включає осіб (заступників, дублерів), які вже мають відповідну кваліфікацію та можуть у короткі строки обійняти керівну посаду в разі необхідності.

2. *Стратегічний резерв* – складається з молодих фахівців із вираженим лідерським потенціалом, які можуть обійняти керівні позиції в довгостроковій перспективі (протягом 20 років).

Такий підхід до формування кадрового резерву дозволяє організації не лише оперативно реагувати на зміни, пов'язані з кадровими потребами, але й стратегічно планувати розвиток управлінського потенціалу на майбутнє.

Підготовка наступників – складний процес, який вимагає постійної уваги і підтримки з боку керівництва, і може забезпечити не хворобливу зміну поколінь.

*Ключові посади* охоплюють керівників організацій, філій, їхніх безпосередніх заступників, а також керівників структурних підрозділів. Формування кадрового резерву для таких посад здійснюється

з урахуванням поточних і перспективних потреб організації, що є надзвичайно важливим в умовах динамічного ринку та інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу. У зв'язку з цим керівництво має постійно відстежувати трансформації як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації, щоб своєчасно адаптувати кадрову політику.

Вікові обмеження кандидатів до кадрового резерву, як правило, диференціюються залежно від рівня посади. В міжнародній та вітчизняній управлінській практиці переважно враховується такий віковий діапазон: для чоловіків – до 45 років, для жінок – до 40 років. У США, наприклад, для кандидатів на посади середнього менеджменту резерв формують переважно з осіб віком 25–30 років, з граничним віком до 35 років.

Для кожного кандидата, включеного до кадрового резерву, розробляється індивідуальний план кар'єрного зростання та мотиваційної підтримки, що дозволяє застосовувати персоналізований підхід до підготовки й сприяє прискоренню процесу зайняття керівної посади.

Відбір кандидатів до кадрового резерву здійснюється на основі комплексної оцінки, що включає:

- результати останньої атестації працівника;
- підсумки виробничої діяльності очолюваного ним колективу;
- дані з особової справи;
- результати індивідуальної співбесіди;
- характеристики та відгуки безпосередніх керівників.

Такий багатоаспектний підхід забезпечує обґрунтованість відбору та підвищує ймовірність формування ефективного резерву для заміщення ключових управлінських посад.

#### **Типи кадрового резерву:**

за видом діяльності (резерв розвитку – підготовка до роботи в нових напрямках);

за часом призначення (1-кандидати, які можуть бути висунуті на посади в даний час; 2-кандидати, висунення яких планується в найближчі 1-3 роки);

за рівнем підготовленості.

Основним *критерієм* при доборі кандидатів до кадрового резерву є відповідність претендента кваліфікаційним вимогам щодо рівня освіти, професійної підготовки, практичного досвіду роботи з людьми, організаторських здібностей, особистісних і ділових якостей, характерних для керівників певного управлінського рівня. Також враховуються вік і стан здоров'я кандидата.

Формування кадрового резерву здійснюється поетапно з урахуванням рівня управління. У межах цієї структури виокремлюють:

нижчу ланку – майстри, керівники змін, дільниць, бюро;  
середню ланку – начальники цехів, керівники функціональних відділів та їх заступники;

вищу ланку управління – топменеджмент та керівники основних напрямів діяльності.

Процес відбору кандидатів у кадровий резерв повинен бути чітко регламентованим і узгодженим із процедурами висування та призначення на відповідні посади. Добір резервістів, як правило, здійснюється вищим керівництвом організації спільно з відділом управління персоналом на конфіденційній основі, з урахуванням конкретної позиції. Відбір базується на трьох основних **критеріях**:

1. Відповідність індивідуальних характеристик кандидата профілю «ідеального» працівника на визначену посаду, що формується за допомогою експертних оцінок і психометричних тестів.

2. Оцінка ефективності роботи кандидата на поточній посаді згідно з результатами атестації та показниками професійної діяльності.

3. Ступінь професійної підготовленості для виконання функцій майбутньої посади.

Загальний список кандидатів у кадровий резерв є конфіденційним документом і перебуває виключно в розпорядженні першого керівника підприємства та менеджера з персоналу. На кожну посаду, що резервується на державних підприємствах, рекомендовано мати щонайменше двох кандидатів. Підприємства недержавної форми власності визначають обсяг резерву самостійно, з урахуванням фінансових можливостей та специфіки діяльності.

Посадова структура кадрового резерву розробляється для трьох управлінських рівнів – вищого, середнього та нижчого.

Кваліфікаційні вимоги до кандидатів визначаються відповідно до рівня складності майбутніх посад та організаційно-функціональних особливостей компанії.

### 13.2 Послідовність формування кадрового резерву

Етапами в роботі з резервом є:

- визначення ключових посад (сьогодні і в найближчому майбутньому);
- підготовка плану їхнього звільнення;
- визначення вимог до майбутніх керівників;
- підбір кандидатів у резерв (стосовно конкретної ключової посади з урахуванням основних критеріїв;
- встановлення відповідності індивідуальних характеристик кандидата портрету ідеального працівника для певної посади, результатів роботи та рівня готовності);
- підготовка планів розвитку;
- реалізація планів підготовки наступників;
- оцінка прогресу розвитку та призначення на посаду.

Процес планування і розвитку молодих фахівців з лідерським потенціалом подібний до процесу роботи з наступниками чи дублерами, але він, на відміну від останнього, не носить цільового характеру – організація готує їх для зайняття не певної посади, а керівних посад взагалі.

Алгоритм формування кадрового резерву передбачає:

*Етап 1. Розроблення Положення про кадровий резерв.*

Насамперед керівнику організації слід видати наказ з основної діяльності про проведення заходів з формування резерву. У такому наказі потрібно вказати перелік робіт, терміни їх проведення та виконавців. Також у Положенні про кадровий резерв варто визначити основні принципи роботи з кадровим резервом: орієнтацію на стратегічні цілі бізнесу, системність, безперервність, ключову роль топ-менеджменту, індивідуальний підхід і розвиток команди, прозорість і об'єктивність.

*Етап 2. Визначення вимог до кандидатів у резерв*

Параметрами можуть слугувати: рівень розвитку компетенцій, результати роботи, особисті якості, знання бізнесу, сфери відпові-

дальності, стаж роботи, кваліфікація. До складання професіограм ключових посад можна залучати сторонні організації чи спеціалістів.

*Етап 3. Формування групи кадрового резерву за різними категоріями.*

Служба управління персоналом щорічно визначає оптимальну чисельність кадрового резерву на основі прогнозу та планування потреби в ньому.

*Етап 4. Організація вивчення потенційних претендентів у резерв.*

Тут можна передбачити два шляхи: пропозиції про включення кандидатів до кадрового резерву вносять керівники структурних підрозділів після узгодження з керівником організації; кандидати можуть самовисуватися, подаючи заявки в службу управління персоналом. Заявка супроводжується есе з описом мотивації.

*Етап 5. Організація попереднього відбору кандидатів, які мають потенціал для обіймання керівних посад.*

Робота з попереднього відбору може складатися з кількох блоків:

– аналіз документальних даних (особова справа, резюме, характеристика, результати атестації і т. ін.), який робить працівник служби управління персоналом разом із керівниками структурних підрозділів;

– оцінка результатів трудової діяльності (ефективності та якості роботи) за останній рік, проведена керівником структурного підрозділу;

– співбесіди (для виявлення устремлінь, потреб, мотивів поведінки), які проводять працівники служби управління персоналом, з урахуванням оцінки професійно важливих якостей.

*Етап 6. Проведення оцінки попередньо відібраних до кадрового резерву кандидатів.*

Мета оцінки - виявлення відповідності професійних, ділових і особистісних якостей кандидатів вимогам майбутньої керівної посади.

Для оцінки якостей кандидатів застосовуються: співбесіда, тестування, асесмент-центр, метод експертних оцінок і самооцінки. Можливе залучення сторонніх фірм та спеціалістів.

### *Етап 7. Порівняння кандидатів.*

Зазвичай порівняння працівників, представлених до висунення в резерв на одну посаду, проводиться на основі оцінки компетенцій, результатів діяльності та кадрових даних, які найбільш повно задовольняють вимоги відповідної посади.

*Етап 8. Уточнення і коригування остаточного списку резервістів.*

Список резервістів має містити такі відомості:

- прізвище, ім'я, по батькові працівника, якого висунуто на включення до кадрового резерву за результатами оцінки і порівняння кандидатів;
- назва посади працівника;
- дата включення у списки;
- посада, прізвище, ім'я, по батькові працівника, що рекомендував включити зазначеного кандидата у списки (у разі самовисунення кандидата - вказати дату подання заявки в службу управління персоналом).

Список коригується за результатами оцінки і порівняння кандидатів.

*Етап 9. Рішення про включення до складу резерву приймає керівник організації.*

Перелік кандидатів, включених до кадрового резерву, слід затвердити наказом з основної діяльності.

*Етап 10. Повідомлення кандидатів про зарахування їх до кадрового резерву.*

Про зарахування на певні посади після затвердження списку слід повідомити кандидатів. У разі прийняття рішення про зарахування до кадрового резерву працівника ознайомлюють з відповідним наказом.

## **13.3 Робота з кадровим резервом**

Наступна робота з кадровим резервом передбачає:

1. Розробку програми розвитку і професійного зростання резервістів. У межах прийнятої в організації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу необхідно розробити індивідуальні програми розвитку резервістів. Цю роботу

проводять фахівці з персоналу спільно з безпосередніми керівниками резервістів.

У плані розвитку можуть бути передбачені заходи, згруповані за трьома основними напрямками:

1. Теоретична професійна підготовка (цільова перепідготовка та підвищення кваліфікації, навчання управлінським навичкам на тренінгах, ділових іграх з ефективного управління, участь у роботі семінарів та самонавчання).

2. Практична підготовка (програми стажувань).

3. Розвиток на робочому місці (конкретні завдання із щоденної роботи, що сприяють розвитку необхідних компетенцій).

2. Підготовку та затвердження бюджету витрат на роботу з кадровим резервом. Розраховуючи бюджет, необхідно врахувати вартість: оцінки персоналу та виявлення учасників кадрового резерву; визначення потенціалу та мотиваційного профілю; зовнішнього навчання; внутрішнього навчання; наставництва та інших заходів.

3. Ознайомлення з програмою. Один примірник програми слід видати кандидату, включеному в резерв, другий – безпосередньому керівникові для організації роботи та контролю, третій – бажано зберігати в службі управління персоналом для контролю за виконанням намічених заходів.

4. Оцінка прогресу. Раз на півріччя бажано здійснювати оцінку прогресу (визначати результати розвитку і ступінь готовності зайняти посаду).

Результати контролю слід відображати в індивідуальному плані підготовки. Оцінюються, як правило, компетенції, необхідні для роботи на конкретній посаді. Для цього використовуються попередньо розроблені моделі компетенцій, включені до оціночного листа резервістів. У ролі оцінювача можуть виступати як безпосередній керівник, так і колеги резервіста, його підлеглі та фахівці служби персоналу.

5. Коригування індивідуальної програми розвитку. На підставі результатів оцінки прогресу індивідуальна програма розвитку і професійного зростання працівника за необхідності коригується.

6. Відбір кандидатів із резерву. На цьому етапі здійснюється конфіденційна процедура добору кандидатів для призначення на

відповідну посаду шляхом порівняльного аналізу їхніх індивідуальних характеристик із вимогами професіограми. Відбір базується на комплексній оцінці результатів професійної діяльності на поточній і попередніх посадах, рівні підготовленості до виконання нових функціональних обов'язків, вікових параметрах, управлінському потенціалі, а також ступені проявленої ініціативи та особистих зусиль, спрямованих на професійне зростання.

Слід заздалегідь передбачити, в яких випадках резервіст може бути виключений зі складу кадрового резерву.

6. Звіт про проведення роботи з кадровим резервом. Форма звітності – щорічна, з обов'язковим поданням аналітичної інформації щодо процентного співвідношення заповнення вакантних посад за рахунок кадрового резерву порівняно з іншими джерелами підбору персоналу.

Запровадження ефективної системи формування та розвитку кадрового резерву надає організації низку суттєвих **переваг**:

1. *Забезпечення реалізації стратегічних і оперативних цілей* завдяки наявності підготовленої управлінської команди та компетентних фахівців, здатних оперативно реагувати на виклики.

2. *Зміцнення організаційної стійкості до змін*, що досягається шляхом впровадження системи навчання і професійного розвитку персоналу, орієнтованої на прогнозовані трансформації в структурі та діяльності організації.

3. *Скорочення терміну адаптації працівника*, який призначається на посаду з внутрішнього резерву. На відміну від нових співробітників, резервісти вже ознайомлені з внутрішньою структурою, комунікаційними каналами, ключовими бізнес-процесами та корпоративною культурою, що дозволяє швидше досягти очікуваних результатів на новій посаді.

4. *Підвищення рівня мотивації та залученості працівників*, які чітко усвідомлюють реальні перспективи кар'єрного зростання в межах організації, що сприяє зміцненню лояльності персоналу.

5. *Оптимізація ресурсів* за рахунок зниження фінансових та часових витрат, пов'язаних із залученням зовнішнього персоналу на вакантні управлінські позиції, для яких уже сформовано кадровий резерв.

## Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміну «кадровий резерв».
2. Яка ключова мета формування кадрового резерву на підприємстві?
3. Перелічіть завдання з управління персоналом, які вирішуються шляхом формування резерву кадрів?
4. Які принципи застосовують для формування кадрового резерву?
5. Що таке «стратегічний резерв»? Кого до цього включають?
6. Окресліть етапи роботи з кадровим резервом.
7. Наведіть приклад ключових посад на підприємстві.
8. Працівників якого віку можуть включити до складу кадрового резерву?
9. Яка інформація потрібна для формування резерву кадрів?
10. Окресліть існуючі типи кадрового резерву
11. Яким чином формуються вимоги до претендентів у кадровий резерв?
12. Які відомості має містити список резервістів?

## Тестові завдання

**1. Основною метою планування і підготовки кадрового резерву на підприємстві є :**

- 1) виявлення кандидатів, які проявляють лідерські якості і нахил до управлінської діяльності, підготовка їх до роботи на керівних посадах
- 2) побудова стратегії управління персоналом
- 3) заміщення вакантних посад обслуговуючого персоналу або робітників
- 4) адаптація працівників

**2. Група керівників і фахівців, потенційно здатних до управлінської діяльності, які відповідають висунутим певною посадою вимогам, і після відповідної професійної підготовки можуть займати керівні посади – це:**

- 1) кадровий резерв
- 2) трудовий колектив
- 3) неформальна група працівників
- 4) еліта працівників підприємства

**3. Завдання із забезпечення надійності функціонування підприємства досягається шляхом заміщення вакантних посад на випадок смерті, хвороби, відпустки, відрядження і звільнення працівників через:**

- 1) формування резерву кадрів
- 2) побудову програми розвитку персоналу
- 3) формування кадрової політики
- 4) адаптацію персоналу

**4. Згідно з принципами формування кадрового резерву посади у нижчій ланці управління та у функціональних підрозділах заміщуються:**

- 1) молодими спеціалістами
- 2) керівниками і спеціалістами свого підприємства
- 3) керівниками і спеціалістами стороннього підприємства
- 4) найбільш досвідченими спеціалістами свого підприємства

**5. Відсутність резерву кадрів та системи розвитку співробітників може призвести до:**

- 1) вигорання ключових співробітників
- 2) посилення рівня лояльності персоналу
- 3) збереження талановитих співробітників
- 4) зниження фінансових витрат підприємства на найм нових працівників

**6. Формування резерву кадрів дозволяє забезпечити заміщення вакантних посад у випадку:**

- 1) смерті, хвороби, відпустки, відрядження і звільнення працівників
- 2) неякісного виконання посадових обов'язків працівниками
- 3) наявності значної кількості вільних робітничих вакансій
- 4) ліквідації підприємства

**7. Яка категорія працівників вирішує стратегічне завдання підприємства щодо формування системи підготовки, розвитку й просування майбутніх керівників (резерву)?**

- 1) керівники вищої ланки
- 2) керівники середньої ланки
- 3) керівники нижчої ланки
- 4) робітники

**8. Виконання HR-функцій, означених в програмі кадрового резерву, дозволяє:**

- 1) скоротити період адаптації працівників, які переходять на нову посаду
- 2) продовжити період адаптації працівників, які переходять на нову посаду
- 3) знизити рівень лояльності працівників
- 4) обмежити можливості для професійного та кар'єрного зростання працівників

**9. Яким є оптимальне співвідношення заповнення ключових вакансій кадрового резерву?**

- 1) 80 % - внутрішній кадровий резерв та 20 % - зовнішній (найм нових співробітників)
- 2) 70 % - внутрішній кадровий резерв та 30 % - зовнішній (найм нових співробітників)

- 3) 60 % - внутрішній кадровий резерв та 40 % - зовнішній (найм нових співробітників)
- 4) 50 % - внутрішній кадровий резерв та 50 % - зовнішній (найм нових співробітників)

**10. Резерв кадрів доцільно створювати для:**

- 1) всіх керівних посад фірми і її підрозділів
- 2) важливих робітничих посад
- 3) керівних посад вищої ланки управління
- 4) усіх посад підприємства

**11. Основне завдання формування кадрового резерву:**

- 1) своєчасне заповнення вакантних посад новими працівниками
- 2) посилення конкурентоспроможності підприємства
- 3) забезпечення надприбутків
- 4) досягнення беззбитковості діяльності

**12. Резерв кадрів, що складається із дублерів, заступників, які здатні одразу або в перспективі приступити до виконання обов'язків, називаються:**

- 1) оперативний
- 2) стратегічний
- 3) другорядний
- 4) довгостроковий

**13. В закордонній і вітчизняній практиці до складу резерву включають кандидатів-чоловіків у віці:**

- 1) до 45 років
- 2) до 40 років
- 3) до 50 років
- 4) до 35 років

**14. До якого рівня управління при формуванні кадрового резерву відносять начальників ділянок, змін та бюро?**

- 1) керівники нижчого рівня
- 2) керівники середнього рівня
- 3) вище керівництво
- 4) робітники

**15. Яку кількість кандидатів на одну посаду, що включена до кадрового резерву, потрібно забезпечити підприємствам державної форми власності?**

- 1) не менше 2 кандидатів
- 2) не менше 3 кандидатів
- 3) хоча б 1 кандидата
- 4) обмеження відсутні

**16. Види груп у складі кадрового резерву:**

- 1) оперативний, стратегічний
- 2) основний, додатковий

- 3) ключовий, другорядний
- 4) короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий

**17. Хто ухвалює рішення щодо включення працівника до резерву кадрів?**

- 1) керівник підприємства
- 2) начальник відділу кадрів
- 3) головний інженер
- 4) заступник директора з адміністрування

**18. Яким є оптимальний період оцінки прогресу (встановлення результатів розвитку і ступеню готовності зайняти посаду) в межах програми кадрового резерву?**

- 1) 1 раз на півріччя
- 2) 1 раз на рік
- 3) 1 раз на 5 років
- 4) 1 раз на квартал

**19. Резерв кадрів, що складається із молодих працівників з лідерським потенціалом, які зможуть зайняти посади в перспективі протягом 20 років, називають:**

- 1) стратегічний
- 2) короткостроковий
- 3) оперативний
- 4) другорядний

**20. Згідно з принципами формування кадрового резерву посади у вищій ланці управління (керівників) заміщуються:**

- 1) молодими спеціалістами
- 2) керівниками і спеціалістами свого підприємства
- 3) керівниками і спеціалістами стороннього підприємства
- 4) шляхом поєднання ротації і прискореного просування власних перспективних працівників

## РОЗДІЛ 14

### РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 14.1 Сутність та завдання розвитку персоналу підприємства

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкурентної боротьби розвиток персоналу набуває стратегічного значення для підприємств усіх галузей господарювання. Економіка переходить до інноваційної моделі з акцентом на знання, інформацію та технології, що вимагає від працівників високого рівня професійної підготовки, гнучкості та здатності до швидкого навчання.

Розвиток персоналу є одним із ключових елементів сучасної системи управління людськими ресурсами, адже саме працівники визначають рівень конкурентоспроможності і стійкості підприємства.

Одним із ключових викликів сучасності є динамічність змін, зокрема нові технології, цифрові платформи, автоматизація та роботизація виробничих процесів суттєво змінюють вимоги до професійних компетенцій персоналу. Знання і навички, здобуті кілька років тому, швидко втрачають свою актуальність. Тому розвиток персоналу розглядається не як разова дія, а як безперервний процес, що супроводжує весь трудовий шлях працівника, забезпечує його здатність відповідати вимогам ринку, а також уможливорює динамічний розвиток підприємства.

Необхідність розвитку персоналу визначається соціально-економічними чинниками, як-от:

- зростанням конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- потребою у підвищенні продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу;
- посиленням мобільності кадрів та міграційних процесів, що вимагає створення умов для утримання цінних працівників;
- необхідністю формування кадрового резерву для безперервного розвитку бізнесу;
- впливом кризових чинників, які змінюють пріоритети у **підготовці** персоналу та вимагають розвитку навичок адаптації до нестандартних умов.

*Розвиток персоналу* є цілеспрямованою діяльністю підприємства, спрямованою на формування професійно компетентних, ініціативних і мотивованих працівників, здатних ефективно виконувати поставлені завдання та забезпечувати стратегічний розвиток організації.

*Розвиток персоналу* – це цілеспрямований, систематичний і безперервний процес вдосконалення компетенцій (професійних знань, навичок, особистісних якостей працівників тощо) з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Сутність розвитку персоналу полягає в тому, що він не обмежується лише традиційним навчанням або підвищенням кваліфікації. Це більш широкий процес, що включає адаптацію нових працівників, підготовку та просування кадрового резерву, формування управлінських і лідерських компетенцій, розвиток інноваційного мислення та здатності швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

Значення розвитку персоналу можна розглядати у двох площинах: для підприємства та для окремого працівника (рис. 14.1). Таким чином, розвиток персоналу має двосторонню вигоду: він дозволяє підприємству підвищувати свою ефективність і конкурентоспроможність, а працівникам – реалізувати власний потенціал та забезпечувати кар'єрне зростання.

Основні завдання розвитку персоналу:

1. Підвищення кваліфікації та професійної компетентності працівників (забезпечення відповідності знань, умінь і навичок сучасним вимогам виробництва та ринку).

2. Формування кадрового резерву та управлінських компетенцій (підготовка працівників до зайняття керівних посад, розвитку лідерських якостей, стратегічного мислення та навичок управління командою).

3. Адаптація нових працівників (скорочення часу входження у посаду, забезпечення швидкого освоєння корпоративних норм, стандартів та цінностей).

4. Забезпечення гнучкості та мобільності кадрів (у сучасних умовах персонал має бути готовим до виконання різних функцій, змін професійної ролі чи умов праці, а також швидко реагувати на інновації та виклики зовнішнього середовища).



Рис. 14.1 Значення розвитку персоналу підприємства

5. Розвиток інноваційного та креативного потенціалу працівників (формування здатності генерувати нові ідеї, пропонувати нестандартні рішення, впроваджувати інновації у виробничий процес).

6. Сприяння особистісному розвитку працівників (розвиток soft skills – комунікабельності, командної роботи, критичного мислення, управління часом, стресостійкості).

7. Підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу (створення умов для реалізації професійного і кар'єрного потенціалу, що сприяє зменшенню плинності і зростанню продуктивності праці).

8. Забезпечення безперервності розвитку (можливість успішно впроваджувати зміни, досягати стратегічних цілей і підтримувати конкурентоспроможність на ринку).

Таким чином, завдання розвитку персоналу мають комплексний характер і охоплюють як професійні, так і особистісні аспекти. Їхня реалізація сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства, а й створенню умов для сталого розвитку.

## 14.2 Основні напрями розвитку персоналу

Розвиток персоналу є багатовимірним процесом, що охоплює різні напрями вдосконалення професійних, управлінських та особистісних якостей працівників. Вибір конкретних напрямів залежить від стратегії підприємства, його потреб у кадрах та рівня розвитку ринку праці.

Напрями розвитку персоналу визначають конкретні шляхи, за допомогою яких підприємство може реалізувати потенціал своїх працівників. Вони охоплюють як професійну підготовку та кар'єрне зростання, так і особистісний розвиток, соціальну інтеграцію та формування корпоративної культури. Саме системність і різноплановість цих напрямів забезпечує ефективне управління людським капіталом, узгоджене з довгостроковою стратегією підприємства.

Напрями розвитку персоналу можна згрупувати за різними видами розвитку : професійний, особистісний, соціальний та організаційний розвиток (табл. 14.1).

**1. Професійний розвиток** персоналу є базою для формування кваліфікованого трудового потенціалу. Він охоплює навчання, підвищення кваліфікації, розвиток управлінських і лідерських компетенцій, що дозволяє забезпечити кадрову стабільність і підготовку майбутніх керівників.

1.1 *Професійне навчання та підвищення кваліфікації* – ключовий напрям розвитку персоналу, що передбачає оновлення знань і набуття нових компетенцій відповідно до змін у технологіях, стандартах, ринкових умовах (включає навчання на робочому місці; курси, семінари, тренінги; сертифікаційні програми).

1.2 *Формування та підготовка кадрового резерву* – завбачує виявлення перспективних працівників і їхню підготовку для зайняття ключових посад у майбутньому. Розвиток кадрового резерву дає змогу забезпечити безперервність управління та стабільність роботи підприємства.

1.3 *Розвиток управлінських і лідерських компетенцій* – напрям, що охоплює підготовку працівників до виконання управлінських функцій (розвиток навичок стратегічного мислення, планування, ухвалення рішень, управління командою та комунікацій).

## Класифікація напрямів розвитку персоналу

Вид розвитку персоналу	Напрями розвитку персоналу	Характеристика
1. Професійний розвиток	1.1 Професійне навчання та підвищення кваліфікації 1.2 Формування та підготовка кадрового резерву 1.3 Розвиток управлінських і лідерських компетенцій	Орієнтований на підвищення професійних знань і навичок, розвиток кар'єри та здатності до управління.
2. Особистісний розвиток	2.1 Саморозвиток і розвиток soft skills 2.2 Розвиток інноваційного та креативного мислення	Спрямований на вдосконалення особистісних якостей працівника, формування гнучкості, креативності та здатності до інновацій.
3. Соціальний розвиток	3.1 Адаптація та наставництво 3.2 Розвиток корпоративної культури	Забезпечує інтеграцію працівників у колектив, підвищує рівень співпраці, сприяє формуванню командного духу і лояльності до організації.
4. Організаційний розвиток	Інтеграція професійного, особистісного та соціального розвитку Підтримка інноваційності та гнучкості організації	Забезпечує системність управління розвитком персоналу, узгоджує напрями розвитку з корпоративною стратегією, підтримує конкурентоспроможність підприємства.

**2. Особистісний розвиток** персоналу спрямований на вдосконалення індивідуальних здібностей працівників. Особлива увага приділяється розвитку soft skills, інноваційного мислення, креативності та самонавчання, що є необхідними якостями в умовах цифрової економіки.

2.1 *Саморозвиток і розвиток soft skills* – напрям розвитку міжособистісних навичок, зокрема : комунікабельності, здатності до співпраці, критичного мислення, гнучкості та стресостійкості. Підтримка самонавчання та індивідуальних освітніх траєкторій є невід'ємною складовою загальної системи розвитку персоналу.

2.2 *Розвиток інноваційного та креативного мислення* – напрям розвитку, що завбачує стимулювання у працівників здатності генерувати нові ідеї, пропонувати удосконалення технологічних процесів, брати участь у творчих групах і проєктах.

3. **Соціальний розвиток** персоналу пов'язаний з інтеграцією працівників у колектив і підтриманням позитивного соціально-психологічного клімату. Він сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня довіри, командної взаємодії та лояльності.

3.1 *Адаптація та наставництво* – особливо актуальний напрям розвитку для молодих фахівців і новоприйнятих працівників. Він передбачає створення програм адаптації, залучення наставників, проведення інструктажів, що дає можливість скоротити період входження в колектив і швидше досягти високої продуктивності праці.

3.2 *Розвиток корпоративної культури* – напрям, що передбачає формування у персоналу відданості цінностям підприємства, командного духу, високого рівня відповідальності та лояльності до організації.

4. **Організаційний розвиток** персоналу є додатковим, оскільки інтегрує три попередні види. Він дозволяє узгодити розвиток персоналу з корпоративною стратегією, створює умови для інноваційності, адаптивності та стійкості підприємства в динамічному середовищі.

Отже, основні напрями розвитку персоналу охоплюють як професійно-технічні аспекти (навчання, підвищення кваліфікації), так і управлінські та особистісні (лідерство, soft skills, корпоративна культура). Комплексна реалізація цих напрямів створює умови для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

### 14.3 **Форми та методи розвитку персоналу**

Розвиток персоналу реалізується через різні форми та методи, які визначаються цілями підприємства, рівнем підготовки працівників і ресурсними можливостями організації. Вибір форми та методики розвитку є важливою складовою кадрової політики, адже від цього залежить ефективність використання людського потенціалу.

Форми розвитку персоналу – це організаційні способи та підходи до навчання і вдосконалення працівників, які визначають, у який спосіб відбувається процес здобуття нових знань, умінь і навичок. Вони відображають структуру та формат освітнього процесу і можуть бути як формальними (через навчальні заклади й офіційні програми), так і неформальними чи індивідуальними.

Основні форми розвитку персоналу (рис. 14.2):



Рис. 14.2 Основні форми розвитку персоналу

*Формальна (організована) освіта* – навчання у закладах освіти, отримання дипломів, сертифікатів, проходження курсів, тренінгів, програм підвищення кваліфікації.

*Неформальна освіта* – тренінги, семінари, конференції, воркшопи, курси підвищення кваліфікації, обмін досвідом.

*Інформальне навчання (самоосвіта)* – самостійне вивчення матеріалів, онлайн-ресурси, освітні платформи, професійні спільноти.

*Виробниче навчання* – навчання безпосередньо на робочому місці під керівництвом наставників або більш досвідчених колег : стажування, наставництво, виконання виробничих завдань під контролем керівників.

*Дистанційне навчання (e-learning)* – використання цифрових технологій, інтерактивних платформ, вебінарів, електронних курсів, віртуальних тренінгів.

Таким чином, форми розвитку персоналу визначають контекст та умови організації навчального процесу, створюючи основу для реалізації конкретних методів розвитку персоналу.

Методи розвитку персоналу – це інструменти реалізації обраних форм навчання, які забезпечують ефективно підвищення компетентності та професійного потенціалу працівників

Методи розвитку персоналу – це сукупність прийомів, способів і засобів навчання та вдосконалення працівників, які застосовуються для формування нових знань, професійних умінь і навичок, розвитку особистісних та соціальних якостей.

Вони визначають, як саме здійснюється процес розвитку : через лекції, тренінги, ділові ігри, наставництво, ротацію кадрів, коучинг, проєктну діяльність тощо.

Залежно від спрямованості та форми навчання методи розвитку персоналу класифікують на традиційні, практично-орієнтовані та інноваційні (рис. 14.3).

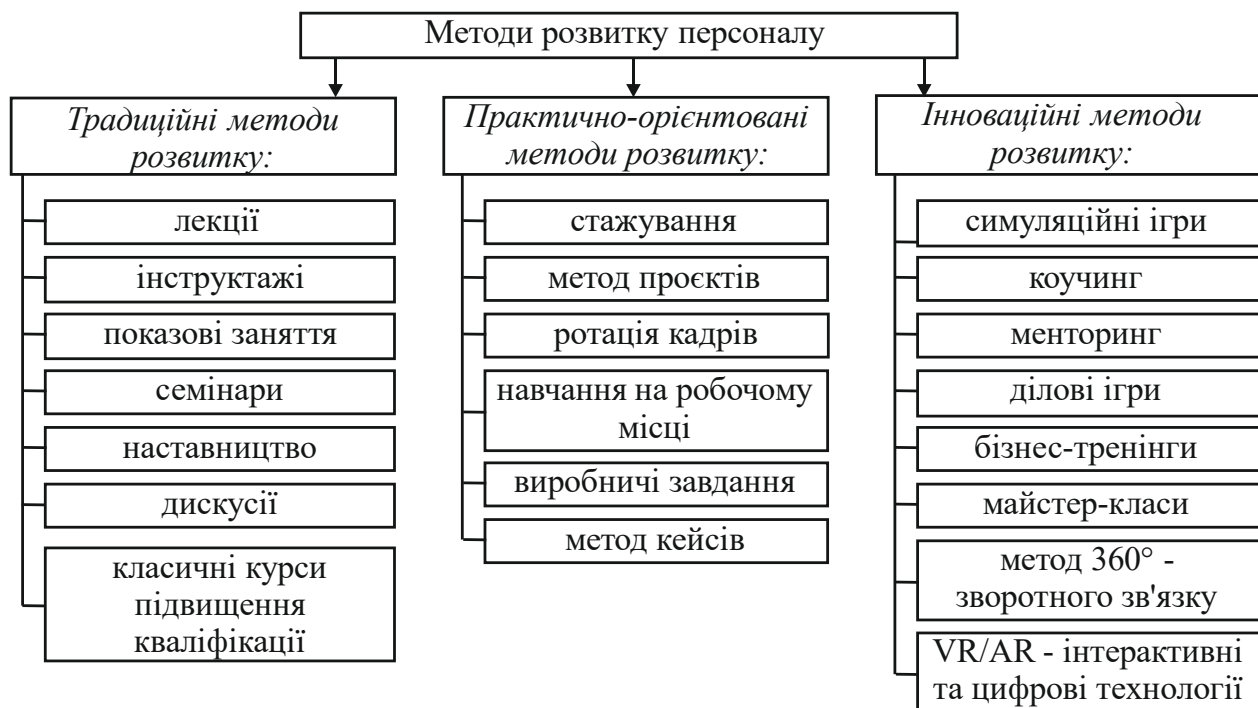


Рис. 14.3 Методи розвитку персоналу

Характеристика окреслених методів розвитку персоналу наведена у табл. 14.2.

Таким чином, значення форм і методів розвитку полягає в наступному:

## Методи розвитку персоналу та їх характеристика

Методи розвитку персоналу	Характеристика
Лекції	Передача теоретичних знань великій аудиторії; ефективні для ознайомлення з новими поняттями, стандартами, технологіями
Семінари	Обговорення теоретичних і практичних питань з активною участю слухачів; формують уміння застосовувати знання
Інструктажі	Короткі пояснення для засвоєння правил, алгоритмів дій чи техніки безпеки; орієнтовані на практичні потреби
Наставництво	Передача досвіду новачкам більш досвідченими працівниками; сприяє адаптації та професійному навчанню
Курси підвищення кваліфікації	Систематизоване навчання для оновлення знань та вдосконалення професійних компетенцій
Навчання на робочому місці	Засвоєння навичок безпосередньо у процесі виконання обов'язків під контролем наставника чи керівника
Стажування	Тимчасове навчання на посаді з метою отримання досвіду чи підготовки до кар'єрного зростання
Ротація кадрів	Переміщення працівників на різні посади або робочі місця для розширення компетентності та гнучкості
Метод проектів	Виконання завдань у межах проектів; сприяє практичному застосуванню знань і розвитку командної роботи
Кейси та виробничі завдання	Аналіз та вирішення реальних або змодельованих проблемних ситуацій; формують аналітичне мислення
Коучинг	Індивідуальна робота з працівником для досягнення особистих і професійних цілей; акцент на розкритті потенціалу
Менторинг	Довгострокове наставництво досвідченого спеціаліста, спрямоване на розвиток кар'єри та особистості
Бізнес-тренінги та майстер-класи	Інтерактивні заняття з вправами, рольовими іграми; розвивають комунікаційні, управлінські та інші навички
Ділові та симуляційні ігри	Моделювання виробничих чи управлінських ситуацій; сприяють розвитку командної роботи та прийняття рішень
Метод 360° зворотного зв'язку	Оцінка працівника з боку колег, підлеглих, керівників, клієнтів; виявляє сильні сторони і напрями розвитку
VR/AR-технології	Використання віртуальної чи доповненої реальності для навчання; дозволяє відпрацьовувати складні ситуації у безпечних умовах

- забезпечують безперервність професійного навчання;
- поєднують теоретичні знання з практичними навичками;
- сприяють швидкій адаптації та підвищенню конкурентоспроможності працівників;
- формують гнучкість, здатність до інновацій та саморозвитку.

#### **14.4 Стратегія розвитку персоналу підприємства**

Оптимальні форми, методи, інструменти, шляхи та способи забезпечення розвитку персоналу компаній зазвичай відображаються у загальній стратегії управління персоналом підприємства та деталізуються у відповідній інструментальній стратегії управління персоналом з його розвитку.

Для розроблення ефективної стратегії розвитку персоналу: по-перше, потрібно чітко усвідомити її зміст та складові елементи;

по-друге, визначити черговість дій та рішень її формування;

по-третє, дослідити та передбачити врахування основних тенденцій та викликів сучасності (діджиталізація, новітні підходи та методи навчання, інтелектуальні й технологічні інновації тощо), що дозволять зміцнити конкурентні позиції працівників та, відповідно, конкурентоспроможність підприємства загалом.

Для встановлення сутності терміну «стратегія розвитку персоналу» доцільно ґрунтуватися на формулюваннях опорних (його утворюючих) термінів, як-от : «стратегія управління персоналом» і «розвиток персоналу».

Стратегією управління персоналом є «генеральний напрям та комплексна програма 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» [11, с. 191]. Оскільки стратегія розвитку персоналу є однією із інструментальних його стратегій (які уточнюють дії і рішення загальної HR-стратегії і утворені за відповідними функціями управління персоналом), тоді її зміст слід розуміти як деталізовану стратегію управління персоналом, що конкретизує дії, програми та рішення стосовно саме цієї функції

управління з розвитку, розглядаючи множину процесів з підготовки працівників, особистого, соціального і професійного зростання, формування кар'єрного шляху, планування резерву керівників тощо. До того ж, згідно із таким розумінням сутності стратегії розвитку персоналу, чітко розкривається її підпорядкованість не тільки загальній корпоративній стратегії підприємства, а і бізнес-стратегіям, що знайшло відображення у пропонованому підході до розробки цієї стратегії (рис. 14.4).

Першим кроком процесу формування стратегії розвитку персоналу підприємства, відображеного як блок-схема, є формування групи фахівців-виконавців цього завдання. До її складу доцільно долучити не лише керівників (директора, заступника директора, начальника HR-служби чи відділу управління персоналом тощо), а й представників інших категорій персоналу, як-от : спеціалістів, основних та додаткових робітників. Така ідея обґрунтовується тим, що таким чином відбувається більш повне, всебічне врахування потреб, можливостей та зацікавленостей як підприємства, так і його співробітників у професійному, соціальному та особистісному їх зростанні.

Другий етап черговості розробки інструментальної HR-стратегії з його розвитку полягає у визначенні цілей розвитку персоналу, на досягнення яких вона має бути орієнтована. Обов'язковою умовою під час їх проектування має бути узгодження із цілями та змістом загальної стратегії управління персоналом, бізнес-стратегії та корпоративної стратегії підприємства, що у комплексі дозволить посилити рівень його конкурентоздатності.

Подальші дії варто здійснювати окремо для різних категорій (посад) персоналу (третій етап), оскільки індивідуалістичний підхід дозволить виявити та надавати ключового значення саме тим напрямкам та аспектам зростання співробітників, які відповідають теперішнім ринковим тенденціям, вимогам і викликам, враховують специфіку, складність виконуваних завдань як загалом, так і в межах окремої професії (спеціальності), а отже – дозволять співробітникам підвищити рівень їх компетентності в окремій сфері та досягти успіху.

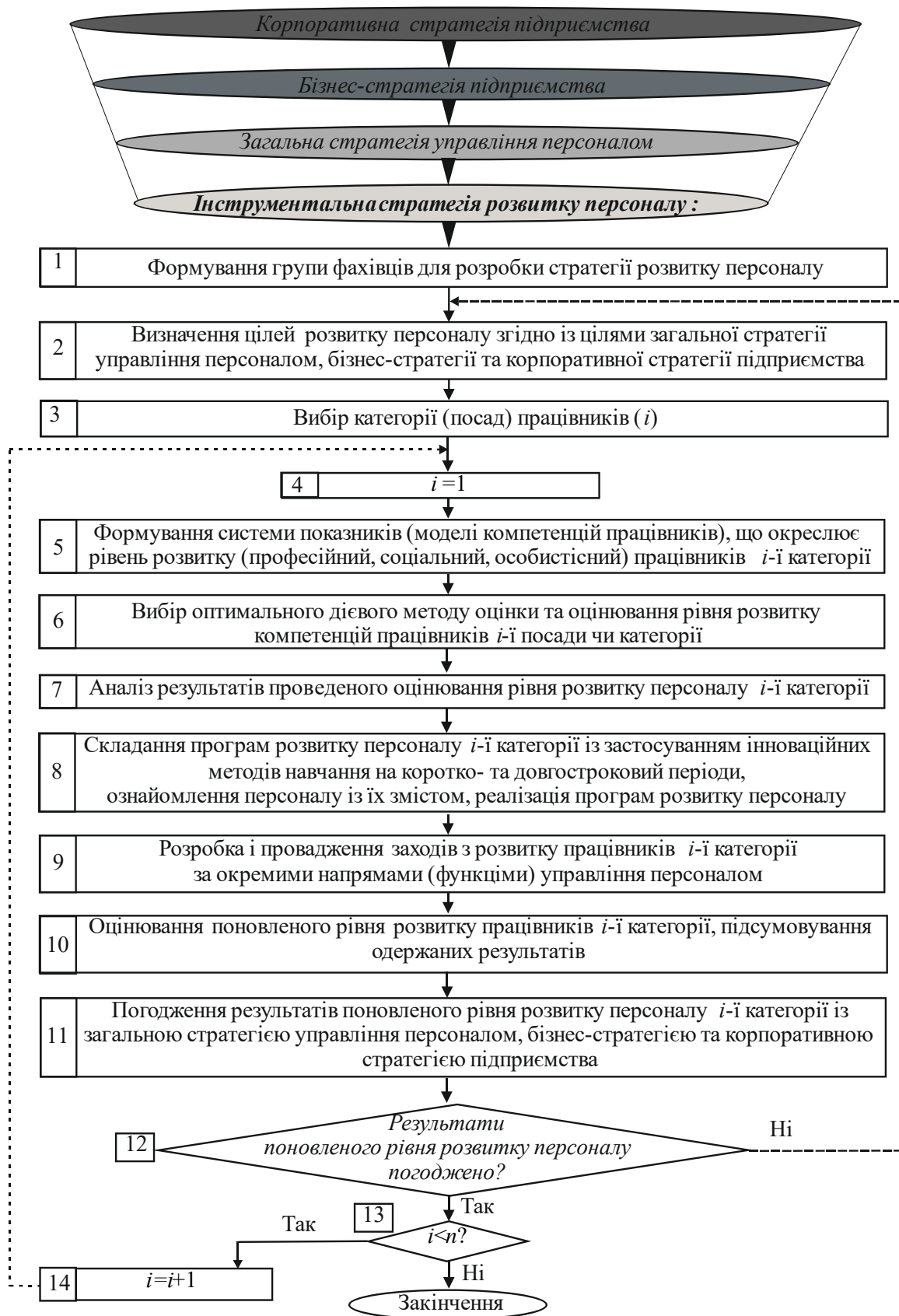


Рис. 14.4 Блок-схема процесу формування стратегії розвитку персоналу

На четвертому кроці складеної блок-схеми обирають першу із категорій персоналу підприємства ( $i=1$ ), а всі подальші етапи 5-12 здійснюють суто за нею.

На п'ятому етапі процесу вироблення стратегії розвитку персоналу здійснюють вибір показників, що повною мірою окреслюють рівень розвитку (професійний, соціальний, особистісний) працівників обраної категорії, а з їх обраної сукупності формують систему показників або ж модель компетенцій працівників.

На її основі після вибору оптимального методу оцінки рівня розвитку співробітників проводять оцінювання фактичного рівня прояву їх компетенцій (шостий етап). Для цього серед множини популярних методів оцінки ступеню вираження компетенцій персоналу варто обрати найбільш дієві, як-от :

- Ассесмент-центр, атестація, тестування, інтерв'ювання, оцінка результативності / КРІ (Key Performance Indicators) (1-5 ранг);

- метод експертних оцінок якостей і характеристик робітників; ділові ігри (6-7 ранг);

- метод 360°, управління за цілями (Management by Objectives), метод управління досягненнями / результативністю (Performance Management) (8-10 ранги);

- метод алфавітно-числової шкали, комітетів, бальних оцінок, інтегрального показника, матричний метод вимірювання результативності, модифікований коефіцієнт Альфа-Йенсена, метод стандартних оцінок, ранжирування (11-18 ранги) [108].

Сьомий етап побудованого процесу розроблення стратегії розвитку персоналу завбачує проведення аналізу результатів оцінювання рівня розвитку персоналу окремої категорії, що дає змогу виявити наявні «прогалини» та спрямувати подальші зусилля для їх скорочення та подолання.

На підставі підсумків такого аналізу складають програми розвитку співробітників окремої категорії (посади) як на короткостроковий (зазвичай, тривалістю близько 3 місяців), так і на довготерміновий періоди (восьмий етап). Цей крок є досить важливим, оскільки саме на ньому потрібно здійснити вибір сукупності методів навчання та розвитку персоналу, що дійсно дозволять врахувати сучасні потреби ринку праці, можливості підприємства та

його персоналу для їх застосування, а також набути нових затребуваних нині й в майбутньому універсальних й специфічних компетенцій, що відповідають сьгоднішнім обставинам (цифровізації, глобалізації, автоматизації, застосування штучного інтелекту, переходом у дистанційну (відділену) площину тощо). Традиційні ж методи розвитку персоналу повною мірою зараз не в змозі забезпечити виконання такого завдання.

Тому, на доданок до традиційних методів розвитку персоналу, підприємствам неухильно слід завбачувати інноваційні методи у складі програм розвитку працівників, що враховують не лише професійне, а й соціальне та особистісне їх зростання. Для цього нині розроблені цифрові освітні платформи для навчання (самонавчання) окремих категорій працівників, віртуальні асистенти та інтерактивні технології для гарантування безперервного навчання, опанування і посилення потрібних навичок, планування програм розвитку працівників на базі результатів аналітики даних про них (наприклад, Big Data). Серед сучасних дієвих методів розвитку персоналу слід виокремити : тренінги, кейс-стаді, коучинг, E-learning, самонавчання і інші.

Після вибору певної їх множини та включення до програми розвитку персоналу окремої категорії, працівників, віднесених до неї ознайомлюють зі змістом програми та реалізують її практично.

На дев'ятому кроці блок-схеми здійснюють розроблення та провадження ряду заходів з розвитку персоналу окремої категорії за різними напрямками та функціями управління персоналом, як-от : адаптація, планування кар'єри, виокремлення резерву кадрів, атестація, мотивація, стимулювання тощо.

Після опанування співробітниками інноваційних методів навчання та виконання програм розвитку персоналу і втілення кадрових заходів проводять повторне оцінювання наявного рівня прояву компетенцій співробітників - поновленого його рівня (етап 10). За результатами цього оцінювання чітко простежуються наявність (відсутність) та ступінь змін, що відбулися в результаті навчання, а також виявляються відхилення від потрібних значень.

Етап 11 процесу розроблення інструментальної стратегії розвитку персоналу окремої категорії слугує для її погодження із корпоративною, бізнесовою та загальною HR-стратегією. Якщо ж ре-

зультати поновленого рівня розвитку персоналу певної категорії не узгоджені із окресленими видами стратегій (етап 12), тоді слід повернутися до другого етапу блок-схеми та здійснити перегляд цілей розвитку персоналу згідно із цими стратегіями.

В іншому випадку – за умови погодження підсумків поновленого рівня розвитку персоналу досліджуваної категорії із означеними стратегіями підприємства варто рухатися до чергового етапу 13, призначеного для циклічної послідовності дій. Якщо розглянуто не всі категорії персоналу підприємства ( $i < n$ ) – переходять до наступного 14 етапу, що завбачує вибір іншої (чергової) категорії та повертаються до етапу 4 для реалізації необхідних дій; в протилежному разі – завершують алгоритм.

### Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміну «розвиток персоналу підприємства».
2. Які ключові завдання розвитку персоналу у сучасних умовах?
3. Які соціально-економічні чинники зумовлюють необхідність розвитку персоналу?
4. Чим розвиток персоналу відрізняється від підвищення кваліфікації?
5. Назвіть основні напрями розвитку персоналу та їх характеристики.
6. Що включає професійний розвиток персоналу?
7. Які складові відносять до особистісного розвитку працівників?
8. У чому полягає значення соціального розвитку персоналу?
9. Поясніть сутність організаційного розвитку персоналу.
10. Назвіть основні форми розвитку персоналу підприємства.
11. Які традиційні та інноваційні методи розвитку персоналу застосовуються на практиці?
12. Які етапи передбачає розроблення стратегії розвитку персоналу підприємства?

## Тестові завдання

### 1. Основною метою розвитку персоналу є:

- 1) формування у працівників нових знань, умінь і навичок, що відповідають потребам підприємства
- 2) створення сприятливого клімату в колективі
- 3) забезпечення кадрового резерву
- 4) підвищення заробітної плати

### 2. Розвиток персоналу у сучасних умовах – це:

- 1) процес постійного вдосконалення професійних і особистісних якостей працівників
- 2) одноразове навчання працівників
- 3) виключно процес адаптації новачків
- 4) заходи з покращення умов праці

### 3. До основних завдань розвитку персоналу відноситься:

- 1) скорочення робочого часу
- 2) формування кадрового резерву
- 3) зниження витрат на персонал
- 4) збереження робочих місць

### 4. Який напрям відносять до професійного розвитку персоналу?

- 1) організація дозвілля
- 2) покращення соціальних умов
- 3) підвищення кваліфікації
- 4) формування корпоративної культури

### 5. Який напрям розвитку пов'язаний із формуванням цінностей, мотивації та здатності до самореалізації?

- 1) професійний розвиток
- 2) організаційний розвиток
- 3) особистісний розвиток
- 4) соціальний розвиток

### 6. Соціальний розвиток персоналу передбачає:

- 1) професійне навчання
- 2) коучинг і наставництво
- 3) інструктаж на робочому місці
- 4) забезпечення належних умов праці та відпочинку

### 7. Який вид розвитку пов'язаний із змінами в структурі управління та підвищенням ефективності організації?

- 1) організаційний розвиток
- 2) особистісний розвиток
- 3) соціальний розвиток
- 4) професійний розвиток

### 8. Форма розвитку персоналу – це:

- 1) система матеріального стимулювання
- 2) організаційна модель навчання чи вдосконалення знань і навичок
- 3) методика оцінювання результатів роботи
- 4) план кадрового забезпечення

**9. До основних форм розвитку персоналу належать:**

- 1) кадрове планування
- 2) преміювання
- 3) навчання на робочому місці, стажування, тренінги
- 4) атестація персоналу

**10. Метод розвитку персоналу – це:**

- 1) конкретний спосіб впливу на знання, уміння і поведінку працівника
- 2) індивідуальний план кар'єри
- 3) форма колективного дозвілля
- 4) система винагород

**11. Який метод розвитку передбачає систематизовану передачу знань у теоретичній формі?**

- 1) наставництво
- 2) коучинг
- 3) лекція
- 4) ділова гра

**12. Інструктаж на робочому місці – це метод, що:**

- 1) забезпечує практичне ознайомлення працівника з конкретними діями та завданнями
- 2) формує довгострокову мотивацію
- 3) передбачає індивідуальне кар'єрне консультування
- 4) спрямований на розвиток емоційного інтелекту

**13. Коучинг як метод розвитку персоналу передбачає:**

- 1) формування резерву керівників
- 2) індивідуальну роботу з працівником для досягнення його професійних і особистих цілей
- 3) ознайомлення з правилами техніки безпеки
- 4) розробку системи матеріального стимулювання

**14. Наставництво – це метод, що:**

- 1) передбачає колективне обговорення проблеми
- 2) зосереджений на розвитку корпоративної культури
- 3) полягає у самостійному вивченні літератури
- 4) базується на передачі досвіду від більш досвідченого працівника до менш досвідченого

**15. Ділові ігри використовуються для:**

- 1) підвищення дисципліни праці
- 2) моделювання професійних ситуацій і формування навичок прийняття рішень
- 3) формування заробітної плати

4) організації дозвілля

**16. Тренінги як метод розвитку персоналу орієнтовані на:**

- 1) формування індивідуальних планів кар'єри
- 2) підвищення рівня технічної оснащеності
- 3) розвиток комунікативних навичок, уміння працювати в команді, управління стресом
- 4) перевірку знань працівників

**17. Самоосвіта як метод розвитку персоналу означає:**

- 1) ініціативне здобуття нових знань і навичок працівником самостійно
- 2) індивідуальне наставництво
- 3) організацію внутрішніх тренінгів
- 4) відвідування корпоративних заходів

**18. Основним критерієм ефективності розвитку персоналу є:**

- 1) скорочення кадрового резерву
- 2) зростання кількості відпусток
- 3) підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства
- 4) зменшення робочого часу

**19. В умовах цифрової економіки ключовим завданням розвитку персоналу є:**

- 1) відмова від традиційного навчання
- 2) формування цифрових компетенцій та здатності працювати з новими технологіями
- 3) скорочення персоналу
- 4) підвищення соціальних виплат

**20. Який з перелічених методів розвитку належить до інноваційних?**

- 1) наставництво
- 2) коучинг
- 3) інструктаж
- 4) лекція

## ЛІТЕРАТУРА

1. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Наказ Держспоживстандарту України від 28 лип. 2010 № 327. *Верховна Рада України* : сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>.
2. Персонал підприємства : класифікація, структура та характеристика. *Osvita.ua* : веб-сайт. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/20658/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20658/).
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
4. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
5. Савченко В. А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність». *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Спец. вип.: Соціально-трудова відносина: теорія та практика : у 3 т. Т. 2. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. С. 314–322.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : ЦУЛ, 2020. 468 с.
7. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
8. Скляр Є. П. Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 6. С. 151–154.
9. Чернишова Л. В., Лук'янчук О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 166 с.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1440 с.
11. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

12. Водолажська Т. О. Сутність, зміст та співвідношення понять компетентнісного підходу до оцінки працівників. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 211–215.

13. Повстин О. П., Козяр М. М. Значення «soft skills» у формуванні управлінської компетентності фахівців у галузі безпеки людини. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2019. № 20. С. 122–127. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/issue/view/59>.

14. Наход С. А. Значущість «soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки : реалії та перспективи*. 2018. № 63. С. 131–135. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/23921>.

15. Богдан Ж. Б. Теоретичне обґрунтування моделі гнучких навичок особистості сучасного фахівця. *Науковий Вісник ХДУ. Серія «Психологічні науки»*. 2023. № 1. С. 20–30. URL: <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1285>.

16. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. *Освітній Хаб міста Києва* : веб-сайт. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>.

17. Мозгова Г. В., Євтушенко В. А., Мозгова А. Д. Формування soft skills фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/98>.

18. Коваль К. О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 2. С. 162–167. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/827>.

19. Водолажська Т. О., Дегтярьов М. С. «Soft skills» фахівців підприємства : з'ясування змісту та оцінювання рівня прояву. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 20–40.

20. Водолажська Т. О., Жеведь А. О., Гура К. В. Обґрунтування складових елементів компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 47–61.

21. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Визначення компетенцій працівників підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 36–49.

22. Водолажська Т. О., Жеведь А. О. Науково-методичне забезпечення процесу формування моделі компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 182–198.

23. Водолажська Т. О., Гура К. В., Семенова Т. Ю. Оцінювання компетенцій працівників підприємства : методичний інструментарій. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4489>.

24. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Оцінювання потреб ринку праці у сфері транспорту та логістики. *Економіка і суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5373>.

25. Vodolazhska T., Dmytriiev I., Yarmak T., Dmytriieva O., Levchenko I. Methodological support of determination and evaluation of competences of employees by the method «Assessment Center». *Problems and Prospects of Development of the Road Transport Complex: Financing, Management, Innovation, Quality, Safety - Integrated Approach* / Dmytriiev I., Levchenko Ia. (Eds.). Kharkiv : PC Technology center, 2021. Ch. 7. Pp. 96–115. URL: <http://monograph.com.ua/pctc/catalog/book/978-617-7319-45-9.ch7>.

26. Водолажська Т. О. Визначення проблем трудового колективу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 29. С. 41–52.

27. Штангрет А. М., Караїм М. М., Штангрет І. А. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6 (17). URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5>.

28. Корчинський І. О. Чура С.-Г. Т. Теоретичні основи холістичного управління економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони*. 2020, № 5 (116). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-8>.

29. Fabian Hecklau, Mila Galeitzke, Sebastian Flachs, Holger Kohl. Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*. 2016. Vol. 54. Pp. 1–6. DOI: 10.1016/j.procir.2016.05.102.

30. Lapiņa I., Maurāne G., Starīneca O. Holistic Human Resource Management Model towards Sustainable and Sophisticated Business URL:

[https://www.iiis.org/CDs2013/CD2013SCI/SCI\\_2013/PapersPdf/SA583ME.pdf](https://www.iiis.org/CDs2013/CD2013SCI/SCI_2013/PapersPdf/SA583ME.pdf).

31. Pluta A., Rudawska A. Holistic approach to human resources and organizational acceleration, *Journal of Organizational Change Management*, 2016. Vol. 29, № 2. Pp. 293–309. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0210>.

32. Снігур Х. А. Холістична модель управління персоналом. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 47–50. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-8>.

33. Kryvoruchko O., Dmytriiev I., Levchenko Ia. Personnel management system based on a holistic approach: formation and development in the context of ensuring innovative development of motor transport enterprises. *Innovative development of the road and transport complex: problems and prospects*. Kharkiv : PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. Pp. 69–89.

34. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 88–98.

35. Водолажська Т. О. Розробка кадрової політики підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 26. С. 50–66.

36. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навч. посіб. / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. Київ : Центр учб. літ., 2007. 240 с.

37. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.

38. Чикуркова А. Д. Стратегічне управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки». Київ , 2011. 34 с.

39. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка, 2021. 126 с.

40. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич,

О. В. Потьомкіна, О. В. Серета ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

41. Управління персоналом : навч. посіб. / Т. І. Балановська, О. П. Гоголя, Н. І. Драгнєва, К. П. Драмарецька, А. В. Троян. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.

42. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.

43. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб., вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр навч. літ., 2004. 400 с.

44. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадча Ю. В., 2017. 210 с.

45. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2005. 336 с.

46. Кулінська А. В. Підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. № 1 (15). Рр. 46–52. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No1/46.pdf>.

47. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2017. 353 с.

48. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. і доп. Львів : Новий світ-2000, 2007. 324 с.

49. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

50. Водолажська Т. О. Систематизація видів стратегій управління персоналом за типом трудового колективу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 41–56.

51. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Методичні положення розробки стратегій за типами і цілями кадрової політики. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. № 27. С. 29–41.

52. Водолажська Т. О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 364–369.

53. Водолажська Т., Ачкасова Л. Методичні рекомендації атестації персоналу підприємства : основні показники і черговість проведення. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1, № 3. Рр. 115–126.

54. Соціально-трудова відносина та економіка праці : навч. посіб. / Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Легомінова С. В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Київ : Держ. ун-т телекомунікацій, 2019. 167 с.

55. Гриньова В. М., Писарєвська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с.

56. Корнєшук В. В. Професійна надійність персоналу соціономічної сфери : навч. посіб. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2017. 52 с.

57. Барвінська Є. С., Георгіаді Н. Г., Лучко Г. Й. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6226>

58. Інноваційні підходи до розвитку управління на транспортних підприємствах : монографія / за заг. ред. О. М. Криворучко. Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 336 с.

59. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Розробка стратегії управління персоналом автотранспортного підприємства. Харків : ХНАДУ, 2013. 36 с. (Препринт / ХНАДУ).

60. Danilkova A., Bondar V., Bannikova K., Prokhorovska S., Vodolazhska T. Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and Metadata*. 2024. Vol. 3. P. 243. URL: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/243>.

61. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Гладун Є. О. Механізм підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modern knowledge: research and discoveries : proceedings of the 2<sup>nd</sup> International scientific and practical conference (December 19–20, 2023; Vancouver, Canada) / comp. by LLC SPC «InterConf». Vancouver : A.T. International, 2023. № 40 (183). P. 84–93. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193>.*

62. Водолажська Т. О. Жеведь А. О. Гура К. В. Уточнення категорійного апарату компетентнісного підходу. *Modern knowledge : research and discoveries : proceedings of the 2<sup>nd</sup> International scientific and practical conference (December 19–20, 2023; Vancouver, Canada) / comp. by LLC SPC «InterConf». Vancouver : A.T. International, 2023. № 40 (183). P. 94–103. URL:*

<https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193>.

63. Дослідження ринку праці України. *Європейська Бізнес Асоціація* : веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-ukrayiny-2/>.

64. Томчук О. В. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні : ключові зміни та виклики воєнного часу. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>.

65. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 311 с.

66. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. Київ : Центр навч. літ., 2006. 504 с.

67. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

68. Технології управління персоналом : монографія / Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

69. Dessler G. Human Resource management. 16th edition. Springer, 2020. 720 p.

70. Beardwell J., Thompson T. Human Resource Management: A Contemporary Approach. 8th ed. Pearson, 2017. 688 p.

71. [Foot M., Hook C., Jenkins A. Introducing Human Resource Management. Pearson, 2018. 499 p.](#)

72. Кодекс законів про працю України. *Верховна Рада України* : сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

73. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

74. Захарчин Г. М., Винничук Р. Управління конфліктами : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2017. 160 с.

75. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 160 с.

76. [Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C. Human Resource Management. 10th ed. Pearson, 2017. 720 p.](#)

77. Parmenter D. Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 4th ed. John Wiley & Sons, Inc., 2020. 381 p.

78. Матюхіна О. А., Сластенко Є. Ф., Ягодзінський С. М. Словник філософських термінів. Київ : НАУ, 2004. 261 с.

79. Офіційний сайт державної служби статистики України : веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

80. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. А. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22–34.

81. Преображенська О. С. Формування компетенцій корпоративного управління на основі знань підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Харків. нац. екон. ун-т. Харків, 2011. 20 с.

82. Водолажська Т., Жеведь А. Підходи до конкретизації змістовної основи терміну «трудовий потенціал підприємства». *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26 листоп. 2021 р.). Харків : ХНАДУ, 2021. С. 96–98.

83. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 236 с.

84. Водолажська Т. О., Дегтярьов М. С. Аналіз затребуваних hard та soft skills менеджерів на сучасному ринку праці. *Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір* : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-метод. конф., 23 берез. 2023 р. Харків : ФОП Панов А.М., 2023. С. 62–65.

85. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія. Луганськ : СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.

86. Водолажська Т. О. Жеведь А. О. Модель компетенцій та система компетенцій працівника : співвідношення понять. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 24 листоп. 2023 р.). Харків : ХНАДУ, 2023. С. 234–236.

87. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. *Економіка розвитку*. 2012. № 1 (61). С. 114–117.

88. Водолажська Т. О., Семенова Т. Ю. Сучасний ринок праці : дослідження запитуваних hard і soft skills логістів. *Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-метод. конф., 4 квіт. 2024 р. Харків : Факт, 2024. С. 79–82.

89. Водолажська Т. О. Soft skills в умовах сучасного ринку праці. *MicroCAD-2024. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доп. XXXII міжнар. наук.-практ. конф., 22–25 трав. 2024 р. / за ред. проф. Сокола Є. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 734.

90. Hussein A. A. Soft Skills and Their Impact on the Workplace. *Al-Iraqa Foundation for Culture and Development website* : scientific website. 2024. № 4. URL: [https://www.researchgate.net/publication/383021456\\_Soft\\_Skills\\_and\\_Their\\_Impact\\_on\\_the\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/383021456_Soft_Skills_and_Their_Impact_on_the_Workplace).

91. Soft Skills: Measuring Impact and Calculating ROI / Association for Talent Development. 2020. 328 p.

92. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London : Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.

93. Водолажська Т. О., Хворостян Я. С., Котелевець Є. К. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Обліково-аналітичний та економіко-фінансовий інструментарій управління сучасним підприємством: міжнародний досвід* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Харків, 24 трав. 2024 р.). Харків : ХНАДУ, 2024. С. 120–123.

94. Водолажська Т. О., Дегтярьов М. С. Способи розвитку «soft skills» фахівців. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XX наук.-практ. міжнар. конф., 6–7 черв. 2024 р., м. Харків. Харків : УкрДУЗТ, 2024. С. 285–287.

95. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 71–78. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/100>.

96. Васюткіна Н. В, Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 31–37. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616/590>

97. Водолажська Т. О., Семенова Т. Ю. Аналіз тенденцій та потреб сучасного ринку праці України. *Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів* : зб. наук. пр. за матеріалами Всеукр. конф. з проблем вищ. освіти і науки, 15 листоп. 2024 р. Харків : ХНАДУ, 2024. С. 196–202.

98. Водолажська Т. О., Котелевець Є. К. Дослідження потреби та ключових навичок майбутніх фахівців в галузі автотранспорту та логістики. *Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів* : зб. наук. пр. за матеріалами Всеукр. конф. з проблем вищ. освіти і науки, 15 листоп. 2024 р. Харків : ХНАДУ, 2024. С. 279–282.

99. Bates H. 11 Effective Employee Selection Methods To Start Using Today. 2020. URL: <https://harver.com/blog/employee-selection-methods/>.

100. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. Р. 189–196. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201>.

101. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу : сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5 (5). С. 714–723. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754>.

102. Мільнушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 1 (73). С. 44–49. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2877/3332>.

103. Водолажська Т., Семенова Т. Групування складових елементів компетенцій працівників. *Розвиток обліку, аудиту та опо-*

даткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф., 5 груд. 2024 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 60–63.

104. Водолажська Т. О., Пушкар М. Б. Вплив проблем трудового колективу на забезпечення сталого розвитку. *Сталий розвиток в умовах глобальних викликів* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет конф., 7–8 квіт. 2017 р. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. С. 197–199.

105. Водолажська Т. О., Остахов В. В. Обґрунтування необхідності оцінювання персоналу підприємства. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції* : матеріали ІХ міжн. наук.-практ. конф., 19–20 квіт. 2017 р. Харків : ХНУБА, 2017. Ч. 1. С. 166–168.

106. Водолажська Т. О., Яцина П. А. Основні відмінності типів трудових колективів за рівнем мотивації. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : зб. матеріалів XIV міжнар. наук.-практ. конф., 27 листоп. 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 310–312.

107. Водолажська Т. О. Підпорядкованість стратегії розвитку персоналу іншим видам стратегій підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Харків, 29 листоп. 2024 р.). Харків : ХНАДУ, 2024. С. 250–252.

108. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 79–94.

109. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 36. С. 46–50.

URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf).

110. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний hr-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. № 59. С. 52–64.

111. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персо-

налом. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 71–78. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/100>.

112. Бабчинська О. І., Горшков М. А. Ефективне управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4628/4667>.

113. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4705&i=23>.

114. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 31–37. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616/590>.

115. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Методологія розробки стратегії розвитку персоналу виробничої організації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 208–214. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/36.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/36.pdf).

116. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсеєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>.

117. Шипуліна Ю. С., Бур'ян О. О. Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2687>.

## НОТАТКИ

*Навчальне видання*

КРИВОРУЧКО Оксана Миколаївна  
ВОДОЛАЖСЬКА Тетяна Олександрівна

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник

*В авторській редакції*

Підп. до друку 10.10.25. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 19,3. Тираж 300 прим. Зам. № 2/10/25.

---

Видавець і виготовлювач: ФОП Панов А. М.  
Свідоцтво серії ДК № 4847 від 06.02.2015 р.  
м. Харків, вул. Жон Мироносиць, 10, оф. 6,  
тел.: +38(057)714-06-74, +38(050)976-32-87,  
[copy@vlavke.com](mailto:copy@vlavke.com)