

Лариса АЧКАСОВА
Тетяна ВОДОЛАЖСЬКА
Ольга ГЕТЬМАН

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА:
МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ, МОНІТОРИНГ
ЕФЕКТИВНОСТІ, УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ**

Монографія

Харків – 2025

УДК 658.5 : 331.5

JEL Classification: J20, J24, J44, O20, C02; D74; M12; M54

A97

*Дозволено до друку Вченою радою
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.
Дозвіл № 79/25/4.10 від 25 вересня 2025 р.*

Автори:

Ачкасова Лариса Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (*передмова, розділ 2*);

Водолажська Тетяна Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (*розділ 1*);

Гетьман Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (*розділ 3, післямова*).

Рецензенти:

Н. Е. Аванесова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова;

О. М. Чупир, доктор економічних наук, професор, професор кафедри оподаткування Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця;

В. Л. Дикань, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту.

Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Гетьман О. О.

A97 Удосконалення управління персоналом підприємства: моделі компетенцій, моніторинг ефективності, управління конфліктами : монографія. – Харків: ФОП Панов А. М., 2025. 124 с.

ISBN 978-617-8534-40-0

Коллективна монографія розкриває сутність актуальних питань, що стосуються удосконалення управління персоналом підприємства в контексті формування моделей компетенцій, моніторингу ефективності, управління конфліктами. Дослідження має фундаментальний характер, базується на широкому аналізі матеріалів, містить багато нових, оригінальних ідей. Монографія розрахована для використання викладачами, аспірантами економічного профілю закладів вищої освіти, студентами, керівниками організацій та всіма зацікавленими особами.

УДК 658.5 : 331.5

JEL Classification: J20, J24, J44, O20, C02; D74; M12; M54

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ПЕРЕДМОВА | 4 |
| РОЗДІЛ 1 ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА | 6 |
| 1.1 Характеристика поняття «модель компетенцій працівника» у змістовному та сутнісному аспектах..... | 6 |
| 1.2 Аналіз підходів до формування моделі компетенцій працівника..... | 12 |
| 1.3 Складові елементи моделі компетенцій працівників..... | 16 |
| 1.4 Механізм формування та впровадження моделі компетенцій..... | 21 |
| РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА | 43 |
| 2.1 Актуальність і основні аспекти моніторингу ефективності використання персоналу підприємства | 43 |
| 2.2 Складові моніторингу ефективності використання персоналу..... | 49 |
| 2.3 Математична модель, технологія та алгоритм моніторингу ефективності використання персоналу підприємства..... | 60 |
| 2.4 План та рекомендації щодо впровадження моніторингу ефективності використання персоналу підприємства..... | 68 |
| РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ | 76 |
| 3.1 Конфлікти: поняття, види, причини, розв’язання..... | 76 |
| 3.2 Управління функціональними конфліктами у разі трансформації організаційної структури..... | 88 |
| 3.3 Функціональні конфлікти між членами взаємодоповнюючої команди в процесі управлінні підприємством | 104 |
| ПІСЛЯМОВА | 109 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 111 |

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах глобалізації, діджиталізації та швидких змін ринку саме людський капітал стає ключовим ресурсом для досягнення конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління персоналом є одним з головних чинників стабільного розвитку організації. Важливими аспектами цього процесу є впровадження моделей компетенцій, систематичний моніторинг ефективності працівників, а також грамотне управління конфліктами у колективі.

Як відомо, модель компетенцій — це система, яка визначає перелік знань, навичок, особистісних характеристик та поведінкових проявів, необхідних для ефективного виконання певної ролі в організації. Використання моделей компетенцій дозволяє забезпечити узгодженість між потребами підприємства та професійними якостями працівників. Такий підхід, що наданий в монографії, допомагає оптимізувати процеси добору персоналу, оцінки результативності, навчання й розвитку. Одже, моделі компетенцій виступають основою для створення ефективної системи HR-менеджменту.

В монографії акцентовано увагу, що регулярний моніторинг ефективності роботи персоналу дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у продуктивності та підтримувати високий рівень мотивації. Оцінка ефективності може здійснюватися за допомогою таких інструментів, як KPI (ключові показники ефективності), OKR (цілі та ключові результати), система 360-градусної оцінки, тощо. Однак важливо не лише вимірювати результати, а й використовувати отримані дані для покращення процесів. Таким чином, моніторинг ефективності перетворюється з формального процесу в інструмент розвитку персоналу.

Також в монографії приділяється увага функціональним конфліктам на підприємстві. Конфлікти в колективі — неминуче явище, яке може як деструктивно вплинути на роботу підприємства, так і стати поштовхом до змін. Ефективне управління конфліктами передбачає не лише їх вирішення, а й запобігання та перетворення на конструктивний діалог. Ключовими елементами управління конфліктами є розвиток комунікативної культури, емоційного інтелекту, навчання співробітників методам ненасильницького спілкування та медіації. Успішне вирішення конфліктів зміцнює

довіру в колективі, покращує психологічний клімат і підвищує загальну ефективність команди.

Отже, удосконалення управління персоналом — це не разовий захід, а постійний процес, що вимагає стратегічного підходу та інтеграції сучасних методів. Впровадження моделей компетенцій, системний моніторинг ефективності та ефективне управління конфліктами дозволяють створити гнучку та адаптивну систему HR, здатну підтримувати динамічний розвиток підприємства. Інвестуючи в людський капітал, організація інвестує у власне майбутнє.

Дослідження базується на широкому аналізі матеріалів, містить багато нових, оригінальних ідей.

РОЗДІЛ 1 ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика поняття «модель компетенцій працівника» у змістовному та сутнісному аспектах

У сучасному нестабільному світі, що характеризується швидкозмінним і нерідко несприятливим ринковим середовищем, підприємства та організації здійснюють пошук найбільш дієвих способів забезпечення сталого функціонування на ринку та стратегічного розвитку, одним із яких є вибір та посилення ключових конкурентних переваг. До їх переліку, безумовно, включають персонал, що за обставин жорсткої конкуренції для підвищення ефективності його використання потребує все більшої уваги : новітніх нестандартних підходів та методів управління ним; дієвих засобів реалізації ключових функцій управління персоналом підприємств тощо. Уможливити їх дозволяє переорієнтація на компетентнісний підхід в роботі з персоналом, що уособлює «перехід від оперативних проблем специфіки персоналу до завдань вищого стратегічного рівня» [1] та дає можливість в умовах динамічних змін зовнішнього середовища посилювати і в повній мірі використовувати професійний та особистісний потенціал працівників через їх унікальні компетенції.

Досягнення запланованої мети із поліпшення результативності використання персоналу при реалізації підходу, заснованому на компетенціях, насамперед передбачає визначення певної множини компетенцій працівника та/або посади для наступного їх опрацювання та ухвалення доцільних рішень. Сукупність найбільш вагомих (базових, ключових) компетенцій працівника формує модель компетенцій, яка є головним засобом та інструментом в роботі з персоналом, зокрема слугує основою для відбору, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу.

У теперішній науковій літературі [1-23] термін «модель компетенцій» використовується для позначення впорядкованої сукупності компетенцій, якими має володіти працівник для ефективного виконання своїх професійних завдань. Проте слід зазначити, що єдності у визначенні цього поняття поки що немає, що зумовлює різноманітність підходів до його трактування.

Так, Д. С. Корольов визначає модель компетенцій як «набір компетенцій, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків на конкретній посаді в конкретній компанії з її індивідуальними цілями та корпоративною культурою» [2, с. 403]. У цьому визначенні акцент зроблено на індивідуалізації моделі компетенцій залежно від цілей, завдань і корпоративної культури конкретної організації. Перевагою такого підходу до розкриття сутності терміну «модель компетенцій працівника» є його адаптивність, проте він ускладнює уніфікацію моделі на міжорганізаційному рівні.

В іншому джерелі, зокрема у праці А. В. Гонтюк, модель компетенцій розглядається як «сукупність усіх компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків та завдань» [3, с. 45]. Тут акцент робиться на повноті переліку компетенцій, що має універсальне значення для управлінської практики. Проте у такому підході бракує деталізації щодо ієрархії компетенцій (ключові, спеціальні, загальні тощо).

На думку В. Тимошика, модель компетенцій – це «загальний перелік компетенцій, якими повинен володіти весь персонал організації. При цьому кожна компетенція повинна бути детально описана, а сама модель компетенцій повинна відображати загальнообов'язкові для даного підприємства стандарти діяльності та норми поведінки» [4, с. 159]. Таке визначення вирізняється акцентом на стандартизації, автор підкреслює важливість опису кожної компетенції та дотримання єдиних норм поведінки, що забезпечує корпоративну єдність. Однак надмірна деталізація може призвести до бюрократизації управління персоналом.

У своїй статті науковці О. М. Петровська та Т. С. Познякова зазначають, що модель компетенцій – це «набір ключових компетенцій, необхідних робітнику для успішного досягнення стратегічних цілей компанії» [5, с. 44]. У цьому підході компетенції прямо пов'язуються зі стратегічним розвитком підприємства, що дозволяє інтегрувати HR-політику в загальну систему стратегічного менеджменту, але водночас звужує поняття, оскільки не всі компетенції працівника можуть мати стратегічний характер.

Вчений Н. В. Насад у науковій праці [6] пропонує розглядати модель компетенцій як «своєрідний опис «ідеального працівника», який використовується як база для порівняння під час прийняття управлінських рішень стосовно персоналу» [6, с. 634]. Це визначення

має практичне значення, оскільки дозволяє проводити зіставлення реальних і бажаних характеристик персоналу. Проте воно більше орієнтоване на оцінювання та добір кадрів, ніж на розвиток персоналу.

У працях групи провідних науковців у галузі управління персоналом Л. Г. Ліпич, О. А. Хілухи та М. А. Кушнір використовується термін «модель компетентності», що трактується як «сукупність усіх компетентностей, які вимагаються від працівників у певній організації; вона складається з окремих груп компетентностей, тобто профілів компетентностей» [7, с. 88]. Відмінність цього підходу до тлумачення змісту поняття моделі компетенцій працівника полягає у структуризації компетенцій на групи (профілі), що полегшує їх практичне застосування. Водночас використання терміну «модель компетентності» замість «модель компетенцій» може створювати термінологічну плутанину.

На переконання В. Сінкевич «модель компетенцій» – це «сукупність усіх необхідних компетентностей працівників підприємства, згрупованих у відповідні профілі для окремих посад або організаційних ролей» [8, с. 18]. Таке визначення підкреслює структурний підхід, коли компетенції розподіляються за профілями, що робить модель гнучкою та придатною для різних організаційних рівнів. Чіткий поділ на профілі дозволяє адаптувати модель компетенцій під окремі категорії працівників, проте не враховується поведінковий аспект прояву компетенцій, а лише їх класифікація.

Закордонний вчений Р. Менсфілд модель компетенцій розкриває як «детальний опис поведінки, навичок та рис характеру, які потрібні працівникам для ефективного виконання необхідної роботи» [9]. Основою такої ідеї є поведінковий підхід, що робить акцент на конкретних діях, які можна спостерігати та оцінити. Однак, така модель може бути занадто вузькою, бо зосереджується на діях «тут і зараз», без врахування потенціалу розвитку компетенцій.

Інші зарубіжні автори – Ф. Драганідіс, Г. Менцас - моделлю компетенцій вважають «перелік компетенцій, які беруть початок від спостереження за досягненнями працівників, що вважаються зразковими або надзвичайними у конкретній посаді чи професії» [10]. Це визначення репрезентує еталонний підхід (benchmarking), де за основу беруться найкращі практики й результати найуспішніших працівників.

Модель відразу орієнтується на досягнення високих результатів, водночас є ризик суб'єктивності, адже вибір «зразкових» працівників залежить від оцінювачів; також може не враховуватись потенціал середніх працівників.

У праці Дж. Грейбера модель компетенцій – це «групи компетенцій (зазвичай, від 5 до 30 у моделі), які необхідні для належного виконання роботи або ролі» [10]. Такий кількісно-структурний підхід, де головна увага приділяється систематизації компетенцій у групи, дає чіткі параметри для побудови моделі, що спрощує її використання на практиці. Водночас занадто формалізований підхід може не враховувати унікальність організації та специфіку окремих професій.

Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад компетентнісного підходу здійснили Кузнєцова І. О. та Познякова Т. С., які розглядають модель компетенцій як інструмент управлінської діяльності, що забезпечує інтеграцію стратегічних цілей організації з вимогами до персоналу [12, с. 178]. На думку авторів, модель компетенцій репрезентує системно структуровану сукупність знань, умінь, навичок, досвіду та особистісних характеристик працівників, необхідних для ефективного виконання ними професійних завдань. Вона використовується для виявлення сильних і слабких сторін персоналу, визначення вимог до конкретних посад, а також формування багаторівневих профілів компетенцій.

Зазначене визначення відображає декілька ключових аспектів:

– по-перше, воно підкреслює системність моделі, яка поєднує не лише професійні знання та навички, а й поведінкові прояви та особистісні риси працівників;

– по-друге, акцент робиться на її стратегічній спрямованості, адже модель виступає засобом реалізації організаційної стратегії через кадровий потенціал;

– по-третє, автори наголошують на практичній багаторівневості: у моделі закладено різні рівні розвитку компетенцій – від мінімально необхідного до бажаного, що дозволяє враховувати як поточний стан персоналу, так і перспективи його розвитку;

– по-четверте, визначення характеризується універсальністю застосування, оскільки модель може використовуватися як для аналізу вже наявних працівників, так і для формування вимог до майбутніх кандидатів.

Разом із тим запропонований підхід має й певні обмеження. Зокрема, впровадження багаторівневих моделей потребує значних організаційних і ресурсних витрат, зокрема на залучення експертів, розробку інструментів оцінювання та системну підготовку управлінського персоналу. Водночас відсутність чіткої уніфікованої методики їх формування ускладнює широке практичне застосування.

Таким чином, визначення, запропоноване Кузнєцовою І. О. та Позняковою Т. С., можна вважати одним із найбільш комплексних у сучасній науковій літературі. Воно поєднує теоретичну глибину (системність, стратегічність) та практичну цінність (можливість використання для оцінювання, добору та розвитку персоналу), що забезпечує його актуальність для подальших наукових досліджень та практики управління персоналом.

Для узагальнення існуючих підходів у табл. 1.1 наведено сутнісно-змістовну характеристику поняття «модель компетенцій працівника».

Таблиця 1.1 – Сутнісно-змістовна характеристика поняття «модель компетенцій працівника»

| Джерело | Зміст та сутність поняття «модель компетенцій працівника» |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Корольов Д.С. [2, с. 403] | «набір компетенцій, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків на конкретній посаді в конкретній компанії з її індивідуальними цілями та корпоративною культурою» |
| Гонтюк А.В. [3, с. 45] | «модель компетенцій працівників характеризується сукупністю всіх компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків та завдань» |
| Тимошик В. [4, с. 159] | «модель компетенцій – це загальний перелік компетенцій, якими повинен володіти весь персонал організації...» |
| Петровська О.М., Познякова Т.С. [5, с. 44] | «набір ключових компетенцій, необхідних робітнику для успішного досягнення стратегічних цілей компанії» |
| Насад Н.В. [6, с. 634] | «модель компетенцій – це своєрідний опис «ідеального працівника», який використовується як база для порівняння...» |
| Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. [7, с. 88] | «модель компетентності – це сукупність усіх компетентностей, які вимагаються від працівників у певній організації...» |

| 1 | 2 |
|---|---|
| Сінкевич В. [8, с. 18] | «модель компетенцій – сукупність усіх необхідних компетентностей працівників підприємства, згрупованих у відповідні профілі для окремих посад або організаційних ролей» |
| Менсфілд Р. [9] | «модель компетенцій – детальний опис поведінки, навичок та рис характеру, які потрібні працівникам для ефективного виконання необхідної роботи» |
| Драганідіс Ф., Менцас Г. [10] | «модель компетенцій – це перелік компетенцій, які беруть початок від спостереження за досягненнями працівників, які вважаються зразковими або надзвичайними у конкретній посаді чи професії» |
| Грейбер Дж. [11] | «модель компетенцій – це групи компетенцій (зазвичай, від 5 до 30 в моделі), які необхідні для належного виконання роботи або ролі» |
| Кузнецова І. О., Познякова Т. С. [12, с. 178] | «модель компетенцій – це інструмент управлінської діяльності персоналу, який відображає системний перелік знань, умінь, навичок, досвіду та особистісних якостей працівників, необхідних для ефективного виконання професійних завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони персоналу, забезпечує стандартизацію вимог до різних посад і виступає базовим елементом у системі управління персоналом» |

Джерело: згруповано авторами за [2-12]

Підсумовуючи наведені дефініції, можна стверджувати, що **модель компетенцій працівника** є багатовимірним поняттям, яке поєднує як стратегічні, так і операційні аспекти управління персоналом. Змістовно вона відображає структурований перелік компетенцій, що визначають професійну поведінку, цінності та особистісні характеристики працівника. Сутнісно – це інструмент стандартизації та оцінки професійної діяльності, який виступає основою для прийняття управлінських рішень щодо відбору, адаптації, мотивації, розвитку та кар'єрного зростання персоналу.

Таким чином, у даній роботі під **моделлю компетенцій працівника** доцільно розуміти визначену сукупність компетенцій, якими повинен бути наділений працівник для ефективного та якісного виконання покладених на нього посадових обов'язків [13, с. 235; 14].

1.2 Аналіз підходів до формування моделі компетенцій працівника

Ефективність системи управління персоналом підприємства безпосередньо визначається правильністю та доцільністю застосування моделей компетенцій працівників у конкретних умовах. Це зумовлює необхідність врахування таких чинників, як основні фактори впливу, обраний підхід до побудови моделі, кількість та зміст її структурних елементів, загальна кількість компетенцій, можливість оцінювання їхнього рівня, а також застосування індивідуального підходу. Відтак постає завдання обґрунтованого вибору методики розробки моделей компетенцій та визначення переліку їх складових елементів.

На сьогодні наукова спільнота активно досліджує проблеми застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом [1–20]. Ретельний аналіз сучасних досліджень та публікацій провідних українських і зарубіжних науковців дозволив узагальнити наявні здобутки: у наукових виданнях висвітлено значну кількість досліджень, зокрема тих, що стосуються розробки моделей компетенцій. Найбільш ґрунтовними та результативними є роботи Тимошик В. [4], Гонтюк А. В. [3], Каткової К. В. [15], Корольова Д. С. [2], Петровської О. М. та Познякової Т. С. [5].

Варто відзначити, що в теорії та практиці управління персоналом при розробці моделей компетенцій працівників застосовують різні методи та підходи.

Одним із базових підходів до побудови моделей компетенцій працівників є їх розробка на основі одного з двох альтернативних варіантів, що дозволяє підприємству забезпечити оптимальне поєднання теоретичних концепцій і практичних потреб.

Перший варіант передбачає пристосування та адаптацію вже існуючих, апробованих у практиці провідних підприємств типових моделей компетенцій до специфічних умов конкретної організації.

Такий підхід дозволяє зекономити час і ресурси, використовуючи перевірені методики, водночас вносячи зміни у відповідності до галузевих особливостей, організаційної культури та кадрової політики. Наприклад, підприємства транспортно-логістичної сфери можуть брати за основу моделі компетенцій міжнародних компаній, доповнюючи їх елементами, що відображають здатність працювати в умовах воєнного стану, управління ризиками чи

використання цифрових технологій у логістиці. У промислових підприємствах адаптація може включати акцент на технічних навичках, знаннях стандартів безпеки, дотриманні технологічної дисципліни.

Серед ключових структурних елементів таких моделей можуть бути: професійні знання, функціональні навички, поведінкові характеристики, цінності та ставлення до роботи, управлінські здібності, комунікативна компетентність.

Другий варіант передбачає створення абсолютно нової моделі компетенцій працівників. Цей процес може здійснюватися як із залученням зовнішніх експертів та консультантів, так і силами власних працівників підприємства, зокрема відділу чи служби управління персоналом. Формування унікальної моделі дозволяє максимально врахувати особливості діяльності організації, її стратегічні пріоритети, специфіку виконуваних функцій та індивідуальні вимоги до персоналу. Наприклад, у сфері ІТ нові моделі можуть включати компетенції щодо володіння сучасними мовами програмування, гнучкого мислення, креативності та здатності працювати в умовах швидких змін. Для підприємств виробничої сфери ключовими складовими можуть стати технічна компетентність, здатність до багатофункціональної праці, готовність до безперервного навчання, стресостійкість.

У процесі розробки нових моделей зазвичай виділяють такі структурні компоненти:

- базові компетенції (загальнолюдські та соціальні навички: комунікабельність, етичність, відповідальність);
- ключові компетенції (пов'язані з основними функціями підприємства: виробничі, технологічні, управлінські);
- специфічні компетенції (індивідуально орієнтовані для певних посад чи сфер діяльності).

Таким чином, вибір між адаптацією існуючих моделей та створенням нових безпосередньо залежить від цілей підприємства, наявних ресурсів, рівня розвитку кадрового потенціалу та стратегічних викликів, що стоять перед організацією [4, с. 160; 16, с. 49]. У міжнародній практиці обидва підходи до побудови моделей компетенцій (адаптація вже існуючих та створення нових моделей компетенцій) набули широкого поширення й довели свою ефективність. У країнах Західної Європи та Північної Америки активно використовується адаптаційний підхід.

Великі корпорації та державні установи часто застосовують типові компетентнісні рамки, розроблені провідними консалтинговими компаніями (*Deloitte, PwC, Hay Group*). Це дозволяє швидко впроваджувати перевірені методики управління персоналом, знижуючи витрати на їх розробку. При цьому здійснюється гнучке налаштування моделей відповідно до галузевих і культурних особливостей підприємств. Наприклад, у Великій Британії широко застосовується *National Occupational Standards*, які слугують базою для формування галузевих моделей компетенцій, а в Канаді діють національні кваліфікаційні рамки, що інтегруються у кадрову політику компаній.

Високотехнологічні корпорації США (Google, Microsoft, Apple) або Японії (Toyota, Sony) віддають перевагу розробці унікальних моделей компетенцій. Це зумовлено необхідністю постійного оновлення кадрового потенціалу відповідно до швидких змін ринку та високого рівня конкуренції. В таких моделях особлива увага приділяється інноваційності, креативності, готовності до безперервного навчання, а також умінню працювати в мультикультурному середовищі. У Японії ключовим елементом є принцип *Kaizen*, що поєднує розвиток індивідуальних навичок із командною відповідальністю.

В Україні підходи до формування моделей компетенцій ще перебувають на етапі активного становлення. Найчастіше підприємства застосовують адаптацію зарубіжних зразків, що пояснюється обмеженістю ресурсів, недостатньою кількістю національних методичних розробок та необхідністю швидкої інтеграції у міжнародний бізнес-простір. Водночас спостерігається зростаюча тенденція до створення власних моделей компетенцій, особливо на підприємствах високотехнологічного сектору та в ІТ-галузі, де кадровий потенціал розглядається як ключовий фактор конкурентоспроможності. Наприклад, українські ІТ-компанії (EPAM, SoftServe) формують індивідуальні моделі компетенцій, орієнтовані на розвиток гнучких навичок (*soft skills*), цифрової грамотності та інноваційного мислення. Порівняння зарубіжного та українського досвіду застосування підходів до побудови моделей компетенцій працівників, що містить табл. 1.2, засвідчує, що хоча вітчизняна практика ще перебуває на етапі становлення, вона поступово орієнтується на інтеграцію у міжнародний простір управління персоналом.

Таблиця 1. 2 – Порівняння зарубіжного та українського досвіду застосування підходів до побудови моделей компетенцій працівників

| Критерій | Зарубіжний досвід | Українська практика |
|-----------------------------|---|--|
| Підхід до побудови | Використання адаптованих типових моделей (бенчмаркінг, національні стандарти) та створення унікальних моделей у провідних корпораціях | Переважно адаптація зарубіжних моделей; поступове формування власних моделей у високотехнологічних галузях |
| Приклади застосування | Великі корпорації США, Японії, Німеччини, Великої Британії; консалтингові компанії (<i>Deloitte, PwC, Hay Group</i>) | ІТ-компанії (SoftServe, EPAM), промислові підприємства з орієнтацією на міжнародні стандарти |
| Структурні елементи моделей | Чітко визначені рівні компетенцій, національні кваліфікаційні рамки, галузеві стандарти | Поєднання адаптованих зарубіжних елементів із власними (переважно <i>soft skills</i> , цифрові навички) |
| Інституційна підтримка | Сильна: державні стандарти, професійні асоціації, національні кваліфікаційні рамки | Обмежена: відсутність єдиної державної системи; ініціатива на рівні окремих підприємств |
| Сфери домінування | Великі корпорації, транснаціональні компанії, державні установи | ІТ-сектор, високотехнологічні підприємства, окремі промислові організації |
| Особливості впровадження | Системність, масштабність, високий рівень стандартизації | Гнучкість, адаптивність, орієнтація на практичні потреби бізнесу |
| Стратегічний ефект | Формування сталих кадрових стратегій, розвиток глобальної конкурентоспроможності | Підвищення адаптивності персоналу, інтеграція у міжнародний бізнес-простір, розвиток інноваційності |

Зарубіжний досвід демонструє високу інституційну підтримку впровадження компетентнісного підходу, зокрема через національні кваліфікаційні рамки, галузеві стандарти та діяльність професійних асоціацій. В Україні ж цей процес має більш децентралізований характер, і відповідальність за розробку та впровадження моделей компетенцій працівників переважно лежить на самих підприємствах. Якщо у західних компаніях домінує системність та масштабність у використанні компетентнісних моделей, то в українських умовах їх впровадження відзначається гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на практичні потреби бізнесу. Таким чином, перспективним напрямом для України є гармонійне поєднання зарубіжних напрацювань із розробкою власних моделей компетенцій, що враховуватимуть національні особливості, сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку економіки.

1.3 Складові елементи моделі компетенцій працівників

Розробка моделі компетенцій працівників передбачає визначення та структуризацію її складових елементів. Як свідчить аналіз наукових джерел, серед вітчизняних і зарубіжних дослідників немає єдиного підходу до їх виокремлення, що зумовлює варіативність змістового наповнення та кількості компонентів у різних моделях [1-25].

Так, у дослідженні українського вченого А. В. Гонтюк виділено дві основні групи компетенцій: основні (професійні, соціальні, особистісні, трудові) та особливі – для працівників, що займають керівні посади [3, с. 42]. У структурі основних компетенцій наголошується на володінні професійними знаннями й навичками, комунікаційних здібностях, здатності до саморозвитку, відповідальності, працездатності, а також орієнтації на результативність праці. Для керівників визначальними є лідерські якості, стратегічне мислення, здатність мотивувати та організовувати колектив.

У науковій праці Д. С. Корольова модель компетенцій поділяється на суб'єктивну (приховану) та об'єктивну (видиму) складові [2, с. 404]. Перша охоплює вроджені здібності, психофізіологічні можливості, риси характеру, тоді як друга включає професійні знання, досвід, кваліфікацію, систему цінностей і

культуру поведінки. Такий підхід дозволяє врахувати як індивідуальні особистісні особливості, так і професійний потенціал.

Досить деталізовану структуру пропонують О. М. Петровська та Т. С. Познякова, які розділяють компетенції на загальні (інтелектуальні, комунікативні, персональні, часові, стресостійкість) та професійні (нормативно-правові, дослідні, соціально-психологічні, ситуативні, функціональні) [5, с. 44-46]. Такий поділ відображає комплексність вимог як до особистісного розвитку працівника, так і до виконання професійних функцій.

Науковиця Н. В. Насад виділяє три групи компетенцій: професійні, корпоративні та поведінкові [6, с. 634]. До професійних належать знання стандартів праці, володіння сучасними технологіями, планування та організація роботи; корпоративні компетенції охоплюють орієнтацію на якість, відданість цілям підприємства; поведінкові – відповідальність, адаптивність, командну роботу, дисциплінованість.

У попередніх дослідженнях автора [17] модель компетенцій складалася з трьох груп: знаннєві, вміннєві та поведінкові компетенції, у межах яких виокремлювалися відповідні підгрупи. Також було запропоновано їх ранжування на базові, важливі та бажані, що дозволяє гнучко застосовувати модель залежно від потреб конкретної посади.

Схожим чином у роботі Т. О. Галайди та К. В. Олешко компетенції поділені на три блоки: мотиваційні, здібності та особистісні властивості [18, с. 63]. Це відображає баланс між професійними навичками, рівнем освіти й досвіду, а також індивідуальними характеристиками.

Інші науковці (І. Волобоева, О. Кравчук, Є. Паращук) запропонували універсальну модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі, яка включає чотири групи: соціальні, лідерські, вольові та інтелектуальні компетенції [19]. Це підкреслює актуальність формування моделей компетенцій працівників, орієнтованих на специфічні умови праці.

Таким чином, на основі узагальнення різних наукових підходів [1–19], що відображені у табл. 1.3, можна виділити кілька ключових складових, що найчастіше інтегруються до моделі компетенцій працівників:

– професійні компетенції (знання, уміння, навички, кваліфікація);

- соціальні та комунікативні компетенції (взаємодія, командна робота, лідерство, переговорні здібності);
- особистісні компетенції (відповідальність, стресостійкість, ініціативність, здатність до саморозвитку);
- корпоративні та ціннісні компетенції (орієнтація на місію, стратегічні цілі підприємства, прихильність до корпоративної культури);
- поведінкові компетенції (мотиви, моделі поведінки, адаптивність, дисциплінованість);
- управлінські компетенції (стратегічне мислення, організація роботи підлеглих, мотивація персоналу).

Таблиця 1.3 – Узагальнення наукових підходів до групування складових елементів моделі компетенцій працівників

| Автор / джерело | Групи компетенцій у складі моделі | Приклади складових моделі компетенцій працівників |
|---|--|---|
| Гонтюк А.В. [3] | Основні (професійні, соціальні, особистісні, трудові); Особливі (керівників) | Професійні знання, комунікація, стресостійкість, відповідальність, лідерство |
| Корольов Д.С. [2] | Суб'єктивна; Об'єктивна | Вроджені здібності, психофізіологічні можливості; знання, досвід, кваліфікація |
| Петровська О.М., Познякова Т.С. [5] | Загальні; Професійні | Інтелектуальна, комунікативна, стресостійкість; нормативно-правова, функціональна |
| Насад Н.В. [6] | Професійні; Корпоративні; Поведінкові | Знання стандартів, цифрові навички, орієнтація на якість, командна робота |
| Криворучко О.М., Водолажська Т.О. [17] | Знаннєві; Вміннєві; Поведінкові | Знання технологій, уміння, навички, моделі поведінки |
| Галайда Т.О., Олешко К.В. [18] | Мотиваційні; Здібності; Особистісні властивості | Прагнення до кар'єри, освіта, досвід, комунікабельність |
| Волобоєва І., Кравчук О., Парашук Є. [19] | Соціальні; Лідерські; Вольові; Інтелектуальні | Комунікабельність, відповідальність, стресостійкість, цифрова грамотність |

Водночас, на переконання автора, доцільним є формування нової моделі компетенцій, що передбачає розмежування елементів залежно від категорії персоналу. Зокрема, для робітничих посад і

спеціалістів оптимально виділяти три блоки компетенцій – інтелектуальні/професійні, соціальні та поведінкові, тоді як для керівників – додатково включати управлінські компетенції [16].

Порівняння складових елементів моделей компетенцій працівників різних категорій персоналу надано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняння складових елементів моделей компетенцій працівників різних категорій персоналу

| Категорія персоналу | Кількість складових елементів моделі, од. | Основні елементи | Специфічні особливості |
|---------------------------------|---|---|---|
| Робітничі посади та спеціалісти | 3 | 1) Професійні (знання, уміння, навички); 2) Соціальні та комунікативні; 3) Поведінкові (особистісні якості, моделі поведінки) | Спрямованість на якісне виконання функціональних обов'язків, адаптивність, командна взаємодія |
| Керівні посади | 4 | 1) Професійні; 2) Соціальні та комунікативні; 3) Поведінкові; 4) Управлінські | Наявність стратегічного мислення, організаторських здібностей, лідерства, уміння мотивувати та контролювати підлеглих |

Узагальнюючи результати проведеного аналізу і систематизації наукових підходів [1-19], можна зазначити, що модель компетенцій працівників робітничих посад і спеціалістів доцільно формувати на основі трьох складових елементів (рис. 1.1), які відображають професійні знання, уміння та навички, соціальні та комунікативні характеристики, а також поведінкові особливості.

Натомість модель компетенцій керівного персоналу має включати чотири складники (рис. 1.2), оскільки, окрім зазначених елементів, вона потребує додаткового виділення управлінських

компетенцій – стратегічного мислення, організаторських здібностей, лідерських якостей та вміння мотивувати персонал.

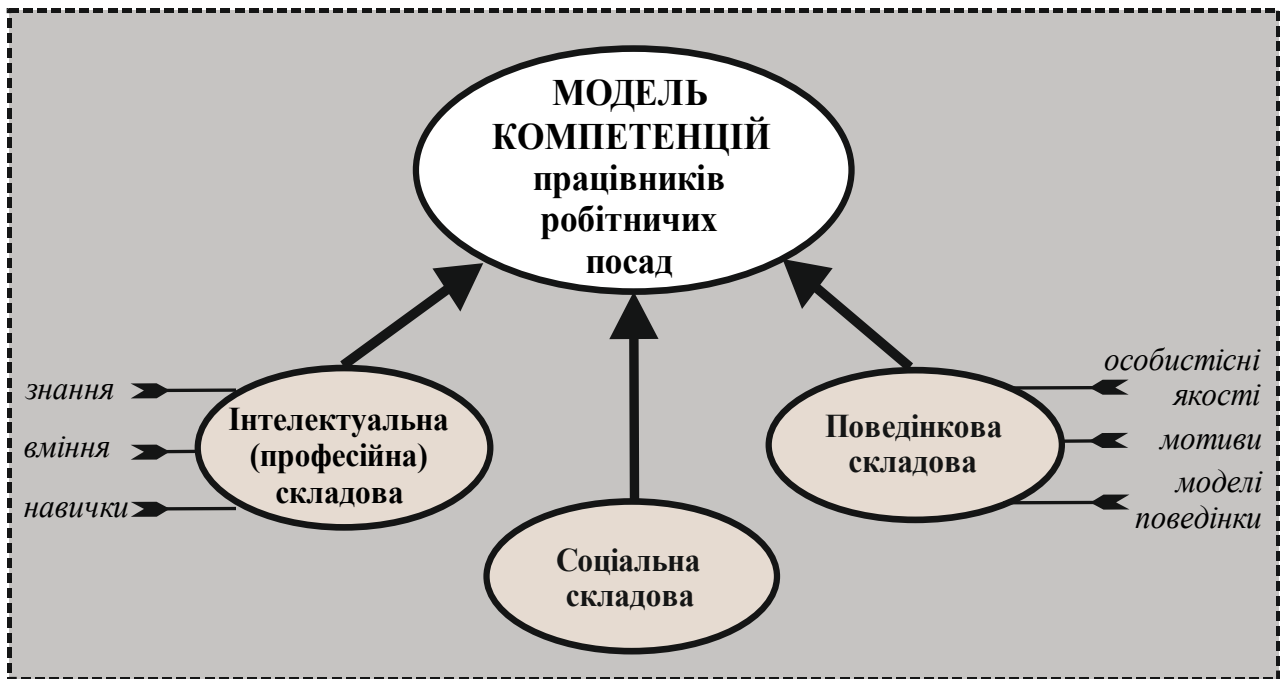


Рисунок 1.1 – Складові елементи моделі компетенцій працівників робітничих посад та спеціалістів [16, с. 56]



Рисунок 1.2 – Складові елементи моделі компетенцій працівників керівних посад [16, с. 57]

Такий підхід забезпечує врахування специфіки функціональних обов'язків різних категорій працівників і дозволяє побудувати комплексну систему оцінювання та розвитку компетентностей.

Моделі компетенцій працівників, що були розроблені, виступають основою для впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом на рівні кожного окремого підприємства. Їх використання дозволяє чітко та наочно сформулювати модель компетенцій для конкретної посади або категорії працівників, всебічно відображаючи сукупність необхідних компетенцій. Крім того, такі моделі слугують підґрунтям для розробки методичних рекомендацій та відповідного інструментарію їх практичного застосування, що було реалізовано у наступному дослідженні автора.

1.4 Механізм формування та впровадження моделі компетенцій

Як було підсумовано, сукупність найбільш вагомих (базових, ключових) компетенцій працівника формує модель компетенцій, яка є головним засобом та інструментом в роботі з персоналом, а процес її побудови вимагає обґрунтування та деталізації дій фахівця на кожному етапі. Це актуалізує наукове завдання із формування моделей компетенцій працівників, зокрема конкретизації послідовності та розробки науково-методичних і практичних рекомендацій їх побудови.

У широкому колі новітньої наукової та практичної літератури за тематикою запровадження компетентнісного підходу в менеджменті персоналу підприємств [1-22] окреслені значні надбання наукових діячів та відповідних фахівців-практиків. Поміж них слід виокремити публікації, присвячені вирішенню завдання побудови моделі компетенцій працівників, авторства Волобоєвої І. О. [1, 19], Корольова Д. С. [2, 20, 21], Тимошик В. [4], Гонтюк А. В. [3], Каткової К. В. [15] тощо.

В результаті всебічного аналізу їх праць можна підсумувати, що вчені та дослідники при побудові моделі компетенції використовують різні підходи, до складу включають відмінну за сутністю та кількістю сукупність складових елементів; оприлюднені здобутки в різному ступеню враховують (або не враховують) особливості та галузь діяльності працівників окремих підприємств та організацій (розглянуто у попередньому підрозділі). Крім того, окреслені етапи

процесу її формування переважно є досить загальними та потребують конкретизації для уможливлення практичного застосування.

Методологічний аспект механізму формування та впровадження моделі компетенцій досліджено у праці Волобоевої І. О., де модель представлена у вигляді системи, до складу якої включені наступні елементи : «функціональні та рольові компетенції, які на рівні організації у своєї сукупності формують її стратегічні компетенції.

Ієрархічними підсистемами є кваліфікаційні вимоги (від яких існуючи компетенції є похідними) та стратегія розвитку організації (яка повинна співвідноситися з стратегічними компетенціями організації» [1, с. 365]. Водночас побудовано механізм цієї моделі, в основі якого лежить концепція управління людськими ресурсами, що окреслює погодження наявних людських ресурсів та процес стратегічного планування діяльності підприємства, та визначено перелік факторів (екзогенних, ендогенних), обов'язкових для урахування при формуванні відповідної системи та механізму. Однак, автором у означеному методологічному підході розкрито лише теоретичні основи досліджуваної проблеми, що зумовлює потребу у розробці методичного забезпечення його застосування та апробації.

В науковій статті В. Тимошик [4, с. 159], зображено процес формування моделі компетенцій працівника, що передбачає наступні етапи:

1. Розроблення концепції – визначення мети, методів, області застосування та очікуваного результату;
2. Створення інформаційної бази – збір стандартів поведінки та прикладів ефективної роботи;
3. Проектування моделі компетенцій – відбір назв компетенцій, робота з наборами стандартів поведінки, визначення кількості рівнів;
4. Пошук специфічних/ключових компетенцій – виділення унікальних здібностей, необхідних для ефективного виконання завдань;
5. Опис компетенцій – деталізація кожної компетенції для практичного застосування;
6. Створення моделі компетенції – інтеграція всіх компонентів у єдину модель для управління персоналом;
7. Оцінювання валідності моделі – отримання зворотного зв'язку, перевірка здатності моделі розрізняти ефективну та менш ефективну роботу.

Цей процес є логічним і послідовним, що забезпечує точність, обґрунтованість та практичну придатність моделі.

До того ж, автор виділяє шість ключових критеріїв ефективності моделі компетенцій працівника (за М. Паркінсоном):

1. Вичерпність (повне охоплення важливих функцій роботи);
2. Дискретність (чітке відокремлення компетенцій);
3. Сфокусованість (конкретність і точність визначення);
4. Доступність (зрозуміле та універсальне формулювання);
5. Конгруентність (зміцнення організаційної культури і підтримка стратегічних цілей);
6. Сучасність (відображення актуальних і передбачуваних потреб організації).

Ці критерії гарантують, що модель компетенцій буде практично застосовною та ефективною в управлінні персоналом.

Водночас, автором зауважено, що за цією послідовністю модель може формуватися на підставі одного із двох способів (підходів) : пристосування стандартизованої (готової) моделі до реалій та потреб певного підприємства або побудова цілком нової моделі. Проте запропонований процес є абстрактним, вкрай складним для практичного застосування через відсутність чітких рекомендацій реалізації кожного етапу.

У більш конкретизованому вигляді загальна схема розроблення і реалізації моделі компетенцій працівників запропонована у праці Каткової К. В. [15]. Вона налічує 4 етапи (підготовчий; етап проектування; етап якісної оцінки моделі компетенцій; етап реалізації моделі компетенцій), кожен з яких містить низку детально структурованих кроків, спрямованих на забезпечення ефективності управління персоналом та підвищення результативності діяльності підприємства.

1. Підготовчий етап включає визначення мети розроблення моделі компетенцій, уточнення очікуваних результатів та сфер її застосування, розроблення плану дій із обґрунтуванням наслідків і необхідної інформації для реалізації цього плану. Особлива увага приділяється опису технології інформування працівників про призначення та використання моделей компетенцій.

Наступним кроком є формування проектної групи з числа співробітників організації, оптимальна чисельність якої, за рекомендаціями наукових джерел, становить від 4 до 8 осіб і залежить від різноманітності функціональних ролей та масштабу

підприємства. Критеріями відбору членів групи є володіння методами збору та аналізу інформації для якісного опису стандартів виконання роботи. Завершальним кроком підготовчого етапу є визначення процедури розроблення моделі компетенцій, що передбачає детальний опис усіх етапів роботи, оцінку ризиків та вибір методів збору і аналізу інформації, що забезпечує досягнення цілей і концентрацію необхідної інформації.

2. *Етап проектування моделі компетенцій* працівників спрямований на збір і систематизацію інформації про виконувану роботу на всіх посадах підприємства та виділення стандартів поведінки, які забезпечують оптимальний результат діяльності. Цей етап включає наступні кроки:

- формування списку посад для розроблення моделей компетенцій із подальшою структуризацією та категоризацією;
- збір інформації про необхідні компетенції та стандарти поведінки, орієнтуючись як на поточні, так і на перспективні вимоги;
- обробку та аналіз інформації, включаючи кодування та класифікацію компетенцій, використання контент-аналізу та словників компетенцій;
- угруповання компетенцій у кластери та формування концептуальної схеми моделі;
- безпосереднє проектування моделі, що включає присвоєння назв компетенціям і кластерам, усунення дублювань, визначення рівнів розвитку компетенцій (зазвичай 3-5) із деталізацією мінімального і бажаного рівнів володіння.

3. *Етап якісної оцінки моделі компетенцій* передбачає тестування розробленої моделі шляхом апробації та експертизи, внесення необхідних коректив та оцінку ризиків впровадження, зокрема організаційних і інтеграційних.

Особлива увага приділяється управлінню потенційним спротивом персоналу, який може проявлятися у формі прямої відмови або імітації активності. Для мінімізації ризиків впровадження рекомендується дотримання принципів інформаційної відкритості, превентивної оцінки витрат, ініціативи знизу, безперервності процесу та індивідуальної компенсації потреб працівників. Акцент робиться на перевагах використання моделей компетенцій для планування кар'єри, підготовки до атестації, професійного розвитку та самореалізації співробітників.

4. *Етап реалізації моделі компетенцій* включає розроблення каталогу компетенцій та формування профілів компетенцій для всіх посад підприємства. Каталог містить структурований опис компетенцій із зазначенням назв, визначень, рівнів розвитку та індикаторів прояву знань, умінь, навичок і поведінки працівників на кожному рівні.

Компетенції групуються за видами: професійні, управлінські та особистісно-ділові, із деталізацією професійних компетенцій за напрямками діяльності підрозділів. Профілі компетенцій визначають ключові вимоги до посад, відображають необхідний рівень розвитку компетенцій для кожної позиції та забезпечують основу для формування кадрового резерву, оцінки та професійного розвитку персоналу.

Таким чином, запропонована послідовність формування моделі компетенцій є системним та інтегрованим процесом, який поєднує планування, збори та аналіз інформації, проектування, тестування і реалізацію, забезпечуючи підвищення ефективності діяльності підприємства та розвиток професійного потенціалу працівників. Однак певною перешкодою для уможливлення її реалізації є відсутність відповідного інструментарію.

Попри визначні досягнення дослідників та фахівців галузі [1-22], їх наукові результати потребують поглиблення та доопрацювання :

- по-перше, розроблення процесу формування моделей компетенцій працівників з уточненням змісту необхідних дій на кожному його етапі;

- по-друге, вироблення науково-методичних рекомендацій та відповідного інструментарію практичної реалізації цього процесу.

Метою дослідження є удосконалити процес формування моделі компетенцій працівників шляхом уточнення послідовності його розроблення, конкретизації дій на кожному етапі та розробки методичного забезпечення для практичного застосування.

Підставою для побудови моделі компетенцій працівників є попередні результати досліджень автора, відповідно яким основними засадами її формування є :

1. Розробка абсолютно нової моделі компетенцій працівників (самостійно співробітниками підприємства або шляхом залучення зовнішніх консультантів) з урахуванням особливостей певної посади та галузі роботи працівника;

2. Формування окремих моделей компетенцій для працівників різних категорій із виділенням різної кількості складників цих моделей (керівних посад – 4 складових елементи; спеціалістів та працівників робітничих посад – 3 складових елементи);

3. Включення до складу моделі компетенцій спеціалістів/робітників – відповідних компетенцій, необхідних для ефективного та якісного виконання посадових обов'язків (згрупованих на інтелектуальні/професійні, соціальні та поведінкові); до моделі компетенцій керівників - додатково специфічних управлінських компетенцій (лідерських).

Із врахуванням зазначених положень формування моделей компетенцій працівників окремого підприємства пропонується здійснювати в наступній послідовності, зображеній у вигляді-блок-схеми (рис. 1.3) [22].

Загалом побудований процес формування моделі компетенцій працівників складається із 16 основних етапів.

Перший етап передбачає здійснення дій щодо визначення конкретних цілей її розробки шляхом обговорення цього завдання із вищим керівництвом підприємства. Загалом такими цілями є: здійснення підбору та відбору персоналу; адаптація нових співробітників; формування кадрового резерву; складання плану навчання та розвитку персоналу; його оцінювання; мотивація тощо.

На другому етапі проводиться вибір джерела залучення експерта чи фахівця, відповідального за формування моделі компетенцій працівників окремої (*i*-ї) категорії (посади).

Формування моделі компетенцій вимагає ґрунтовного залучення експертів, які здатні надати достовірну й релевантну інформацію про професійні вимоги до конкретної посади. Вибір джерела залучення таких фахівців є критично важливим, оскільки від цього залежить об'єктивність, комплексність та адаптивність розробленої моделі.

По-перше, урахується категорія посади, для якої формується модель компетенцій. Якщо йдеться про робітничі спеціальності, доцільним є залучення майстрів, наставників та безпосередніх керівників виробничих підрозділів, які володіють практичним досвідом оцінки якості роботи та можуть надати детальний опис стандартів виконання завдань.

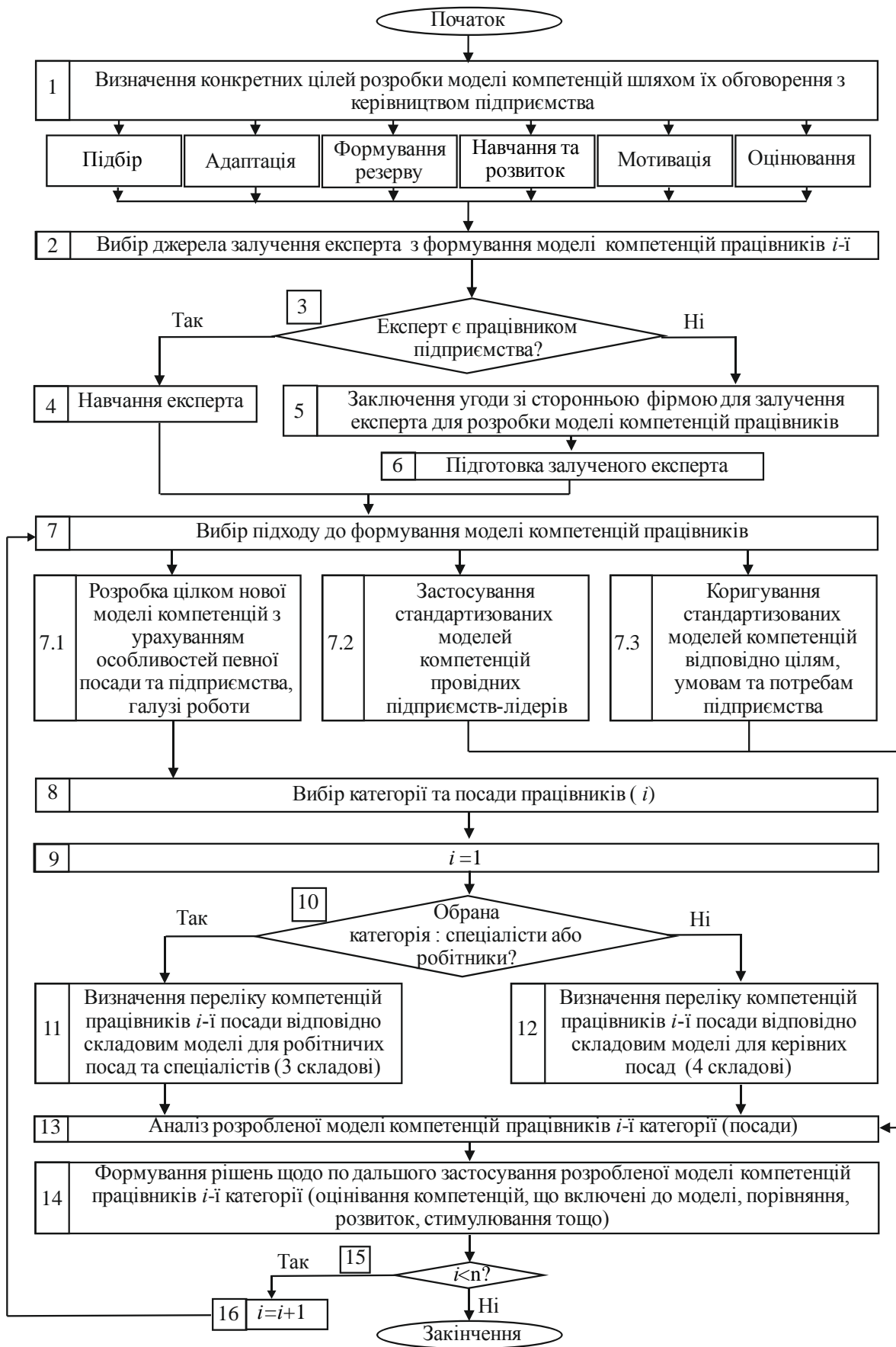


Рисунок 1.3 – Послідовність розробки моделі компетенцій працівників (розроблено автором)

Для спеціалістів та фахівців адміністративно-управлінського рівня найбільш інформативними джерелами є внутрішні експерти – керівники функціональних підрозділів, HR-фахівці та бізнес-аналітики. Щодо керівних посад, важливим є не лише внутрішнє бачення, але й зовнішня експертна оцінка, що дозволяє врахувати сучасні управлінські практики.

По-друге, при виборі джерела експертного залучення варто керуватися принципом професійної компетентності: експерт має не тільки знати специфіку посади, але й володіти сучасними методиками аналізу компетенцій, зокрема контент-аналізом, методами структурованого інтерв'ю чи оцінки «360 градусів». Це дозволяє поєднати практичний досвід і науково-методологічний підхід.

По-третє, важливим чинником є рівень незалежності експерта. Залучення внутрішніх експертів дає змогу врахувати особливості організаційної культури, бізнес-цілей і специфіки діяльності підприємства. Водночас використання зовнішніх консультантів забезпечує об'єктивність і порівнянність із галузевими чи міжнародними стандартами. Оптимальною вважається змішана модель, за якої внутрішні фахівці забезпечують інформаційне наповнення моделі, а зовнішні – методичний супровід і незалежну верифікацію.

По-четверте, під час вибору експертного джерела обов'язково враховується масштаб та різноманітність діяльності підприємства. Для великих організацій із широким спектром посад доцільним є формування багаторівневої експертної групи, яка включає представників різних функціональних напрямів. Для малих і середніх підприємств зазвичай достатньо обмеженого кола внутрішніх експертів у поєднанні з консультативною підтримкою зовнішніх фахівців.

Таким чином, вибір джерела залучення експерта чи фахівця для формування моделі компетенцій працівників і-ї категорії визначається комплексом чинників: рівнем посади, професійною компетентністю експерта, його незалежністю, масштабами організації та специфікою її діяльності. Раціональне поєднання внутрішніх і зовнішніх експертних ресурсів дозволяє створити модель компетенцій, що буде водночас адекватною для внутрішніх потреб підприємства та відповідатиме сучасним тенденціям управління персоналом.

Отже, ймовірними джерелами їх залучення можуть слугувати :

1) зовнішні джерела – залучення фахівця/експерта/консультанта зі сторонніх підприємств, спеціалізованих компаній тощо;

2) внутрішні джерела – покладення функцій щодо виконання завдання із формування моделей компетенцій працівників на одного чи декількох співробітників підприємства (заступників керівника, працівників служби / відділу / підрозділу управління персоналом тощо).

Порівняльна характеристика джерел залучення експертів для формування моделі компетенцій працівників здійснена у наступній табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика джерел залучення експертів для формування моделі компетенцій працівників

| Критерій | Внутрішні експерти (співробітники організації) | Зовнішні експерти (консультанти, фахівці з ринку праці, науковці) |
|--------------------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Компетентність щодо специфіки посади | Висока – добре знають внутрішні процеси, особливості роботи, реальні вимоги до працівників | Середня або висока – мають загальногалузевий чи міжгалузевий досвід, проте не завжди враховують специфіку конкретної організації |
| Об’єктивність оцінки | Може знижуватися через внутрішні упередження, корпоративну культуру або суб’єктивне ставлення до колег | Висока – забезпечується незалежним поглядом, відсутністю внутрішніх зв’язків та упереджень |
| Методологічна підготовка | Часто обмежена практичним досвідом; не завжди володіють сучасними методами аналізу компетенцій | Висока – володіють сучасними методиками оцінки (контент-аналіз, метод «360 градусів», інтерв’ю за компетенціями тощо) |
| Доступність та вартість | Висока доступність, відсутність додаткових фінансових витрат | Вимагає фінансових ресурсів для залучення, може бути обмежено бюджетом організації |
| Розуміння корпоративної культури | Повне – внутрішні експерти добре знають особливості цінностей, традицій і стилю управління | Обмежене – необхідний додатковий час для занурення в організаційний контекст |

Продовження табл. 1.5

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------------|---|---|
| Можливість інтеграції результатів | Висока – результати швидко впроваджуються в систему управління персоналом підприємства | Середня – потребує адаптації рекомендацій до умов конкретної організації |
| Ризики | Можливий брак критичності, конфлікт інтересів, упередженість | Ризик поверхневого розуміння специфіки діяльності підприємства, додаткові витрати |
| Оптимальне застосування | Для робітничих посад і середньої ланки управління, де потрібна глибока деталізація внутрішніх стандартів роботи | Для керівних посад і стратегічних компетенцій, де важливі порівняння з галузевими чи міжнародними стандартами |

У разі, коли за вибір здійснюється на користь залучення зовнішнього експерта (етап 3), необхідно перейти до етапу 5 та обрати певне зовнішнє джерело – стороннє підприємство (фірму, організацію, компанію, тощо), укласти договір на виконання послуг із розробки моделей компетенцій працівників.

Шостий етап пропонованої послідовності призначений для підготовки залученого експерта, зокрема його ознайомлення із загальними відомостями та станом діяльності підприємства, надання доступу до потрібної документації, співробітників чи інших вимог та потреб, необхідних для виконання поставленого завдання.

Якщо ж функції із формування моделей компетенцій працівників покладають на власних співробітників (внутрішні джерела залучення) (етап 3), в такому разі, насамперед, необхідно провести їх навчання (етап 4), оскільки достатньо обмежена частка співробітників теперішніх підприємств останнім часом мали засоби та можливості опанування та практичної реалізації принципів компетентнісного підходу у господарській діяльності.

Найбільш ефективним підходом є комбіноване використання внутрішніх і зовнішніх експертів. Внутрішні фахівці забезпечують практичну релевантність та врахування організаційної специфіки, тоді як зовнішні експерти надають методологічну обґрунтованість, об'єктивність і сучасний погляд на компетентнісний підхід.

На цьому етапі експерт/фахівець за участю і погодженням керівництва підприємства обирає доцільний варіант підходу до проектування моделі компетенцій із трьох можливих, зокрема :

I підхід – відповідно якому передбачається розроблення абсолютно нової моделі компетенцій працівників з урахуванням особливостей i -ї категорії працівників (посади) (етап 7.1);

II підхід – за яким в якості підґрунтя обирають та реалізують стандартизовані моделі компетенцій провідних компаній-лідерів (етап 7.2);

III підхід – передбачає коригування/удосконалення стандартизованих моделей компетенцій з урахуванням цілей, умов, вимог та потреб підприємства-замовника (етап 7.3).

На восьмому етапі проводиться вибір окремої категорії (-й) (службовці (керівники, спеціалісти), робітники) чи посади (посад) для розроблення моделі компетенцій, та починається розгляд першої із них ($i=1$).

У випадку, коли обрано категорію персоналу - «робітники» (водій, слюсар, механік тощо) або «спеціалісти» (економіст, логіст, бухгалтер, технолог тощо), тоді потрібно перейти до етапу 11, що передбачає виділення переліку компетенцій працівників цієї категорії відповідно трьом складовим моделі для працівників робітничих посад та спеціалістів.

Якщо ж формувати потрібно модель компетенцій керівних посад (директор, заступник директора, начальник відділу, підрозділу, служби, головний спеціаліст тощо) – в такому разі необхідно перейти до 12 етапу та вирізняти сукупність компетенцій керівників відповідно чотирьом складовим моделі.

Після завершення дій та робіт, передбачених на етапах 7.2, 7.3, 11 або 12, переходять до наступного етапу 13 процесу розробки моделі компетенцій працівників, що призначений для аналізу сформованої моделі компетенцій працівників i -ї категорії (посади).

На етапі 14 необхідним є формування відповідних рішень щодо подальшого застосування розробленої моделі компетенцій працівників i -ї категорії (посади), як-от :

- оцінювання рівня (значень) компетенцій, включених до моделі;
- порівняння компетенцій (за різними посадами, за значеннями (фактичні, нормативні, еталонні, мінімальні тощо));
- складання плану розвитку / поліпшення компетенцій;
- проектування системи стимулювання працівників щодо удосконалення певних компетенцій;

- розроблення індивідуальних профілів компетенцій для працівників різних посадових груп;
- визначення відповідності рівня компетенцій працівників стратегічним цілям і пріоритетам розвитку підприємства;
- використання моделі компетенцій у процесах підбору, адаптації та атестації персоналу;
- формування кадрового резерву з урахуванням відповідності рівня компетентностей вимогам майбутніх посад;
- інтеграція моделі компетенцій у систему управління навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу;
- визначення ключових індикаторів ефективності (KPI) для вимірювання рівня розвитку компетенцій та моніторингу їх змін у динаміці;
- удосконалення організаційної культури через формування єдиних стандартів професійної поведінки на основі моделі компетенцій;
- забезпечення управлінських рішень у сфері кадрових переміщень та розвитку лідерського потенціалу тощо.

Етап 15 призначений для циклічної послідовності дій. Якщо моделі компетенцій розроблені не за усіма передбаченими посадами ($i < n$) – переходять до етапу 16, що передбачає розгляд наступної категорії (посади) працівників підприємства та повертаються до етапу 7 для проведення необхідних дій; в протилежному разі – завершують алгоритм.

Для досягнення ефективності використання розробленої моделі компетенцій працівників при її формуванні також необхідно забезпечити її відповідність певним критеріям : вичерпність, дискретність, сфокусованість, доступність, конгруентність, сучасність, необхідність та достатність, конкретність, динамічність, вимірність, вмотивованість [20] (табл. 1.6).

Практична апробація запропонованого алгоритму формування моделі компетенцій працівників здійснена на прикладі БЕМЗ - філії ДНВП «Об'єднання Комунар».

Основні цілі її розроблення:

- 1) оцінювання рівня появи компетенцій, включених до відповідної моделі;
- 2) формування резерву кадрів.

Таблиця 1.6 – Критерії формування моделі компетенцій працівників

| Критерій | Зміст критерію | Значення для підприємства |
|-----------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Вичерпність | Охоплення повного спектра професійних, управлінських та особистісних компетенцій | Забезпечує комплексне уявлення про вимоги до працівника та мінімізує прогалини в оцінюванні |
| Дискретність | Чітке розмежування компетенцій без дублювання | Створює логічну й прозору структуру моделі, полегшує її використання |
| Сфокусованість | Орієнтація на ключові компетенції, що визначають результативність | Дозволяє концентрувати ресурси на розвитку критично важливих компетенцій |
| Доступність | Зрозумілість та прозорість для всіх категорій персоналу | Забезпечує сприйняття моделі як корисного та практичного інструмента |
| Конгруентність | Узгодженість зі стратегією розвитку, цілями та культурою організації | Підвищує ефективність управління персоналом через інтеграцію з корпоративною політикою |
| Сучасність | Відповідність актуальним тенденціям ринку праці й технологічним змінам | Підвищує конкурентоспроможність підприємства і знижує ризики кадрового відставання |
| Необхідність та достатність | Включення лише потрібних компетенцій у достатньому обсязі | Уникає надмірності та забезпечує оптимальний набір характеристик для оцінки персоналу |
| Конкретність | Чітке формулювання компетенцій і показників їх прояву | Спрощує процедури оцінки та мінімізує ризик подвійного трактування |
| Динамічність | Гнучкість та здатність до періодичного оновлення | Дозволяє адаптувати модель до змін зовнішнього середовища й внутрішніх потреб |
| Вимірність | Наявність індикаторів для кількісної та якісної оцінки компетенцій | Забезпечує об'єктивність, можливість моніторингу та контролю розвитку |
| Вмотивованість | Стимулювання працівників до розвитку компетенцій через мотиваційні механізми | Підвищує зацікавленість персоналу у власному професійному зростанні |

Вибір експерта із формування моделі компетенцій зроблено на користь власного співробітника - помічника директора (з попереднім його навчанням).

В якості основи для проектування моделі компетенцій працівників (за погодженням керівництва) обрано перший підхід, відповідно якому передбачається розроблення цілком нової моделі компетенцій працівників - слюсарів механоскладальних робіт.

Оскільки слюсарі механоскладальних робіт відносяться до категорії «робітники», проєктована модель компетенцій має включати складові : інтелектуальні / професійні (знання, вміння, навички); соціальні; поведінкові (особистісні якості, мотиви, моделі поведінки).

Водночас слід брати до уваги інформацію, зазначену у відповідній посадовій інструкції (табл. 1.7).

В результаті проведених розробок сформовано наступну відповідну модель компетенцій слюсарів механоскладальних робіт (табл. 1.8).

Оцінювання рівня включених до неї компетенцій слюсаря механоскладальних робіт пропонується проводити згідно «методу 360°».

Метод «360°» належить до сучасних багатоканальних підходів у сфері управління персоналом та широко використовується для всебічної оцінки професійних і поведінкових компетенцій працівників. Його сутність полягає у зборі зворотного зв'язку про працівника з кількох незалежних джерел, що дозволяє отримати комплексне уявлення про рівень розвитку компетенцій та виявити можливі зони для вдосконалення.

У випадку оцінювання компетенцій слюсаря механоскладальних робіт застосування методу «360°» передбачає:

- самооцінку працівника – фахівець самостійно визначає рівень володіння необхідними знаннями, вміннями та навичками, що формує базову позицію для подальшого порівняння;

- оцінку безпосереднього керівника – майстра або начальника дільниці, який володіє інформацією про якість виконання роботи, дисциплінованість та відповідальність працівника;

- оцінку колег – працівників тієї ж виробничої групи або суміжних підрозділів, що дозволяє виявити рівень комунікативності, здатність до командної взаємодії та дотримання виробничої дисципліни;

Таблиця 1.7 – Зміст посадової інструкції слюсаря механічних збиральних (механоскладальних) робіт [23]

| Повинен знати: | Завдання та обов'язки: |
|---|---|
| 1 | 2 |
| конструкцію, кінематичну схему і принцип дії вузлів механізмів, верстатів | здійснює слюсарну обробку і пригін великих деталей і складних вузлів по 7-10 квалітетам |
| способи розмітки складних деталей та вузлів | здійснює статичне і динамічне балансування вузлів машин і деталей складної конфігурації на спеціальних балансувальних верстатах |
| технічні умови на встановлення, регулювання і приймання вузлів, машин | складає, регулює та випробовує складні вузли агрегатів, машин і верстатів |
| будову, призначення і правила застосування робочих, контрольних вимірювальних інструментів, приладів та пристроїв | притирає та шабрує сполучені поверхні складних деталей та вузлів |
| систему допусків і посадок | оброблює внутрішні пази, шліцьові з'єднання - евольвентні і прості |
| квалітети і параметри шорсткості | здійснює підгонку натягів і зазорів, центрування монтованих деталей, вузлів, агрегатів |
| принципи взаємозамінності деталей і вузлів | монтує трубопроводи, що працюють під тиском повітря і агресивних спецпродуктів |
| спосіб термообробки і доведення складного слюсарного інструменту | усуває дефекти, виявлені при складанні і випробуванні вузлів, агрегатів, машин |
| способи запобігання та усунення деформації металів та внутрішніх напруг при термічній обробці та зварюванні | запресовує деталі на гідравлічних і гвинтових механічних пресах |
| основи механіки і технології металів в межах роботи | бере участь в монтажі та демонтажі випробувальних стендів, в збірці, регулюванні і випробуванні складних експериментальних і унікальних машин під керівництвом слюсаря вищої кваліфікації |

Таблиця 1.8 - Модель компетенцій слюсаря механоскладальних робіт (розроблено автором)

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

– оцінку підлеглих (якщо працівник виконує функції наставника або керівника молодших співробітників чи учнів) – відображає його педагогічні, організаційні та лідерські якості;

– оцінку внутрішніх і зовнішніх клієнтів (наприклад, відділу контролю якості, служби постачання чи суміжних виробничих дільниць) – дозволяє оцінити якість та своєчасність виконання робіт, рівень відповідності виробленої продукції встановленим стандартам.

Перевагами методу «360°» для оцінювання слюсаря механоскладальних робіт є:

- комплексність і багатоперспективність оцінки;
- можливість поєднання суб'єктивних і об'єктивних характеристик;
- підвищення рівня усвідомлення працівником власних сильних і слабких сторін;
- забезпечення основи для розроблення індивідуальних планів розвитку компетенцій.

Обмеження методу «360°»:

- 1) висока трудомісткість збору та обробки інформації;
- 2) ризик упередженості з боку окремих оцінювачів;
- 3) потреба у наявності зрозумілих індикаторів та критеріїв для кожної компетенції, що підлягає оцінюванню.

Таким чином, використання методу «360°» для оцінювання рівня компетенцій слюсаря механоскладальних робіт дозволяє отримати багатогранну картину його професійної діяльності, сприяє підвищенню об'єктивності оцінки та створює основу для ефективного управління розвитком персоналу.

На БЕМЗ - філії ДНВП «Об'єднання Комунар» передбачається різнобічне оцінювання роботи працівника представниками його робочого оточення (не менше 4 осіб, включаючи самооцінювання) (табл. 1.9) за 5-бальною шкалою (табл. 1.10), оскільки цей метод дозволяє оцінити компетенції працівника не тільки на відповідність встановленим нормам та вимогам, а й виявити «слабкі місця» в його роботі з метою подальшого їх усунення.

Таблиця 1.9 – Результати оцінювання компетенцій слюсарів механоскладальних робіт БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» «методом 360°»

| Шифр компетенції | Оцінки експертів | | | | Середнє значення оцінки |
|---|--------------------|---|-------------------------------------|---|-------------------------|
| | помічник директора | ст.майстер слюсарно-механічної дільниці | токарь слюсарно-механічної дільниці | самооцінювання (слюсар механоскладальних робіт) | |
| 1. Остахов В.М. - слюсар механічних збиральних робіт | | | | | |
| K ₁ | 4 | 2 | 3 | 4 | 3,3 |
| K ₂ | 5 | 4 | 4 | 3 | 4,0 |
| K ₃ | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,3 |
| K ₄ | 3 | 2 | 4 | 1 | 2,5 |
| K ₅ | 2 | 2 | 2 | 3 | 2,3 |
| K ₆ | 4 | 3 | 4 | 2 | 3,3 |
| K ₇ | 3 | 4 | 3 | 5 | 3,8 |
| K ₈ | 1 | 2 | 1 | 3 | 1,8 |
| K ₉ | 4 | 2 | 3 | 4 | 3,3 |
| K ₁₀ | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0 |
| K ₁₁ | 2 | 3 | 2 | 4 | 2,8 |
| K ₁₂ | 3 | 3 | 3 | 5 | 3,5 |
| 2. Івах С.О. - слюсар механічних збиральних робіт | | | | | |
| K ₁ | 4 | 2 | 4 | 5 | 3,8 |
| K ₂ | 5 | 3 | 3 | 5 | 4,0 |
| K ₃ | 2 | 1 | 2 | 2 | 1,8 |
| K ₄ | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,3 |
| K ₅ | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,5 |
| K ₆ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,0 |
| K ₇ | 4 | 2 | 1 | 3 | 2,5 |
| K ₈ | 5 | 5 | 2 | 3 | 3,8 |
| K ₉ | 4 | 1 | 3 | 2 | 2,5 |
| K ₁₀ | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,0 |
| K ₁₁ | 3 | 4 | 5 | 5 | 4,3 |
| K ₁₂ | 1 | 2 | 1 | 1 | 1,3 |
| 3. Бугай Г.П. - слюсар механічних збиральних робіт | | | | | |
| K ₁ | 3 | 2 | 3 | 4 | 3,0 |
| K ₂ | 4 | 5 | 3 | 4 | 4,0 |
| K ₃ | 4 | 5 | 3 | 4 | 4,0 |
| K ₄ | 2 | 4 | 3 | 5 | 3,5 |
| K ₅ | 3 | 2 | 4 | 4 | 3,3 |
| K ₆ | 5 | 3 | 3 | 2 | 3,3 |
| K ₇ | 2 | 5 | 3 | 3 | 3,3 |
| K ₈ | 3 | 5 | 2 | 5 | 3,8 |
| K ₉ | 3 | 4 | 5 | 3 | 3,8 |
| K ₁₀ | 1 | 2 | 2 | 2 | 1,8 |
| K ₁₁ | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,8 |
| K ₁₂ | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0 |

Таблиця 1.10 – Шкала оцінювання рівня прояву компетенцій працівників (розроблено автором)

| Оцінка | Бали | Пояснення |
|--------------|------|---|
| відмінно | 5 | компетенція проявляється постійно в повному обсязі |
| добре | 4 | компетенція проявляється постійно, однак частково |
| посередньо | 3 | компетенція проявляється періодично і частково |
| задовільно | 2 | компетентність не проявляється, але не є перешкодою |
| незадовільно | 1 | компетентність не проявляється, і це шкодить роботі |

Для спрощення визначення «проблемних компетенцій», які потребують коригування, за кожним окремим слюсарем доцільно будувати відповідні графіки (рис. 1.4).

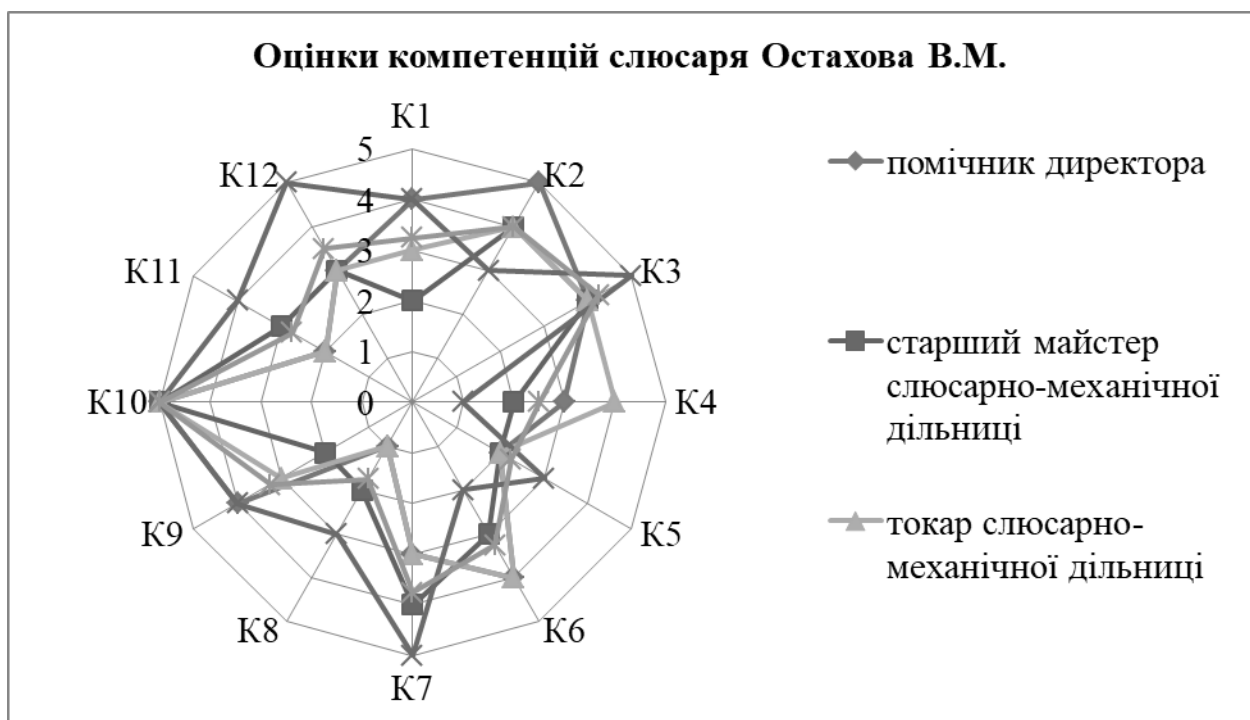


Рисунок 1.4 – Оцінка компетенцій слюсаря механоскладальних робіт Остахова В.М. «методом 360°»

Загальний рівень компетентності працівників визначається з урахуванням вагового коефіцієнту кожної компетенції, який встановлюється експертом (табл. 1.11):

$$K_i = \sum_{i=1}^n (\alpha_i \cdot O_i), \quad (1.1)$$

де α_i – ваговий коефіцієнт (значимість компетенції) i -ї компетенції у складі моделі компетенцій працівника, відн. од.;

O_i – середня оцінка i -ї компетенції у складі моделі компетенцій працівника, балів.

Отже, найбільш компетентним слюсарем механоскладальних робіт відповідно запропонованій моделі є : Бугай Г.П (3,6 балів), якого і рекомендується включити до складу резерву кадрів на зайняття посади старшого майстра слюсарно-механічної дільниці.

Таблиця 1.11 – Визначення компетентності слюсарів механоскладальних робіт БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар»

| Шифр компетенції | Ваговий коефіцієнт | Середня оцінка компетенції за «методом 360°» | | | Оцінка з урахуванням вагового коефіцієнту | | |
|---|--------------------|--|-----------|------------|---|-------------|-------------|
| | | Остахов В.М. | Івах С.О. | Бугай Г.П. | Остахов В.М. | Івах С.О. | Бугай Г.П. |
| K ₁ | 0,15 | 3,3 | 3,8 | 3,0 | 0,50 | 0,57 | 0,45 |
| K ₂ | 0,17 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 0,68 | 0,68 | 0,68 |
| K ₃ | 0,16 | 4,3 | 1,8 | 4,0 | 0,69 | 0,29 | 0,64 |
| K ₄ | 0,11 | 2,5 | 3,3 | 3,5 | 0,28 | 0,36 | 0,39 |
| K ₅ | 0,05 | 2,3 | 4,5 | 3,3 | 0,12 | 0,23 | 0,17 |
| K ₆ | 0,07 | 3,3 | 3,0 | 3,3 | 0,23 | 0,21 | 0,23 |
| K ₇ | 0,09 | 3,8 | 2,5 | 3,3 | 0,34 | 0,23 | 0,30 |
| K ₈ | 0,07 | 1,8 | 3,8 | 3,8 | 0,13 | 0,27 | 0,27 |
| K ₉ | 0,05 | 3,3 | 2,5 | 3,8 | 0,17 | 0,13 | 0,19 |
| K ₁₀ | 0,02 | 5,0 | 2,0 | 1,8 | 0,10 | 0,04 | 0,04 |
| K ₁₁ | 0,03 | 2,8 | 4,3 | 3,8 | 0,08 | 0,13 | 0,11 |
| K ₁₂ | 0,03 | 3,5 | 1,3 | 5,0 | 0,11 | 0,04 | 0,15 |
| Рівень компетентності працівника | 1,00 | - | - | - | 3,41 | 3,16 | 3,60 |

Результати наукового дослідження є основою для вироблення рекомендацій щодо поліпшення рівня компетентності працівників.

У підсумку здійсненого наукового дослідження удосконалено процес формування моделі компетенцій працівників, що, на відміну від існуючих, представлений у вигляді чіткої послідовності конкретизованих дій та рішень на кожному етапі, ґрунтується на виборі певного підходу і передбачає побудову моделі компетенцій для працівників різних категорій з відмінною кількістю складових елементів : для працівників керівних посад – 4 складових елементи; спеціалістів та працівників робітничих посад – 3 складових елементи. Для уможливлення практичного застосування цього процесу розроблено науково-методичний інструментарій та відповідні рекомендації, а також здійснено його апробацію на реальному прикладі.

У результаті проведеного дослідження було з'ясовано, що формування моделі компетенцій працівників підприємства є складним багаторівневим процесом, який поєднує теоретичні засади компетентнісного підходу та практичні потреби системи управління персоналом. Сучасні умови господарювання, що характеризуються нестабільністю ринкового середовища, високим рівнем конкуренції та потребою у швидкій адаптації до змін, зумовлюють необхідність перегляду традиційних методів управління кадрами та впровадження більш гнучких інструментів. Одним із них є модель компетенцій, яка дозволяє інтегрувати стратегічні цілі організації з вимогами до працівників.

У роботі було проаналізовано змістовно-сутнісне наповнення поняття «модель компетенцій» у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, що дало можливість виокремити різноманітні підходи до його трактування – від адаптивного, орієнтованого на індивідуальні особливості конкретної організації, до універсального, який підкреслює стандартизованість та загальноприйнятність компетенцій. Це засвідчило, що модель компетенцій є багатовимірним поняттям, яке поєднує як стратегічні, так і операційні аспекти роботи з персоналом, і може бути інтерпретоване як структурована сукупність знань, умінь, навичок, особистісних характеристик і поведінкових проявів, необхідних для ефективного виконання працівником професійних завдань.

Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що ключовими складовими моделі компетенцій виступають: професійні,

соціальні та комунікативні, особистісні, корпоративні, поведінкові та управлінські компетенції. Вони визначають не лише рівень професійної кваліфікації, а й здатність працівника ефективно взаємодіяти в колективі, орієнтуватися на цінності підприємства, проявляти адаптивність та лідерські якості.

Особливу увагу приділено підходам до формування моделі компетенцій. Було обґрунтовано, що підприємства можуть використовувати два базові варіанти: адаптацію вже існуючих, апробованих моделей або створення нових, унікальних для конкретної організації. Кожен підхід має свої переваги та обмеження: адаптація дає змогу зекономити ресурси і забезпечує швидке впровадження, тоді як створення нової моделі дозволяє максимально врахувати специфіку діяльності підприємства і стратегічні пріоритети його розвитку.

Аналіз міжнародного досвіду продемонстрував, що у країнах Західної Європи та Північної Америки домінує системність та масштабність застосування компетентнісного підходу, підкріплена інституційною підтримкою у вигляді національних стандартів і кваліфікаційних рамок. В Україні цей процес лише формується, проте спостерігається тенденція до створення власних моделей компетенцій у високотехнологічних галузях, що свідчить про поступову інтеграцію у міжнародний простір управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання моделі компетенцій для вирішення широкого спектра завдань: від підбору і адаптації кадрів до оцінювання їхньої ефективності, планування професійного розвитку, формування кадрового резерву та побудови системи мотивації. Впровадження компетентнісного підходу сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства, посиленню його кадрового потенціалу та забезпеченню стратегічної стійкості в умовах сучасних викликів.

Таким чином, модель компетенцій працівників є не лише інструментом стандартизації вимог до персоналу, але й стратегічним механізмом забезпечення ефективного розвитку підприємства. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на вдосконалення методології її побудови, розробку практичних рекомендацій для різних галузей економіки та пошук шляхів гармонізації національних підходів із міжнародними стандартами.

РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Актуальність і основні аспекти моніторингу ефективності використання персоналу підприємства

Ефективність діяльності підприємства є однією зі складових успішного управління, виживання підприємства і його конкурентоздатності. Ефективність діяльності підприємства в основному залежить від рівня ефективності використання персоналу.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України моніторинг ефективності використання персоналу стає критично важливим питанням з різних ключових причин.

Війна створює величезний тиск на економіку. Багато підприємств працюють у скороченому режимі, стикаються з нестачею сировини, логістичними проблемами, дефіцитом кваліфікованих кадрів (через мобілізацію, міграцію). Саме в таких умовах моніторинг дозволяє визначити неефективні процеси, де час і ресурси витрачаються марно; максимально ефективно використовувати наявний персонал, уникаючи надмірного навантаження на одних та недовантаження інших та швидко адаптувати навички співробітників до нових умов або потреб.

Крім того, війна має величезний вплив на психоемоційний стан людей. Стрес, тривога, втрати, втома знижують продуктивність та концентрацію. В цьому сенсі моніторинг дозволяє виявити перевантаження, що дозволяє запобігти вигоранню співробітників, які можуть працювати понаднормово або відчувати надмірний тиск; допомогти виявити зниження ефективності, яке є наслідком психологічних проблем, що дозволить вчасно надати підтримку (психологічну допомогу, гнучкий графік тощо); підтримувати мотивацію співробітників при наявності прозорого моніторингу та зворотного зв'язку, що може допомогти співробітникам відчувати свою цінність та внесок.

Війна вимагає швидкої адаптації до мінливих обставин – зміни ринків, логістичних ланцюгів, потреб клієнтів. Тому моніторинг допомагає оцінити ефективність нових процесів; виявити прогалини у навичках для виконання нових завдань та швидко реагувати на виклики при зниженні ефективності роботи.

В умовах міграції та мобілізації, збереження кваліфікованих кадрів стає пріоритетом. Ефективна система моніторингу, що включає зворотний зв'язок та розвиток, може сприяти утриманню цінних співробітників, показуючи їм, що їхній внесок цінується і компанія дбає про їхній розвиток.

В умовах післявоєнного відновлення економіка потребуватиме швидкого відновлення та зростання. Для вирішення цього питання моніторинг також буде в нагоді. Багато людей повертатимуться з фронту або з-за кордону. Їхня реінтеграція та ефективно залучення до роботи вимагатиме чіткого розуміння їхніх навичок, потреб та потенціалу; моніторинг дозволить оцінити поточні потужності персоналу та визначити, де потрібен найм нових співробітників або перекваліфікація існуючих. Післявоєнне відновлення супроводжуватиметься великими інвестиціями і моніторинг може допомогти оцінити, наскільки ефективно ці інвестиції трансформуються у збільшення продуктивності праці.

Крім того, після війни Україна зіткнеться з серйозними демографічними та кадровими викликами. Моніторинг дозволить адаптувати і навчати ветеранів, які мають психологічні та фізичні травми через оцінку їхньої ефективності у нових умовах, ідентифікацію потреби в адаптації, психологічній підтримці та перекваліфікації, а також визначити найбільш гострі кадрові потреби та розробити цільові програми підготовки та залучення.

Після війни Україна боротиметься за інвестиції та місце на міжнародних ринках. Висока ефективність праці буде ключовою конкурентною перевагою. Саме тому моніторинг допоможе: виявляти та поширювати ефективні моделі роботи всередині компанії, оптимізувати витрати на персонал, приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку, визначаючи які напрямки навчання та розвитку персоналу є найбільш пріоритетними для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, в умовах війни та відновлення, моніторинг ефективності використання персоналу перетворюється з бажаного інструменту на необхідний елемент стратегічного управління, що дозволяє підприємствам не лише вижити, а й ефективно розвиватися, адаптуючись до нових реалій та сприяючи відбудові економіки України.

Моніторинг ефективності використання персоналу набуває все більшої актуальності в сучасному бізнесі. Швидкі зміни технологій,

глобалізація та зростаюча конкуренція вимагають від компаній постійно оптимізувати свої ресурси, в тому числі і людські.

Сучасні дослідження в цій галузі зосереджені на таких аспектах, як інтеграція технологій у процеси моніторингу, розширення поняття ефективності, індивідуальний підхід до оцінки, розвиток м'яких навичок (soft skills) та зміщення акценту уваги на здоров'я і благополуччя працівників.

Інтеграція технологій у процеси моніторингу охоплює питання використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування продуктивності, виявлення потенційних проблем та автоматизації рутинних завдань. Ці питання досліджувались в роботах [27, 28]. Крім того, цей аспект охоплює питання аналізу великих масивів даних (Big Data) для виявлення трендів, кореляцій та причинно-наслідкових зв'язків у роботі персоналу. Багато уваги цим питанням приділено в роботах [29-31]. Питання роботизованої автоматизації процесів (RPA), які також можна включити в аспект інтеграції технологій в процеси моніторингу, досліджені в [32]. Автоматизація рутинних завдань дозволяє співробітникам зосередитися на більш складних і креативних завданнях, значно зменшити рівень людських помилок і реєструвати вжиті дії, щоб у разі виникнення помилки в системі можна було легко ідентифікувати події, які призвели до помилки.

Сучасні дослідження питань ефективності використання персоналу [33, 34] показують, поняття ефективності є значно ширшим і виходить за межі кількісних показників (продуктивність, прибуток). Оцінка якісних показників таких як задоволеність клієнтів, рівень стресу, лояльність до компанії тощо мають враховуватись в оцінці ефективності використання персоналу. Також важливим питанням стає врахування контексту, наприклад, аналіз ефективності в контексті конкретної ролі, команди та організації в цілому.

Важливим аспектом моніторингу питань ефективності використання персоналу є індивідуальний підхід до оцінки. Деякі дослідники [33-35] пропонують використовувати індивідуальні метрики ефективності для кожного співробітника або групи співробітників, а також встановлювати регулярний зворотний зв'язок між керівником і підлеглим для обговорення результатів і визначення напрямків розвитку.

Розвиток м'яких навичок (soft skills) – це ще один з аспектів моніторингу рівня ефективності використання персоналу, який виділяють дослідники [36-38]. Він включає оцінку здатності співробітників розуміти і управляти своїми емоціями, а також емоціями інших людей (емоційний інтелект) та оцінку здатності співробітників генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення (креативність та інноваційність).

Крім того, ще одним важливим аспектом, який виділяють дослідники з питань ефективності використання персоналу є вплив робочого середовища, який передбачає аналіз того, як робоче середовище впливає на здоров'я і благополуччя співробітників. Для цього підприємство має дбати про розробку програм для підтримки фізичного і психічного здоров'я співробітників.

Таким чином, можна зробити ключові висновки останніх досліджень і публікацій.

1. Використання комплексного підходу у визначенні критеріїв оцінки ефективності використання персоналу. Ефективність персоналу – це не тільки кількісні показники, але й якісні характеристики, такі як задоволеність роботою, лояльність до компанії та здоров'я.

2. Індивідуалізація в підходах до оцінки. Кожен співробітник і кожна компанія унікальні.

3. Технології як інструмент можуть значно полегшити процес моніторингу і аналізу даних, але вони не замінюють людський фактор.

4. Інвестиції в розвиток персоналу співробітника і створення сприятливого робочого середовища – це інвестиції в майбутнє компанії.

Для підвищення ефективності використання персоналу підприємства невирішеним питанням залишається формування сучасної методики моніторингу цієї ефективності, яка сприятиме підвищенню мотивації працівників, оптимізації робочих процесів, підвищенню якості продукції і послуг та збільшенню прибутку підприємства.

Поняття «ефективність використання персоналу підприємства» є одним з центральних у сфері управління людськими ресурсами.

Воно відображає, наскільки успішно організація використовує свій трудовий потенціал для досягнення поставлених цілей.

В загальному вигляді ефективність використання персоналу - це ступінь відповідності результатів діяльності працівників поставленим завданням за певних умов і за певний період часу. Іншими словами, це міра того, наскільки ефективно організація перетворює трудові зусилля своїх співробітників у бажаний результат.

Процес формування ефективності використання персоналу відбувається під впливом різних факторів. Тому для підвищення ефективності необхідно систематизувати та обґрунтувати вибір факторів, що формують її.

Пропонується система факторів, які мають найбільш істотний вплив на процес підвищення ефективності використання персоналу підприємства, яка представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Фактори, що впливають на ефективність використання персоналу підприємства

Для здійснення оцінки впливу факторів на підвищення ефективності використання персоналу підприємства пропонується застосування експертного підходу з використанням бальної оцінки.

Ключовими аспектами ефективності використання персоналу є продуктивність праці, яка визначає кількість і якість продукції, послуг, робіт, вироблених одним працівником за одиницю часу; якість виконання роботи, яка відображає ступінь відповідності результатів діяльності встановленим стандартам і вимогам; задоволеність працівників своєю роботою, умовами праці, взаємовідносинами в колективі; рівень плинності кадрів, який характеризує інтенсивність вибуття працівників з організації; використання робочого часу, що враховує ступінь завантаженості працівників, відсутність простоїв та рівень кваліфікації персоналу, який показує відповідність кваліфікації працівників вимогам робочих місць.

Безумовно, різні автори в своїх дослідженнях пропонують різні підходи до оцінки ефективності використання персоналу. Наприклад, Віктор Томпсон, Дональд Смитбург та Герберт Симон підкреслюють важливість узгодження цілей організації та індивідуальних цілей працівників [39-46]. Пітер Друкер вважає, що ефективність досягається за рахунок чіткого визначення завдань, делегування повноважень та створення умов для саморозвитку працівників [40]. Фредерік Герцберг акцентує увагу на мотивації працівників, стверджуючи, що задоволення від роботи є ключовим фактором продуктивності [41].

Таким чином, ефективність використання персоналу є багатогранним поняттям, яке вимагає комплексного підходу. Для її підвищення необхідна постійна робота над удосконаленням систем управління персоналом.

Як вже зазначалося вище, для оптимізації будь-якого процесу управління необхідне забезпечення ефективного та своєчасного зворотного зв'язку. Саме тому моніторинг ефективності використання персоналу підприємства дозволить визначити, наскільки ефективною є праця персоналу, і виявити сфери, які потребують корекції для досягнення запланованих результатів.

Отже, моніторинг ефективності використання персоналу підприємства – це систематичний і безперервний процес збору, аналізу та оцінки даних, що відображають, наскільки ефективно людські ресурси компанії використовуються для досягнення її

стратегічних цілей. Це не просто контроль за працівниками, а комплексний підхід, спрямований на оптимізацію праці, підвищення продуктивності та розвиток персоналу.

2.2 Складові моніторингу ефективності використання персоналу

Базовими положеннями моніторингу ефективності використання персоналу підприємства є мета, цілі, предмет та принципи. На наш погляд, основною метою моніторингу є збір, вивчення і підготовка інформації для аналізу і прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства всіх категорій. Більш детальними цілями є визначення характеристик результатів праці персоналу; оцінка рівня досягнення поставлених цілей; виявлення факторів підвищення ефективності використання персоналу. Предметом моніторингу є виконання планів робіт; досягнення поставлених цілей; характеристика кількісних і якісних результатів діяльності, особистих якостей персоналу та відповідності умов праці виконуваним роботам і досягненню бажаних результатів. До принципів моніторингу відносяться цільова спрямованість інформаційних процесів, максимальна об'єктивність отриманих висновків на кожному етапі обробки даних, об'єктивність, технологічність. Визначені базові положення дозволяють побудувати систему моніторингу ефективності використання персоналу підприємства, складові якої наведені на рисунку 2.2.

Розглянемо більш детально кожен складову. Деякі з них є більш універсальними, а деякі – мають відображати певну специфіку підприємства, для якого розробляється моніторинг.

Визначення ключових показників ефективності (КПЕ) - це перший і один з найважливіших кроків. Для кожної посади, відділу чи функції визначаються конкретні, вимірні показники, що відображають успішність виконання завдань. Ключові показники ефективності (КПЕ) для моніторингу ефективності використання персоналу в транспортно-логістичних підприємствах можна розділити на кілька груп, залежно від функцій та цілей. Вибір конкретних КПЕ залежить від специфіки підприємства (наприклад, перевезення вантажів, пасажирські перевезення, складська логістика).



Рисунок 2.2 – Основні складові моніторингу ефективності персоналу підприємства

Почнемо з показників ефективності водіїв та водійського складу. Ця група КПЕ фокусується на продуктивності та безпеці водіїв, тому до таких показників можна віднести кількість перевезених тонн/пасажирів на одного водія – це характеризує обсяг виконаної роботи; середню тривалість простою, яка показує час, протягом якого транспортний засіб не використовується. Якщо цей показник високий, це може свідчити про нераціональне планування маршрутів або проблеми з технічним обслуговуванням. Також показниками в цій групі КПЕ може бути витрата пального на 100 км, що допомагає контролювати витрати та оцінювати ефективність водіння; кількість ДТП та порушень правил дорожнього руху на одного водія – цей показник відповідає за безпеку та репутацію компанії; відсоток вчасних доставок – цей показник відображає, наскільки точно дотримуються графіків перевезень водії підприємства.

Показники ефективності логістів та менеджерів з логістики мають оцінювати якість планування та оптимізації процесів. Саме тому можна запропонувати в якості таких показників наступні: коефіцієнт використання вантажопідйомності транспорту – цей показник показує, наскільки оптимально завантажуються транспортні засоби; середня вартість доставки або перевезення на одиницю, що дозволяє контролювати витрати на логістичні операції; кількість

успішно вирішених логістичних інцидентів – дозволяє оцінити здатність менеджера швидко реагувати на непередбачувані ситуації; відсоток оптимізованих маршрутів - вимірює ефективність використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування; рівень задоволеності клієнтів якістю логістичних послуг – цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно менеджер комунікує з клієнтами та вирішує їхні потреби.

Зазвичай транспортно-логістичні підприємства мають своє складське господарство, на якому зберігаються необхідні запаси сировини, матеріалів запчастин, агрегатів тощо. Показники ефективності складського персоналу мають бути зосереджені на швидкості та точності складських операцій. В якості таких показників можна запропонувати швидкість комплектації замовлення – це час, необхідний для збору та підготовки одного замовлення до відправлення; кількість помилок при комплектації – визначається як відсоток невідповідностей у замовленнях, що свідчить про якість роботи; пропускна здатність складу на одного працівника - вимірює обсяг вантажів, оброблених одним співробітником за певний період; коефіцієнт використання складських площ – цей показник відображає, наскільки раціонально використовується доступний простір; кількість інвентаризаційних помилок - оцінює точність ведення обліку.

Вищеозначені показники відносяться до певних груп персоналу і відображають їх специфіку роботи і ключові напрямки, які впливають на ефективність роботи певної групи. Крім того, є і загальні показники ефективності персоналу, які є універсальними для всіх працівників підприємства. До таких показників пропонується відносити рівень плинності кадрів, який визначається як відсоток співробітників, які звільнилися за певний період. Висока плинність може вказувати на проблеми з умовами праці, мотивацією або управлінням. Крім того, в якості загальних КПЕ можна розглядати продуктивність праці, яка визначається як обсяг виробленої продукції або наданих послуг на одного співробітника; витрати на персонал відносно доходу – цей показник відображає, яка частка доходу відноситься до витрат на оплату праці та утримання персоналу; кількість пропозицій щодо покращення від персоналу - показує рівень ініціативності та зацікавленості співробітників у розвитку компанії; відсоток вакансій, закритих внутрішніми кандидатами; кількість пройдених тренінгів – це показник, який дозволяє побачити

динаміку навчання персоналу; динаміка зростання результатів тестування – відображає результати навчання персоналу і застосування знань в роботі; відсоток співробітників, які пройшли атестацію – відображає рівень відповідності якості і результатів роботи персоналу до вимог виробництва і окремих посад; рівень залученості та задоволеності персоналу, який можна оцінити за допомогою регулярних опитувань. Як показують дослідження, висока залученість корелює з високою продуктивністю.

Крім того, в якості загальних КПЕ можуть виступати і фінансові показники: прибуток на одного співробітника та рентабельність інвестицій у навчання персоналу.

Після визначення КПЕ необхідно налагодити систему збору даних. Збір даних може бути автоматизованим, через спеціалізовані системи (HRM/HRIS, CRM, ERP), системи обліку робочого часу, програмне забезпечення для управління проектами та ручним через звіти керівників, опитування, інтерв'ю, спостереження. Інструментами за допомогою яких відбувається збір даних є системи управління ефективністю (Performance Management Systems), які представляють собою сучасні програмні рішення, що дозволяють автоматично збирати дані про виконання завдань, продуктивність та інші показники; системи CRM та ERP - це системи, які можуть надавати дані про продажі, обслуговування клієнтів, виробництво тощо; журнали обліку робочого часу, які допомагають відстежувати фактичний час, витрачений на роботу; опитування та інтерв'ю з працівниками та їх керівниками для збору якісних даних про задоволеність, залученість, проблеми та пропозиції; безпосереднє спостереження за робочим процесом (особливо для виробничого персоналу); регулярні звіти від керівників відділів про виконання планів та досягнення цілей.

Наведемо таблицю відповідності ключових показників ефективності (КПЕ) та джерел даних для моніторингу ефективності використання персоналу (таблиця 2.1), яка допомагає систематизувати процес збору інформації та забезпечує її достовірність.

Наступною складовою моніторингу є аналіз даних, тому що зібрані дані не мають цінності без належного аналізу, щоб виявити тенденції, проблеми та можливості для покращення.

Таблиця 2.1 – Ключові показники ефективності і можливі джерела їх отримання

| Категорія КПЕ | Ключові показники ефективності (КПЕ) | Джерела отримання даних |
|----------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Продуктивність | <ul style="list-style-type: none"> - Обсяг виробленої продукції на 1 співробітника - Кількість проданих товарів або послуг на 1 менеджера - Кількість оброблених замовлень/запитів - Середній час виконання завдання | <ul style="list-style-type: none"> - Виробничі звіти: дані про обсяг випуску - Системи CRM: історія продажів, кількість транзакцій - Системи ERP/бухгалтерія: дані про доходи - Системи управління проектами: час виконання завдань, кількість завдань - Системи обліку робочого часу |
| Якість роботи | <ul style="list-style-type: none"> - Відсоток браку або дефектів - Кількість скарг від клієнтів - Рівень задоволеності клієнтів (NPS, CSAT) - Кількість помилок у документації | <ul style="list-style-type: none"> - Система управління якістю (ISO): звіти про дефекти - Система CRM: журнал скарг, відгуки клієнтів - Опитування клієнтів: результати анкетування - Внутрішній аудит |
| Використання робочого часу | <ul style="list-style-type: none"> - Відсоток робочого часу, витраченого на основні завдання - Рівень відвідуваності - Кількість понаднормових годин - Середня тривалість простою | <ul style="list-style-type: none"> - Системи обліку робочого часу (Time-tracking systems) - Табелі обліку робочого часу - Системи контролю доступу - Графіки роботи та звіти керівників |
| Фінансові показники | <ul style="list-style-type: none"> - Прибуток на 1 співробітника - Витрати на персонал на 1 одиницю продукції - Рентабельність інвестицій у навчання (ROI) | <ul style="list-style-type: none"> - Бухгалтерські та фінансові звіти - Системи ERP - Дані про витрати на навчання - Фінансова звітність |
| Кадрові показники | <ul style="list-style-type: none"> - Рівень плинності кадрів - Рівень залученості та задоволеності персоналу - Відсоток вакансій, закритих внутрішніми кандидатами | <ul style="list-style-type: none"> - HR-аналітика: дані про звільнення та найм - Результати внутрішніх опитувань - Дані про просування та переведення співробітників |

Продовження таблиці 2.1

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------------|--|--|
| Компетентності та розвиток | - Кількість пройдених тренінгів - Динаміка зростання результатів тестування - Відсоток співробітників, які пройшли атестацію | - HR-документація - База даних навчання та розвитку - Результати атестації та тестування |

Він включає порівняння фактичних показників з плановими, нормативними або з показниками попередніх періодів (трендовий аналіз); виявлення відхилень та причин їх виникнення; ідентифікацію «вузьких місць» у процесах або недостатньо ефективних співробітників або відділів; оцінку загальної продуктивності та ефективності роботи компанії.

В рамках цієї складової можна використовувати різні методи аналізу:

- Порівняльний аналіз, заснований на порівнянні фактичних показників з плановими, з показниками минулих періодів, або з показниками інших відділів і, навіть, підприємств (бенчмаркінг);
- Тренд-аналіз, який дозволяє відстежувати зміни показників у динаміці, щоб виявити зростання, спад або стагнацію;
- Факторний аналіз, який дозволяє визначити фактори, що впливають на ефективність персоналу (наприклад, навчання, мотивація, умови праці тощо);
- Аналіз «вузьких місць» дозволяє виявити етапи або процеси, які уповільнюють роботу і знижують загальну ефективність;
- SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з використанням персоналу;
- Кореляційний аналіз дозволяє визначити взаємозв'язок між продуктивністю та іншими факторами;
- Причинно-наслідковий аналіз («риб'яча кістка») дозволяє виявити першопричини проблем з якістю;
- Парето-аналіз (принцип 80/20) визначає 20% причин, які генерують 80% проблем;
- Аналіз зворотного зв'язку вивчає відгуки клієнтів для виявлення системних проблем;
- Аналіз хронометражу є детальним аналізом часу, витраченого на різні види діяльності;

- Аналіз простоїв виявляє причини, що призводять до простоїв (несправність обладнання, відсутність матеріалів тощо);
- Фінансовий аналіз дозволяє розрахувати рентабельність та окупність витрат на персонал;
- Аналіз відхилень порівнює планові та фактичні витрати і доходи;
- Коефіцієнтний аналіз дозволяє розрахувати фінансові коефіцієнти для оцінки ефективності використання ресурсів;
- Аналіз когорт відстежує групи співробітників, що приєдналися в один період, для аналізу плинності;
- Аналіз результатів опитувань виявляє причини задоволеності або незадоволеності персоналу;
- Аналіз «розривів» у навичках (skills gap analysis) порівнює необхідні та існуючі навички;
- Оцінка ефективності навчання (модель Кіркпатріка) вимірює вплив навчання на результати роботи.

Для кожного з ключових показників ефективності (КПЕ) можна рекомендувати певні методи аналізу, які допоможуть не просто зібрати дані, а й отримати з них корисні висновки. Таблиця 2.2 демонструє, які види аналізу найкраще підходять для різних категорій КПЕ.

Результати моніторингу мають бути доведені до відома співробітників та їхніх керівників. Тому формування зворотного зв'язку забезпечує прозорість процесу управління персоналом, можливості для самоаналізу і коригування поведінки, конструктивний діалог між керівником та підлеглим щодо досягнень та зон розвитку.

Налагодження зворотного зв'язку на транспортно-логістичному підприємстві в рамках моніторингу ефективності використання персоналу є критично важливим для підвищення продуктивності, мотивації та утримання кадрів. Цей процес має бути системним, прозорим та конструктивним.

Зворотний зв'язок не має бути одноразовою акцією. Його потрібно надавати регулярно (наприклад, щомісяця чи щокварталу), а не лише під час щорічної атестації. Це дозволяє співробітникам оперативно коригувати свою роботу.

Таблиця 2.2 – Рекомендовані види аналізу для різних категорій КПЕ

| Категорія КПЕ | Рекомендовані види аналізу | Призначення аналізу |
|----------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Продуктивність | <ul style="list-style-type: none"> - Тренд-аналіз. - Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) - Кореляційний аналіз | Виявити зростання або спад продуктивності, оцінити ефективність інвестицій в персонал, знайти «вузькі місця» у процесах. |
| Якість роботи | <ul style="list-style-type: none"> - Причинно-наслідковий аналіз («риб'яча кістка») - Парето-аналіз (принцип 80/20) - Аналіз зворотного зв'язку | Знайти та усунути основні причини низької якості, зосередити зусилля на найважливіших проблемах. |
| Використання робочого часу | <ul style="list-style-type: none"> - Аналіз хронометражу - Аналіз простоїв | Оптимізувати робочі процеси, підвищити ефективність використання робочого часу. |
| Фінансові показники | <ul style="list-style-type: none"> - Фінансовий аналіз - Аналіз відхилень - Коефіцієнтний аналіз | Оцінити внесок кожного відділу і співробітника у фінансові результати підприємства, контролювати витрати на персонал. |
| Кадрові показники | <ul style="list-style-type: none"> - Аналіз когорт - SWOT-аналіз - Аналіз результатів опитувань | Зрозуміти причини плинності, розробити заходи для утримання цінних кадрів, виявити сильні сторони та зони росту у кадровій політиці. |
| Компетентності та розвиток | <ul style="list-style-type: none"> - Аналіз «розривів» у навичках (skills gap analysis) - Оцінка ефективності навчання (модель Кіркпатріка) | Визначити потреби в навчанні, оцінити ефективність проведених тренінгів. |

Основні принципи налагодження зворотного зв'язку наведені на рисунку 2.3.

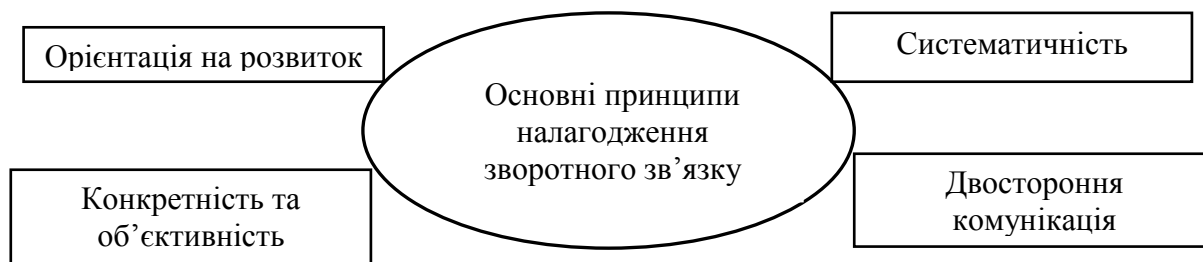


Рисунок 2.3 – Основні принципи налагодження зворотнього зв'язку

Важливим моментом є створення атмосфери, де співробітник може висловити свою думку, обговорити проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення. Не менш важливими є конкретність та об'єктивність, коли відгуки мають базуватися на конкретних даних моніторингу, а не на суб'єктивних враженнях. Замість «Ти працюєш неефективно», краще сказати «Твої показники з витрати пального на 100 км перевищують норму на 15%, давай розберемося, в чому причина». Мета зворотного зв'язку — не покарання, а допомога співробітнику стати кращим. Кожен відгук має супроводжуватися планом дій та підтримкою для досягнення поставлених цілей.

В таблиці 2.3 наведемо практичні кроки для налагодження зворотного зв'язку.

Впровадження ефективної системи зворотного зв'язку перетворить моніторинг ефективності з простого інструменту контролю на потужний механізм розвитку, що сприятиме не лише зростанню продуктивності, а й підвищенню лояльності та задоволеності персоналу.

Мета моніторингу – не просто констатувати факти, а використовувати отриману інформацію для покращення. На основі аналізу даних необхідно розробити конкретні заходи для покращення ситуації. Тому наступною складовою є прийняття управлінських рішень.

Це може бути розробка та впровадження програм навчання та розвитку персоналу у вигляді організації тренінгів, семінарів, курсів для підвищення кваліфікації; оптимізація робочих процесів у вигляді впровадження нових технологій, автоматизації рутинних операцій, перерозподілу обов'язків і функцій; коригування системи мотивації та заохочення у вигляді розробки справедливих систем оплати праці,

Таблиця 2.3 – Практичні кроки для налагодження зворотного зв'язку

| Назва кроку | Рекомендації | Мета кроку |
|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Впровадження регулярних зустрічей «один-на-один» | Треба забезпечити, щоб кожен співробітник мав можливість регулярно спілкуватися зі своїм безпосереднім керівником. Це може бути щотижнева коротка зустріч або щомісячна більш детальна | Обговорення поточних результатів, проблем, цілей та планів. Керівник надає миттєвий зворотний зв'язок, а співробітник — ставить запитання та ділитися ідеями |
| Впровадження анонімних каналів зворотного зв'язку | Створюємо можливість для співробітників надавати відгуки анонімно. Це можуть бути онлайн-форми, «скриньки для пропозицій» або регулярні анонімні опитування | Виявити проблеми, про які люди бояться відкрито говорити (наприклад, конфлікти в колективі, проблеми з керівництвом, незадовільні умови праці) |
| Надання конструктивного зворотного зв'язку за моделлю «Бутерброд» або «STAR» | <u>Метод «Бутерброд»:</u> Позитивний відгук - конструктивна критика - позитивний висновок. Це допомагає співробітнику не відчувати себе атакованим. <u>Метод «STAR»:</u> Описуємо Situation (ситуацію), Task (завдання), Action (дії) та Result (результат). Наприклад: «Коли минулого тижня у нас була поломка на маршруті (S), завданням було знайти альтернатив-не рішення (T). Не чекаючи, ви са-мостійно знайшли ремонтну бригаду (A), і ми змогли уникнути затримки на 3 години (R). Це було чудово». | Сформулювати відгук, який буде легко сприйнятий і не викличе захисної реакції. |
| Використання даних моніторингу як основи для розмови | Перед зустріччю керівник має підготувати дані моніторингу ефективності, які стосуються конкретного співробітника: - Для водія: показники витрати пального, своєчасність доставки, кількість простоїв. - Для логіста: відсоток оптимізованих маршрутів, кількість вирішених інцидентів. - Для складського працівника: швидкість комплектації, кількість помилок. | Надати конкретні факти, які роблять зворотний зв'язок об'єктивним і менш емоційним |
| Розробка та реалізація планів розвитку | На основі зворотного зв'язку розробляємо індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника. Це може включати, наприклад: - Тренінги з оптимізації маршрутів. - Курси з управління стресом. - Навчання новим технологіям. - Систему наставництва, коли більш досвідчені працівники допомагають новачкам | Показати співробітникам, що їхній розвиток є пріоритетом для компанії, і це є логічним продовженням моніторингу |

бонусів, премій, нематеріальних заохочень; прийняття кадрових рішень (просування, переведення, звільнення, перегляд штатного розкладу, найм нових співробітників за потреби); покращення умов праці за рахунок забезпечення комфортних та безпечних умов, необхідного обладнання; розвиток корпоративної культури за рахунок створення сприятливого клімату, підтримки ініціатив, розвитку лідерських якостей.

З переліченого можна зробити висновок, що спектр управлінських рішень в розрізі моніторингу ефективності використання персоналу є надзвичайно широким і залежить від виявлених проблем в результаті аналізу даних.

Моніторинг – це не одноразова акція, а циклічний процес. КПЕ можуть змінюватися залежно від стратегії компанії, ринкових умов. Система моніторингу повинна постійно адаптуватися та покращуватися.

Систему моніторингу ефективності використання персоналу можна покращувати за рахунок впровадження нових технологій, оптимізації процесів, зміни підходів до збору та аналізу даних, а також покращення комунікації та зворотного зв'язку.

Технологічна модернізація передбачає наступні заходи:

– Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення. Використання сучасних HRM (Human Resource Management) або HRIS (Human Resource Information System) систем дозволяє автоматизувати збір даних, аналіз і формування звітів. Це може включати модулі для обліку робочого часу, управління продуктивністю, оцінки компетенцій, управління проєктами тощо.

– Використання аналітики та Big Data. Аналіз великих масивів даних (Big Data) про роботу персоналу, поведінку клієнтів та ринкові тренди дозволяє виявляти неочевидні закономірності та зв'язки. Наприклад, можна визначити, як певні дії співробітників впливають на задоволеність клієнтів або рівень прибутку.

– Інтеграція систем. Покращення ефективності досягається за рахунок інтеграції системи моніторингу з іншими бізнес-системами, такими як ERP, CRM, системи управління проєктами. Це забезпечує єдине джерело даних і дозволяє отримувати повну картину роботи підприємства.

Методологічні вдосконалення стосуються наступних заходів:

– Перегляд ключових показників ефективності (КПЕ). КПЕ мають бути динамічними та відповідати поточним стратегічним

цілям підприємства. Їх варто регулярно переглядати, адаптуючи до змін на ринку, в технологіях чи структурі компанії.

- Впровадження 360-градусної оцінки. Цей метод дозволяє отримати комплексну оцінку роботи співробітника, враховуючи думку керівника, колег, підлеглих та навіть клієнтів. Це робить зворотний зв'язок більш об'єктивним та всебічним.

- Оцінка за компетенціями. Оцінка не лише результатів, а й поведінки та навичок (компетенцій), які дозволяють досягти цих результатів. Це сприяє більш об'єктивній оцінці та допомагає виявити зони для розвитку.

- Фокус на якості, а не лише на кількості. Важливо відстежувати не лише обсяги виконаної роботи, а й її якість. Наприклад, для транспортно-логістичного підприємства це може бути не лише кількість перевезених вантажів, а й відсоток вчасних доставок та кількість скарг від клієнтів.

Культурні та організаційні зміни зосереджені на таких заходах як:

- Покращення комунікації. Система моніторингу буде ефективною лише тоді, коли співробітники розуміють її цілі та механізми. Важливо забезпечити відкритий, чесний та регулярний зворотний зв'язок між керівниками та підлеглими.

- Зміщення акценту з контролю на розвиток. Ефективна система моніторингу повинна бути інструментом для розвитку, а не покарання. Заохочення та визнання досягнень, а також надання підтримки та можливостей для навчання допомагають співробітникам відчувати свою цінність.

- Залучення персоналу до процесу. Співробітники можуть надавати цінні ідеї щодо покращення процесів і навіть запропонувати нові КПЕ. Залучення їх до розробки та вдосконалення системи моніторингу підвищує їхню залученість та прийняття змін.

2.3 Математична модель, технологія та алгоритм моніторингу ефективності використання персоналу підприємства

Моніторинг ефективності використання працівників підприємства створює підґрунтя не тільки для ефективного управління результативністю діяльності, але і їх конкурентоздатністю, і забезпечує встановлення шляхів та напрямів її підвищення.

Створення математичної моделі для моніторингу ефективності використання персоналу — це спосіб формалізувати та кількісно оцінити складні взаємозв'язки в рамках підприємства. Ця модель дозволяє перетворити якісні аспекти управління на вимірні величини, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень.

Загальний показник ефективності використання персоналу (E) можна представити як зважену суму окремих показників ефективності (формула 2.1). Це дає змогу врахувати важливість кожного фактору.

$$E = \sum w_i \cdot P_i \quad (2.1)$$

де E — інтегральний (загальний) показник ефективності використання персоналу.

P_i — стандартизований показник ефективності за i -м критерієм.

w_i — ваговий коефіцієнт (важливість) i -го критерію, при цьому $\sum w_i = 1$.

Вагові коефіцієнти (w_i) визначаються експертним шляхом, наприклад, методом аналізу ієрархій або за допомогою опитувань керівництва.

Оскільки різні показники мають різні одиниці виміру (наприклад, гроші, час, кількість), їх потрібно стандартизувати, щоб їх можна було порівнювати. Це можна зробити за формулою нормалізації (формула 2.2), де значення показника приводиться до діапазону від 0 до 1.

$$P_i = (X_{max} - X_{min}) / (X_i - X_{min}) \quad (2.2)$$

де X_i — фактичне значення i -го показника.

X_{min} — мінімально допустиме (або найгірше) значення i -го показника.

X_{max} — максимально бажане (або найкраще) значення i -го показника.

Для показників, де менше значення є кращим (наприклад, плинність кадрів), формула 2.2 змінюється на формулу 2.3:

$$P_i = (X_{max} - X_{min}) / (X_{max} - X_i) \quad (2.3)$$

Розглянемо спрощену модель для водія-логіста, де ключові критерії ефективності — це продуктивність, якість і економічність.

P_1 — Продуктивність: кількість доставлених вантажів за місяць.

P_2 — Якість: відсоток вчасних доставок.

P_3 — Економічність: витрати пального на 100 км.

Загальний показник ефективності водія (E_v) буде визначений за формулою 2.4:

$$E_v = w_1 \cdot P_1 + w_2 \cdot P_2 + w_3 \cdot P_3 \quad (2.4)$$

Стандартизація показників проводиться за формулами 2.5-2.7:

P_1 (Кількість вантажів):

$$P_1 = (X_{max} - X_{min}) / (X_1 - X_{min}) \quad (2.5)$$

де X_1 — фактична кількість вантажів

P_2 (Відсоток вчасних доставок):

$$P_2 = (X_{max} - X_{min}) / (X_2 - X_{min}) \quad (2.6)$$

де X_2 — фактичний відсоток.

P_3 (Витрата пального):

$$P_3 = (X_{max} - X_{min}) / (X_{max} - X_3) \quad (2.7).$$

де X_3 — фактична витрата

Загальний (інтегральний) показник ефективності всього підприємства (E_{int}) можна розрахувати як середньозважену ефективність окремих відділів або груп персоналу за формулою 2.8:

$$E_{int} = \sum k_j \cdot E_j \quad (2.8)$$

де E_j — інтегральний показник ефективності j -го відділу.

k_j — ваговий коефіцієнт j -го відділу, що відображає його внесок у загальний результат.

Використання запропонованої моделі можливо в різних аспектах:

– Модель дозволяє порівнювати ефективність різних співробітників або відділів. Співробітник з вищим показником E є більш ефективним.

– Відстежуючи зміни показника E з часом (динамічний аналіз), можна оцінювати динаміку ефективності персоналу.

– Результати розрахунків служать основою для прийняття рішень щодо преміювання, навчання, ротації кадрів. Наприклад, якщо у співробітника низький показник P_3 (економічність), це може бути сигналом до необхідності проведення тренінгу з економного водіння.

Математична модель не замінює управлінських рішень, але надає кількісну основу, робить моніторинг прозорим та об'єктивним.

Моніторинг ефективності використання персоналу підприємства – це регулярне спостереження, оцінка і прогноз за допомогою автоматизованих систем. У систему моніторингу слід включати діагностику стану і прогноз організаційних здібностей персоналу і ряду професійно-кваліфікаційних якостей персоналу.

За загальним визначенням, технологія – це сукупність методів, процесів, інструментів і знань, що використовуються для створення товарів, надання послуг або досягнення певних цілей. Простими словами, це практичне застосування науки та знань для вирішення конкретних завдань і задоволення потреб людини. Технологія включає послідовність дій і процедур, необхідних для перетворення ресурсів (сировини, інформації, енергії) на кінцевий продукт; інструменти, які допомагають у виконанні завдань та знання того, як їх використовувати, і вміння це робити.

Розглянемо технологію моніторингу ефективності використання персоналу підприємства (рисунок 2.4), яка представляє собою комплексний підхід, який охоплює етапи від підготовки до аналізу та прийняття рішень. Вона базується на чітко визначених показниках, використанні сучасних інструментів та забезпеченні постійного зворотного зв'язку.

На підготовчому етапі закладається основа всієї системи моніторингу. Визначаючи цілі, треба чітко сформулювати, чого прагне досягти організація.

Це може бути збільшення прибутку, оптимізація витрат, покращення якості продукції або послуг, зниження плинності кадрів тощо. Після цього відбувається розробка ключових показників ефективності (КПЕ), яка полягає у визначенні конкретних, вимірюваних та досяжних показників для кожного відділу та посади та загальних показників. Приклади можливих показників наведені вище.

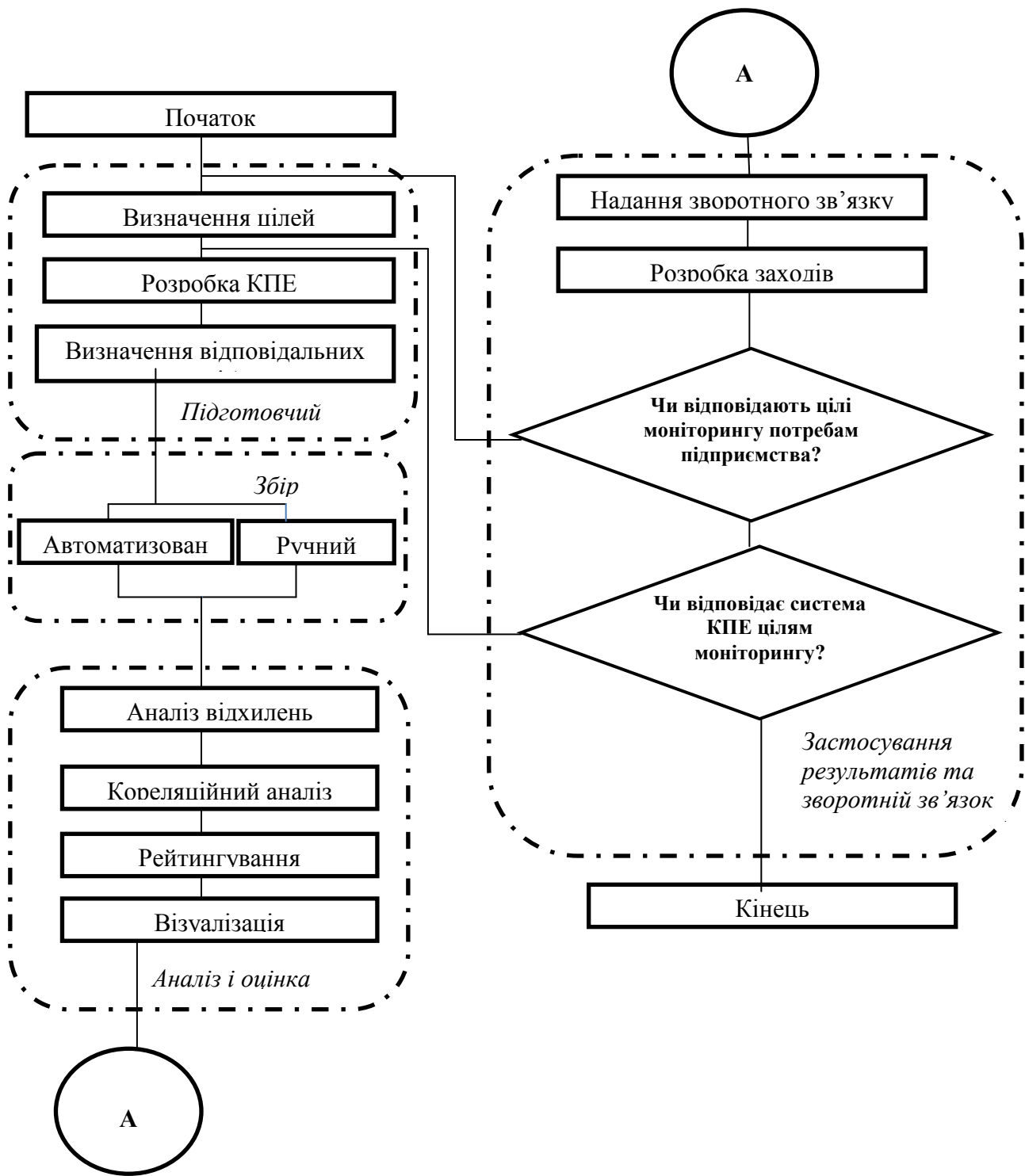


Рисунок 2.4 – Блок-схема технології моніторингу ефективності використання персоналу

Також на підготовчому етапі необхідно призначити відповідальних осіб за збір, обробку та аналіз даних. Зазвичай, цим займається HR-відділ у співпраці з керівниками підрозділів.

На етапі збору даних збирається вся необхідна інформація для подальшого аналізу. На сучасних підприємствах зазвичай

використовують як автоматизований, так і ручний збір. При автоматизованому зборі використовують спеціалізоване програмне забезпечення: HRIS/HRM системи (Human Resource Information/Management System) для обліку даних про співробітників, їхню продуктивність та результати оцінки; системи ERP/CRM (Enterprise Resource Planning / Customer Relationship Management) для відстеження виробничих показників, обсягів продажів, взаємодії з клієнтами; системи обліку робочого часу (Time-tracking systems) для моніторингу відпрацьованих годин, простоїв та переробок.

Ручний збір дозволяє збирати інформацію, яку неможливо отримати автоматично через звіти керівників, опитування та інтерв'ю та особисті спостереження.

На етапі аналізу та оцінки даних зібрані дані перетворюються на корисну інформацію. Для цього проводиться аналіз відхилень, шляхом порівняння фактичних результатів з запланованими, а також з результатами попередніх періодів. Це допомагає виявити позитивні або негативні тенденції. Потім за допомогою кореляційного аналізу встановлюються зв'язки між різними показниками. Наприклад, як рівень навчання персоналу впливає на кількість помилок. Далі за допомогою використання математичних моделей для розрахунку інтегрального показника ефективності відбувається рейтингування: співробітників або підрозділів за їхньою ефективністю. В кінці етапу отримані результати аналізу візуалізуються у вигляді дашбордів, графіків та діаграм для зручного сприйняття та швидкого аналізу.

На етапі застосування результатів та зворотного зв'язку необхідно результати моніторингу використовуються для поліпшення роботи підприємства. Цьому сприяють регулярні зустрічі керівника з підлеглими для обговорення результатів, сильних сторін та зон для розвитку. Важливо, щоб зворотний зв'язок був конкретним і конструктивним. На основі аналізу розробляються програми навчання, системи мотивації, оптимізуються робочі процеси. Наприклад, якщо моніторинг виявив низьку продуктивність через брак навичок, варто організувати тренінг.

Моніторинг – це безперервний процес. Результати одного циклу стають основою для наступного, допомагаючи постійно адаптувати систему до змін у бізнес-середовищі та потребах підприємства.

Проблематичність моніторингу полягає в тому, що ефективність використання персоналу, по-перше, включає різні аспекти дослідження на рівні економіки підприємства, економіки праці і

соціальної економіки; по-друге, досить складно встановити стимули залежно від мотивів, які різняться у окремих категорій персоналу і загалом - маловивчені.

Третя проблема полягає в динамічності процесів як стимулювання, так і підвищення ефективності використання персоналу і постійному перегляді як нормативних характеристик, так і постійному перегляді потреб працівника за період трудового життя.

По-четверте, стимулювання за підвищення ефективності використання різних категорій персоналу занадто індивідуальне і має безліч шляхів задоволення потреб працівників.

Розроблення алгоритму моніторингу ефективності використання персоналу підприємства (рисунок 2.5) враховує вищезначені проблеми.

Через окреслені особливості такий алгоритм (побудований у вигляді блок-схеми) є розгалуженим у відповідності з поставленими цілями : оцінка, стимулювання і підвищення ефективності.

Запропонований алгоритм включає зворотні зв'язки, оскільки для досягнення певної мети можуть бути освоєні різні шляхи і перегляд напрямів забезпечення має бути постійним або періодичним.

В алгоритмі моніторингу центральне місце займає вибір методів оцінки ефективності використання персоналу підприємства. Можна обрати кількісні методи: вимірювання виробітку (обсяг виробленої продукції за одиницю часу, кількість виконаних задач або обслуговувань); аналізу ефективності використання часу (фіксація часу, витраченого на різні завдання, аналіз простоїв та перерв у роботі), визначення фінансових показників (прибутковість, що приносить кожен працівник, собівартість одиниці продукції або послуги).

Не менш важливими є і якісні методи: оцінка якості роботи (порівняння результатів з встановленими стандартами, аналіз відгуків клієнтів тощо); самооцінка працівників (анкетування, опитування, щоденники самостереження); оцінка керівниками (періодичні співбесіди, 360-градусна оцінка).

Багато дослідників пропонують використовувати комплексні методи: збалансовану систему показників (BSC); метод ключових показників ефективності (KPI) тощо.

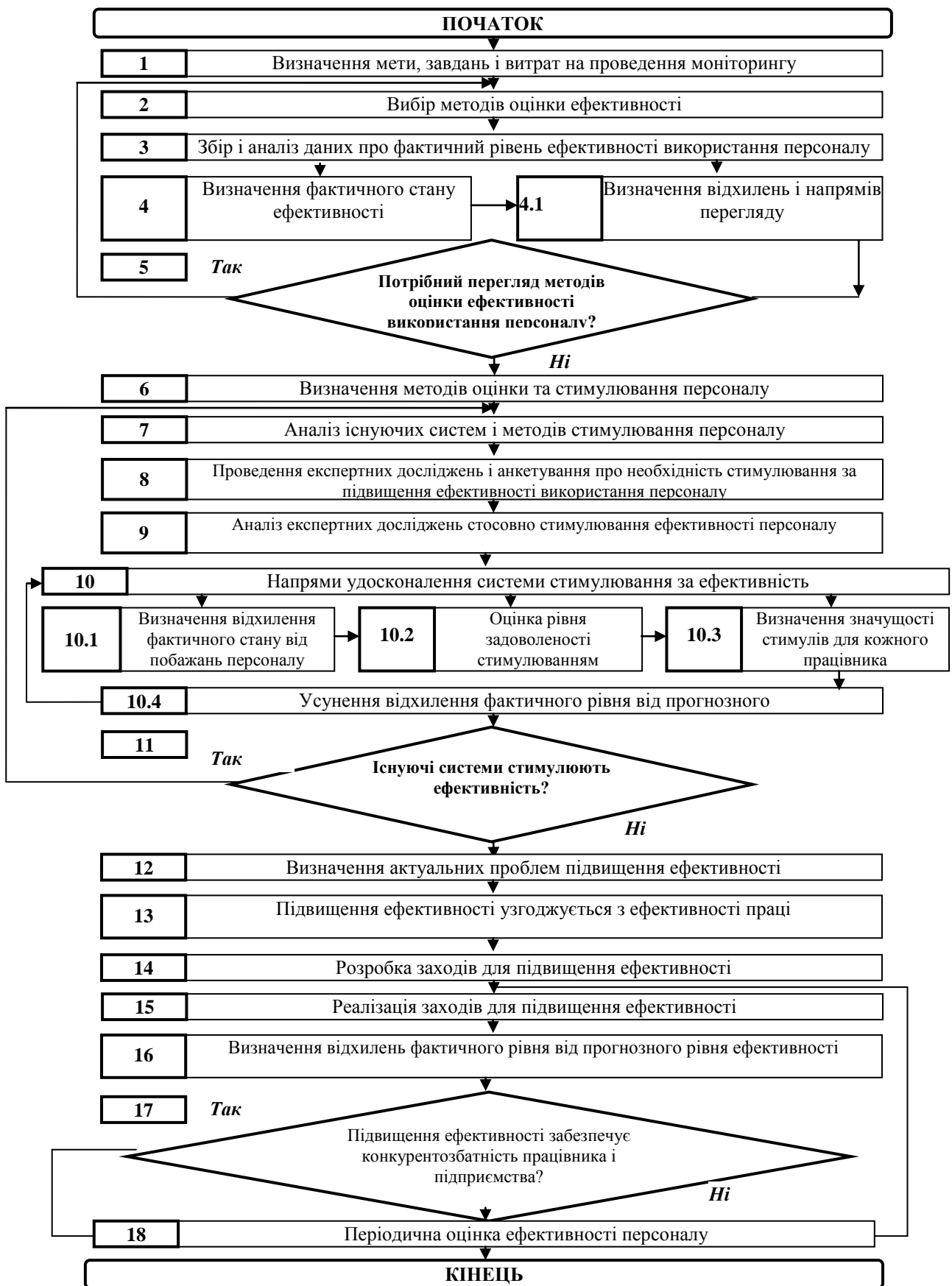


Рисунок 2.5 – Алгоритм моніторингу оцінки, стимулювання і підвищення ефективності використання персоналу підприємства

На наш погляд, важливими аспектами при виборі методів є цілі компанії, специфіка роботи, розмір компанії та її культура.

2.4 План та рекомендації щодо впровадження моніторингу ефективності використання персоналу підприємства

Також не менш важливим аспектом є відповідність системи моніторингу ефективності використання персоналу системі стимулювання, яка діє на підприємстві. Встановлення прямої відповідності між системою стимулювання працівників та результатами моніторингу ефективності є ключовим для підвищення продуктивності та мотивації на підприємстві. Така інтеграція забезпечує справедливість, прозорість та орієнтованість на результат. Пропонується сформуванню цю відповідність наступним чином (таблиця 2.4). Сформована відповідність базується на принципах чіткого зв'язку, прозорості, справедливості та своєчасності.

Відповідно до принципу чіткого зв'язку співробітники чітко розуміють, як саме результати їхньої роботи, зафіксовані системою моніторингу і впливають на їхню винагороду.

Принцип прозорості передбачає, що усі правила розрахунку премій, бонусів та інших заохочень мають бути відомими та зрозумілими для всього персоналу.

Принцип справедливості базується на тому, що система стимулювання враховує не лише індивідуальні результати, а й внесок у спільну командну роботу.

Принцип своєчасності полягає у тому, що винагорода має бути надана вчасно, щоб працівник відчував прямий зв'язок між своїми зусиллями та їхнім заохоченням.

Застосувати запропоновану модель відповідності системи моніторингу і стимулювання на практиці можна враховуючи наступні рекомендації:

1. Кожному КПЕ можна присвоїти бали. Сума балів за певний період (наприклад, місяць) визначатиме рівень премії співробітника. Наприклад, виконання плану – 100 балів, відсутність браку — 50 балів, економія пального – 30 балів.

2. Створити матрицю, де оцінка компетенцій поєднується з оцінкою результатів. Високі результати та розвиток компетенцій можуть призводити до найвищих заохочень.

Таблиця 2.4 – Таблиця відповідності моніторингу ефективності використання персоналу та його стимулювання

| Результат моніторингу ефективності | Приклади показників з моніторингу | Система стимулювання та заохочення |
|------------------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Високі показники продуктивності | <ul style="list-style-type: none"> - Обсяг виконаних завдань, що перевищує норму. - Високий рівень продажів на 1 співробітника. - Низький час виконання операцій. | <ul style="list-style-type: none"> - Фінансові бонуси: премії за перевиконання плану, відсоток від продажів. - Нефінансове заохочення: публічне визнання (дошка пошани, згадка на зборах), додаткові вихідні, гнучкий графік. |
| Високі показники якості роботи | <ul style="list-style-type: none"> - Мінімальний відсоток браку або помилок. - Високі оцінки в опитуваннях задоволеності клієнтів. - Відсутність рекамацій від клієнтів. | <ul style="list-style-type: none"> - Бонуси за якість: премії за відсутність скарг, бонуси за дотримання стандартів якості. - Професійний розвиток: оплата курсів підвищення кваліфікації, участь у професійних конференціях. |
| Оптимальне використання ресурсів | <ul style="list-style-type: none"> - Мінімізація витрат пального (для водіїв). - Оптимальне використання робочого часу. - Економія матеріалів. | <ul style="list-style-type: none"> - Бонуси за економію: премії за зниження витрат. - Надання кращого обладнання: можливість користуватися новими, більш ефективними інструментами або транспортом. |
| Активна участь у вдосконаленні | <ul style="list-style-type: none"> - Подання раціоналізаторських пропозицій. - Ініціювання покращень у робочих процесах. - Участь у командних проєктах. | <ul style="list-style-type: none"> - Одноразові премії за подані та впроваджені ідеї. - Кар'єрне зростання: розгляд на підвищення, переведення на більш відповідальну посаду. - Менторство: можливість стати наставником для нових працівників. |
| Низькі показники (нижче норми) | <ul style="list-style-type: none"> - Невиконання планових показників. - Часті помилки. - Порушення дисципліни. | <ul style="list-style-type: none"> - Аналіз причин: проведення зустрічі «один-на-один» для виявлення проблем. - Розробка плану покращення: індивідуальний план розвитку, додаткове навчання. - У разі відсутності прогресу — попередження, зниження премії або інші дисциплінарні заходи. |

3. Інтеграція системи моніторингу з системою розрахунку заробітної плати та премій дозволяє автоматизувати процес, мінімізуючи людський фактор і забезпечуючи прозорість.

Таким чином, пряме поєднання моніторингу та стимулювання перетворює моніторинг із простого інструменту контролю на потужний важіль мотивації та розвитку персоналу.

При проведенні моніторингу можна сформулювати наступні рекомендації:

- Використання комплексного підходу, який полягає в поєднанні кількісних та якісних методів для отримання більш повної картини щодо ефективності використання персоналу підприємства.

- Регулярність проведення моніторингу для вчасного виявлення проблем.

- Забезпечення регулярного зворотного зв'язку співробітникам про результати їхньої роботи.

- Використання індивідуального підходу, який полягає у використанні різних методів для різних категорій співробітників.

Сучасними інструментами для моніторингу є програмне забезпечення для обліку робочого часу (тайм-трекери, системи контролю доступу тощо); системи управління проектами (для відстеження прогресу виконання завдань); системи оцінювання персоналу (для проведення регулярних оцінок і збору зворотного зв'язку) та системи бізнес-аналітики (для візуалізації даних і виявлення трендів).

Моніторинг оцінки, стимулювання і підвищення ефективності використання персоналу підприємства має ґрунтуватися на ряді принципів, до сукупності яких слід віднести:

- принцип аналітичності, що передбачає аналіз причин підвищення ефективності використання персоналу, зовнішніх і внутрішніх чинників;

- принцип комплексності, який спрямований на рішення аналітичних, соціальних і економічних завдань ведення моніторингу;

- принцип періодичності, означає постійне оновлення інформаційної бази для впровадження нових напрямів підвищення ефективності використання персоналу;

- принцип системності, означає цілісність системи оцінки;

- принцип відповідності між системою моніторингу і об'єктом дослідження;

– принцип аналізу конкурентних переваг персоналу відповідно до процесів виробництва і технології виготовлення продукції або послуг;

– принцип єдності об'єкту спостереження, означає підпорядкованість усіх приватних досліджень загальному завданню.

Моніторинг є дієвим інструментом в отриманні необхідної інформації для ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

Далі розглянемо детальний план впровадження моніторингу ефективності персоналу. Процес впровадження був розділений на 4 етапи: підготовчий, розробки методології та вибору інструментів, впровадження та навчання і етап експлуатації та постійного вдосконалення.

Для кожного етапу передбачені окремі кроки, відповідальні і очікуваний результат. Інформація по кожному етапу наведена в таблицях 2.5–2.8.

Важливість проведення регулярної оцінки і моніторингу ефективності використання персоналу підприємства є беззаперечною. Регулярна оцінка дозволяє виявити проблеми з ефективністю на ранніх стадіях, що дозволяє швидко вжити заходів для їх усунення. На основі результатів оцінки можна розробити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника.

Регулярний зворотний зв'язок про результати роботи допомагає підвищити мотивацію працівників.

При впровадженні та проведенні моніторингу ефективності використання персоналу на підприємстві можуть виникнути різні перепони. Однак, більшість із них можна подолати за допомогою правильного підходу та комунікації.

На наш погляд, можливими потенційними перепонами можуть бути наступні:

1. Спротив з боку персоналу. Співробітники можуть сприймати моніторинг як форму «тотального контролю», що загрожує їхній автономії та призводить до стресу. Вони можуть боятися, що результати будуть використані для покарань, зниження зарплати чи звільнення, а не для їхнього розвитку.

2. Неправильний вибір КПЕ (ключових показників ефективності). Показники можуть бути нерелевантними, занадто складними для вимірювання або не відображати реального внеску співробітника.

Таблиця 2.5 – План підготовчого етапу (I етап) впровадження моніторингу в діяльність підприємства (1-2 місяці)

| Крок | Діяльність | Відповідальний | Очікуваний результат |
|------|--|---------------------------------------|--|
| 1.1 | Аналіз поточної ситуації та визначення потреб | HR-директор, Топ-менеджмент | Звіт про поточну ефективність, виявлені «вузькі місця», визначені зони для покращення. |
| 1.2 | Формування проєктної команди | Генеральний директор | Призначено керівника проєкту, сформовано команду (HR, IT, Фінанси, керівники відділів). |
| 1.3 | Розробка та затвердження концепції моніторингу | Керівник проєкту, Проєктна команда | Документ «Концепція моніторингу», що включає цілі, філософію, загальні принципи та підходи. |
| 1.4 | Бюджетування проєкту | Фінансовий директор, Керівник проєкту | Затверджений бюджет проєкту (витрати на ПО, навчання, консалтинг тощо). |
| 1.5 | Аналіз доступних рішень (ПО) | IT-директор, HR-директор | Шорт-лист потенційних HRIS/HRM систем або інших інструментів моніторингу. |
| 1.6 | Розробка плану комунікацій | HR-директор, PR-відділ | План інформування співробітників про впровадження системи (презентації, зустрічі, внутрішні повідомлення). |

Таблиця 2.6 – План етапу розробки методології та вибору інструментів (II етап) впровадження моніторингу (2-3 місяці)

| Крок | Діяльність | Відповідальний | Очікуваний результат |
|------|---|--------------------------------------|---|
| 2.1 | Деталізація КПЕ для ключових посад та відділів | Проєктна команда, Керівники відділів | Специфікація КПЕ для кожної посади/відділу, їхні метрики та методи розрахунку. |
| 2.2 | Вибір та закупівля або розробка програмного забезпечення (ПЗ) | IT-директор, Керівник проєкту | Придбане ліцензійне ПЗ або розпочато розробку власного рішення. |
| 2.3 | Розробка політик та процедур моніторингу | HR-директор, Юрист підприємства | Внутрішні положення, що регламентують процеси збору, аналізу даних, зворотного зв'язку та конфіденційності. |
| 2.4 | Розробка системи мотивації, пов'язаної з КПЕ | HR-директор, Фінансовий директор | Пропозиції щодо коригування системи бонусів, премій та інших заохочень, що базуються на ефективності. |

Таблиця 2.7 – План етапу впровадження та навчання (III етап)

| Крок | Діяльність | Відповідальний | Очікуваний результат |
|------|---|---|--|
| 3.1 | Встановлення та налаштування ПО | ІТ-відділ | Функціонуюча система моніторингу, інтегрована з іншими системами підприємства (за потреби). |
| 3.2 | Навчання адміністраторів системи | ІТ-відділ, Постачальник ПО | Спеціалісти, які можуть підтримувати та налаштовувати систему. |
| 3.3 | Проведення інформаційних сесій для всього персоналу | HR-відділ, Керівник проєкту | Співробітники розуміють цілі моніторингу, як він працюватиме, що від них очікується. |
| 3.4 | Навчання керівників відділів | HR-відділ, Зовнішні консультанти (за потреби) | Керівники володіють навичками постановки цілей, надання зворотного зв'язку, інтерпретації даних моніторингу. |
| 3.5 | Тестовий запуск (пілотний проєкт) | Проектна команда, Керівники пілотних відділів | Виявлення та усунення технічних проблем, неточностей у розрахунках КПЕ, збір зворотного зв'язку. |
| 3.6 | Коригування системи на основі пілотного запуску | Керівник проєкту | Внесення необхідних змін у методологію, налаштування ПО. |

Таблиця 2.8 – План етапу експлуатації та постійного вдосконалення (IV етап) (постійно)

| Крок | Діяльність | Відповідальний | Очікуваний результат |
|------|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.1 | Регулярний збір та аналіз даних | Керівники відділів, HR-відділ, ІТ-відділ | Актуальні дані про ефективність кожного співробітника та відділу. |
| 4.2 | Надання індивідуального зворотного зв'язку | Безпосередні керівники | Співробітники розуміють свої сильні сторони та зони росту, розробляють індивідуальні плани розвитку. |
| 4.3 | Прийняття управлінських рішень | Топ-менеджмент, Керівники відділів | Оптимізація робочих процесів, розподілу ресурсів, програм навчання, кадрових рішень. |

Продовження таблиці 2.8

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|---|------------------------------------|--|
| 4.4 | Моніторинг ефективності самої системи моніторингу | Керівник проєкту, Проектна команда | Звіт про ефективність впровадженої системи, виявлення проблем, можливостей для покращення. |
| 4.5 | Періодичний перегляд КПЕ та цілей | HR-директор, Топ-менеджмент | Актуальні та релевантні КПЕ, що відповідають стратегічним цілям підприємства. |
| 4.6 | Техпідтримка та оновлення ПЗ | ІТ-відділ | Безперебійна робота системи моніторингу, її актуальність. |

Наприклад, оцінка роботи творчого колективу виключно за кількістю проєктів може ігнорувати якість та креативність їхніх рішень.

3. Недостатня прозорість та комунікація. Якщо керівництво не пояснює, навіщо потрібен моніторинг, як він працюватиме та як дані будуть використовуватись, це породжує недовіру та чутки.

4. Складність збору та аналізу даних. Особливо на невеликих підприємствах, де відсутні спеціалізовані ІТ-системи, збір даних може бути трудомістким та схильним до помилок.

5. Суб'єктивність оцінки. Навіть з чітко визначеними КПЕ, деякі аспекти роботи (наприклад, комунікативні навички, командна робота) можуть оцінюватися суб'єктивно, що спричиняє невдоволення.

Для подолання спротиву потрібна відкрита комунікація у вигляді організованих зустрічей та презентацій, де керівництво чітко пояснить цілі моніторингу, зверне увагу, що це інструмент розвитку, а не лише контролю. Крім того, можна залучати персонал взяти участь у визначенні та формулюванні КПЕ. Це підвищить їхню залученість та прийняття системи. Важливим для подолання цієї перешкоди є орієнтація на позитив через публічне визнання та заохочення працівників, які демонструють високі результати і демонстрацію того, як моніторинг допомагає виявити та винагородити найкращих.

Для правильного вибору КПЕ потрібна розробка релевантних показників таким чином, щоб кожен КПЕ був пов'язаний з конкретними цілями посади, бажано, щоб використовувалась комбінація кількісних і якісних показників. Крім того, перед повномасштабним впровадженням, можна протестувати систему на

одному відділі. Це дозволить виявити та виправити недоліки у виборі КПЕ.

Для покращення прозорості та комунікації має бути налагоджений регулярний зворотний зв'язок у вигляді регулярних зустрічей «один-на-один», де обговорюються результати моніторингу, сильні сторони та зони росту. Крім того, можна надати співробітникам доступ до їхніх власних показників, щоб вони могли самостійно відстежувати свій прогрес.

При подоланні складнощів збору даних перспективним є впровадження автоматизованих систем через інвестування в програмне забезпечення (HRIS, CRM), яке мінімізує ручну роботу і підвищує точність даних та ефективність моніторингу. Не менш важливим для подолання цієї проблеми є проведення тренінгів для керівників та працівників щодо роботи з новими системами та інструментами.

Для того, щоб знизити суб'єктивність необхідні чіткі критерії оцінки, а для цього розробляються детальні критерії для оцінки якісних показників, щоб вони були зрозумілі та універсальні. Оцінка має бути багатогранною з використанням методів таких, як 360-градусна оцінка, щоб отримати об'єктивну картину від різних джерел.

Подолання цих перепон вимагає часу та зусиль, але результат — ефективна, справедлива та прозора система управління персоналом — повністю виправдовує ці інвестиції.

Таким чином, відстеження ефективності використання персоналу є невід'ємною частиною успішного управління персоналом. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити мотивацію працівників і досягти кращих результатів для компанії.

Запропоновані етапи і алгоритм моніторингу ефективності використання персоналу підприємства дозволяють структурувати цю роботу, звернути увагу на ключові моменти, вчасно продумати і підібрати ті інструменти, які будуть оптимальними для різних етапів моніторингу, категорій персоналу і підрозділів підприємства. Крім того, пропозиції, наведені в даній статті допоможуть створити ефективну систему моніторингу використання персоналу.

Подальший розвиток цієї теми полягає в більш детальному дослідженні елементів окремих етапів моніторингу, обґрунтуванні ключових показників і термінів за якими буде він проводитись та розробці форм звітності для відображення результатів моніторингу.

РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Конфлікти: поняття, види, причини, розв'язання

Україна на теперішній час знаходиться у воєнному стані. Воєнний стан – це надзвичайна ситуація, яка охоплює всі сфери життя суспільства, зокрема економіку, соціальні процеси та трудові відносини. У таких умовах підприємства зіштовхуються з додатковими викликами, серед яких особливе місце займають конфлікти між працівниками, між працівниками і керівництвом, а також внутрішньоорганізаційні суперечності. Конфлікти стають не лише відображенням зовнішньої нестабільності, а й наслідком психологічного тиску, змін у структурі управління, логістиці та організації праці.

Однією з ключових причин конфліктів у період воєнного стану є стрес і емоційне виснаження працівників. Постійна загроза безпеці, втрата житла, розлука з родиною або колегами, що були мобілізовані, створюють напружену атмосферу в колективах. Люди можуть реагувати агресивно, нетерпимо або замкнено, що ускладнює спілкування та взаєморозуміння.

Ще однією причиною конфліктів є зміна умов праці. Воєнний стан часто вимагає термінової адаптації до нових реалій — переведення на дистанційну роботу, скорочення робочих годин або навіть затримка виплати заробітної плати через зупинку виробництва чи логістичних ланцюгів. У таких ситуаціях виникає напруга між працівниками та роботодавцями, оскільки інтереси сторін часто суперечать одне одному: працівники хочуть стабільності, тоді як керівництво змушене ухвалювати жорсткі рішення.

Не варто також ігнорувати конфлікти, пов'язані з нерівномірним розподілом навантаження. У період, коли частина працівників мобілізована або змушена евакуюватися, інші змушені виконувати більший обсяг роботи. Це може спричинити невдоволення, відчуття несправедливості, вигорання і нові конфліктні ситуації.

Важливу роль у зниженні рівня конфліктності відіграє ефективна внутрішня комунікація. Відкритий діалог між керівництвом і працівниками, чітке інформування про зміни,

підтримка морального духу та визнання внеску кожного — усе це допомагає зменшити соціальну напругу. Також дедалі більшої актуальності набуває роль психологічної підтримки в колективі.

Умови воєнного стану диктують нові підходи до управління персоналом. Гнучкість, людяність, емпатія, а також здатність швидко ухвалювати рішення та бути прозорими перед працівниками — ось ті якості, які здатні мінімізувати конфлікти та зберегти ефективність команди.

Таким чином, конфлікти на підприємствах під час воєнного стану — це не лише виклик, а й можливість переосмислення організаційної культури, укріплення довіри між працівниками та керівництвом і формування більш згуртованого, стійкого колективу.

Кожному з нас доводилось стикатися з конфліктами. Конфлікти супроводжують функціонування всіх соціальних інституцій, груп, а також взаємодії між людьми. Як влучно зазначив американський психолог Б. Вул:

«Життя — це процес розв'язання безкінечної кількості конфліктів. Людина не в змозі уникнути їх. Вона може брати участь у прийнятті рішень або залишити це іншим».

Саме тому кожній людині необхідне розуміння сутності конфліктів, методів поведінки при їх виникненні та способи їх конструктивного розв'язання. На жаль, більшість людей не знаходять гідного виходу зі складних ситуацій. Більше того, як тільки виникає конфлікт, який невіддільний від емоцій, люди відчувають дискомфорт, напруження, що може призвести до кризових і навіть стресових ситуацій, завдаючи шкоди учасникам конфлікту.

Сучасний конфлікт-менеджмент — це наука, що досліджує причини, структуру, форми, динаміку розвитку, методи розв'язання та запобігання конфліктам. Якщо в суспільстві або колективі існують різні думки; якщо колеги мають різне бачення цілей та способів їх досягнення, планів на майбутнє та життєвих принципів; якщо існує простір для прояву різних рис індивідуальності та творчості, об'єктивно виникають конфліктні ситуації. У цьому легко переконатися, аналізуючи соціальні, економічні, міжнаціональні, регіональні та інші типи конфліктів.

Оволодіння ключовими принципами конфліктології корисне не лише у науковій сфері, а й у повсякденному житті, оскільки дає змогу розпізнавати конфліктні ситуації, прогнозувати їхні наслідки та успішно вирішувати їх законними та цивілізованими методами.

Маючи такі знання, керівник зможе швидко зорієнтуватися в складних умовах та нетипових випадках, приймаючи виважені та об'єктивні рішення, зберігаючи спокій.

Конфлікти часто асоціюються з суперечностями, розбіжностями й протистояннями. Хоча справді конфлікт базується на протиріччі, не кожне з них переростає у конфліктну ситуацію. Щоб конфлікт виник, необхідні додаткові умови. Передусім, протиріччя має бути усвідомленим і сприйматися як значуща проблема, яка потребує вирішення. Саме це усвідомлення викликає емоційне напруження.

Конфлікт передбачає активні дії, спрямовані на пошук виходу з проблемної ситуації. Наприклад, якщо працівник вважає рішення керівника щодо нього несправедливим, і це викликає в нього сильні переживання, то ситуація стане конфліктною лише тоді, коли він почне відкрито висловлювати незгоду або вимагати змін.

Таким чином, конфлікт – це усвідомлене людиною протиріччя, яке вона сприймає як особистісно значущу проблему, що викликає прагнення до її розв'язання.

Криза, на відміну від конфлікту, має більш масштабний характер. У психології це поняття стосується внутрішнього стану особистості. Незалежно від того, що її спричинило – втрата близької людини, зміна соціального статусу чи стану здоров'я – криза завжди зачіпає глибинні потреби й цінності. Вона стає домінантою внутрішнього життя, супроводжуючись сильними емоційними переживаннями.

Криза змінює звичний хід життя, дезорганізує діяльність, а іноді й унеможлиблює її. Людині доводиться переосмислювати свої цілі, стосунки, стиль життя. Успішне подолання кризи не лише допомагає повернутись до рівноваги, а й сприяє особистісному зростанню, появі нових життєвих якостей.

Спільною рисою всіх складних життєвих ситуацій, будь то стрес, конфлікт чи криза, є потреба в конструктивному вирішенні. Вони можуть або зруйнувати людину, або, навпаки, стати джерелом розвитку та зрілості.

Деякі дослідники розглядають конфлікт як поведінку особи, групи чи організації, яка заважає або обмежує іншу сторону в досягненні її цілей. Основними елементами конфлікту є:

- Конфліктна ситуація – наявність несумісних інтересів;
- Конфлікт – активні дії однієї зі сторін, які обмежують можливості іншої.

Коли конфліктна ситуація переростає у відкритий конфлікт, важливо звернути увагу на емоційний стан учасників. Уміння вирішувати конфлікти залежить від здатності змінити сприйняття іншої сторони: із «ворога» на «партнера».

Іноді емоційна напруга зберігається незалежно від розвитку ситуації, що перетворює конфлікт на самодостатнє явище. Прикладом цього є народна казка про невістку, яка хотіла отруїти свекруху. Знахар порадив їй дбати про стару жінку, і в результаті взаємини змінилися — сторони почали сприймати одна одну з позиції розуміння й співчуття.

Конфліктна ситуація завжди має основу в інтересах і позиціях учасників.

- Інтерес – це бажана ціль;
- Позиція – це спосіб досягнення цієї цілі [47].

Існує умовна класифікація видів конфліктів, до яких належать організаційні, вертикальні, горизонтальні, міжособистісні, міжгрупові, відкриті тощо.

У соціальній психології виокремлюють кілька типів конфліктів, залежно від рівня:

- Внутрішньоособистісний
- Міжособистісний
- Між особистістю та групою
- Між групами або організаціями [48].

Внутрішньоособистісний конфлікт виникає через суперечності між потребами, мотивами, почуттями чи цінностями людини. Наприклад, між бажанням досягти мети і почуттям обов'язку, або між роботою і сімейними зобов'язаннями.

Залежно від внутрішніх аспектів особистості, які вступають у протиріччя, виділяють такі форми внутрішніх конфліктів:

- рольові,
- соціально-рольові,
- духовно-моральні,
- мотиваційні,
- конфлікти неадекватної самооцінки, адаптації тощо [49].

Рольовий конфлікт виникає, коли людині доводиться одночасно виконувати суперечливі соціальні ролі. Наприклад, обов'язки керівника можуть вимагати звільнення працівника, тоді як роль друга – навпаки, підтримки.

Поширеним прикладом є конфлікт між роллю дочки та дружини, особливо у відносинах із домінантною матір'ю. Дослідження показують, що іноді єдиним способом уникнути подібного конфлікту є фізичне дистанціювання – переїзд до іншого міста чи країни.

Вирішенням рольового конфлікту є створення «суперролі», тобто узгодження суперечливих вимог різних ролей.

Соціально-рольовий конфлікт виникає або між структурами різних соціальних ролей, або між елементами однієї ролі. У сучасному складному суспільстві людина, як правило, виконує багато ролей, і вимоги однієї з них можуть суперечити іншій. Це призводить як до внутрішньорольових, так і до міжрольових конфліктів.

Взаємодії між соціальними ролями, розглянуті крізь призму їх нормативних конструкцій, зводяться до принципу додатковості й взаємності. Принцип додатковості в контексті взаємодії соціальних ролей визначає: можливість, прив'язана до ролі А відносно ролі Б, кореспондується з відповідним обов'язком, закладеним у структуру ролі Б (і навпаки, обов'язок, зумовлений роллю Б по відношенню до ролі А, компенсується відповідною можливістю, передбаченою роллю А). Відповідно до принципу взаємності, можливість, що передбачена роллю Б відносно ролі А, автоматично супроводжується обов'язком Б відносно А. Так само обов'язок, що впливає з вимог ролі А відносно ролі Б, передбачає наявність можливості для А у відношенні до Б. Отже, додатковість у взаємодіях між соціальними ролями означає, що можливість одного суб'єкта соціальної ролі є обов'язком для іншого. Взаємність у цих взаєминах означає, що кожен носій соціальної ролі наділений можливостями та обов'язками стосовно інших [50-54].

Визначальною рисою наявності взаємодії між людьми є можливість передбачати та прогнозувати поведінку свого контрагента в певній ситуації. Саме через це людина має змогу (або не має) розраховувати на конкретну поведінку іншої особи та відповідно узгоджувати свої дії з діями цієї особи. У свою чергу, ключовим елементом передбачення є уявлення про мету дії іншої особи у відповідній ситуації та про засоби, які при цьому обираються. Мета та засоби – це основні компоненти, з яких складається поведінка.

Конфлікт ролей виникає в ситуації, коли одна зі сприйнятих соціальних ролей та зобов'язань, що з неї випливають, входять у

суперечність з правилами поведінки, пов'язаними із соціальною роллю іншого характеру, яку особа також поділяє.

Поведінка особи в умовах міжрольового конфлікту може проявлятися по-різному.

1. Принципово правомірна. Вона характеризується моральною орієнтацією, при цьому суб'єкт сприймає запропоновані йому вимоги як законні, справедливі, виправдані. Він діє відповідним чином, відхиляючи незаконні альтернативи, незалежно від того, є відповідні санкції чи ні. У випадку, коли обидва типи конфлікуючих вимог суб'єкт розцінює як законні та обґрунтовані, він шукає компромісу, можливості їх поєднання, задля реалізації всіх вимог, наскільки це можливо. Якщо ж запропоновані вимоги суперечливі та неправомірні, суб'єкт відхиляє їх, уникає прийняття рішень.

2. Утилітарно-доцільна. Орієнтована на санкції, будується так, щоб мінімізувати ймовірність їх застосування. Якщо вимоги соціальних ролей недостатньо підкріплені санкціями, поведінка стає неструктурованою, непередбачуваною. Законність (справедливість, правильність) ролевих очікувань не враховується, хоча (за інших рівних умов) може впливати на поведінку.

3. Змішана (утилітарно-правомірна). Спрямована однаковою мірою на законність вимог соціальної ролі та на очікувані санкції. Якщо законність і санкції на одному боці – поведінка будується відповідним чином. Якщо ж законність і санкції розділені – поведінка базується на підтримці балансу між ними [54].

Наслідок рольового конфлікту залежить від міри спрямованості поведінки на вимоги формальних або неформальних суспільних ролей.

У системі формальних суспільних ролей передусім втілюються відносини влади, формальної структури суспільства. Без формальної системи соціальних ролей неможлива впорядкована взаємодія осіб в рамках суспільства та держави. У такому разі взаємодії індивідів заздалегідь визначені цією системою.

Результат такого конфлікту може бути різним і виражатися в наступному типі поведінки.

Формально орієнтована поведінка. Конфлікт вирішується виключно на користь вимог формальної соціальної ролі. Це забезпечує реалізацію державно-владних відносин, виключає врахування вимог неформальних ролей та структур. Така поведінка сприяє стабілізації формальної структури, але може послабити роль

згоди в соціальних взаємодіях, а в деяких випадках — перешкоджати своєчасній оцінці застарілих чи неефективних елементів самої формальної структури.

Соціальний конфлікт – соціальне явище, змістом якого є процес розвитку та вирішення суперечливості відносин і дій людей, детермінований об'єктивними закономірностями соціально-економічного та конкретно-історичного розвитку суспільства; процес, динаміка якого має дві діалектично взаємозалежні форми: відкриті суперечливі дії; суперечливі психологічні стани (типологічні й особистісні) на індивідуальному та груповому рівнях, які не проявляються у відкритих діях.

Питання визначення соціального конфлікту потребує розгляду в тісному зв'язку з його аналітичними рівнями. Зміст та особливості явища суттєво варіюються залежно від відповідей на запитання, що залишаються за межами загального визначення: хто бере участь у соціальному конфлікті (від класів до індивідів); які основи та причини соціального конфлікту, та які завдання виникають для його учасників (від об'єктивних протиріч соціально-економічного рівня до особистих психологічних причин індивідів); яке співвідношення суб'єктивно-об'єктивного та індивідуально-суспільного в суперечливих цілях учасників конфлікту, тощо.

Системний характер соціального конфлікту передбачає включення факторів різного змісту та рівнів у його концептуальне визначення та побудову типологічних схем. Це вимагає врахування об'єктивного та суб'єктивного, індивідуального та суспільного у їх взаємозв'язку та взаємозумовленості. Основні тези, що повинна містити змістовна дефініція соціального конфлікту, такі: детермінованість усіх механізмів конфліктних відносин об'єктивними закономірностями та протиріччями соціально-економічного та історичного суспільного розвитку; фундаментальність факту наявності будь-якої форми чи протиріччя між двома або більше соціальними одиницями (учасниками конфлікту); наявність психологічних станів і реальних взаємодій учасників як двох взаємопов'язаних фаз.

Конфлікти між різними рівнями свідомості виникають через протиріччя між вимогами: надсвідомості, свідомості, підсвідомості.

Мислення – усвідомлене формування рішень.

Розумовий процес — несвідоме формування рішень [55-58].

Підсвідомість – мрії, бажання, прагнення, що здебільшого залишаються за межами нашої свідомості. Вона значно впливає на наш вибір логіки та схем мислення.

Протиріччя між вимогами надсвідомості (закладених батьками та суспільством орієнтирів), свідомості (обраних нами орієнтирів) та підсвідомості (нашими справжніми бажаннями) може призвести до серйозних проблем. Розв'язання цих проблем полягає у виявленні та узгодженні того, що закладено в різних рівнях свідомості.

Різниця між мисленням і розумовим процесом є дуже важливою. Зазвичай ми не помічаємо, що перебіг наших думок залежить від емоційного настрою, обраної логіки та схеми мислення, від вихідних передумов та визначеної системи цінностей.

Коли припиняємо відстежувати та контролювати чинники, що впливають на наше мислення, хід наших думок підпадає під вплив випадкових факторів. При цьому ходом нашого мислення може керувати маніпулятор, наприклад, під час перемовин. Лише розуміння факторів впливу та управління потоком думок дозволяють гарантувати формування усвідомленого рішення, яке є результатом мислення, а не лише розумового процесу.

Здатність використовувати вплив різних факторів на перебіг нашого мислення є особливо важливою під час перемовин. Вміння зняти напругу, розрядити емоційне напруження створює передумови для конструктивного мислення.

Ці прийоми важливі і в сімейному житті. Наприклад, дружина починає висувати претензії чоловікові щодо понаднормової роботи. Сперечатися в такому випадку марно, оскільки корінь конфлікту лежить у нестачі уваги. Тому, вислухавши логічно здорові пояснення чоловіка, дружина, найімовірніше, знайде інший привід для конфлікту. Справа в тому, що емоційна образа визначає деструктивний характер мислення.

Особистий конфлікт може відбуватися на наступних рівнях: духовно-моральному, почуттєвому, установчому, розумовому, емоційному, рутинному.

Духовно-моральний конфлікт полягає в неузгодженості систем цінностей, основними з яких є ігрова та відкрита.

Ігрова система цінностей – система цінностей, заснована на бажанні переграти партнера та отримати перевагу.

Відкрита система цінностей – це система, що базується на прагненні досягти справедливого та взаємовигідного розв'язання проблеми.

Ціннісна система визначає, яке рішення ми обиратимемо в тій чи іншій обставині [59-64].

Різні системи цінностей, зокрема й ті, що доповнюють одна одну, здатні привести до різних рішень в однаковій ситуації. Тому розуміння системи цінностей співрозмовника допомагає точно передбачити його дії у непередбачуваних обставинах, а отже, уникнути абсолютно небажаних конфліктів та проблем. Вплив системи цінностей на прийняті рішення чітко демонструється на наступному прикладі. Корпорація отримала інформацію про те, що в партії проданого товару можуть міститися браковані екземпляри, причому використання цих одиниць може призвести до людських втрат. Відкликання ж проданих виробів пов'язане зі значними витратами.

Відповідно до стилю керування, що базується на іграх, слід по можливості зміщувати акценти з отриманої інформації про потенційну наявність бракованої продукції на представлення інформації про стандарти якості, що використовуються корпорацією. Однак, якщо серед реалізованих одиниць дійсно виявляться браковані, і, крім того, використання бракованих одиниць призведе до людських жертв, одним з імовірних наслідків стануть судові та журналістські розслідування з подальшими багатомільйонними позовами проти корпорації.

Водночас, відкритий стиль управління передбачає іншу стратегію, що полягає в об'єктивному інформуванні суспільства про можливий продаж бракованих одиниць та відкликанні усієї (зокрема проданої) продукції, яка викликає підозру, для перевірки. Цей підхід пов'язаний зі значними витратами. Проте вони з лишком компенсуються зростаючою довірою споживачів та суспільства.

У процесі функціонування будь-якого підприємства виникають ситуації, які можуть призвести до конфліктів між співробітниками. Міжособистісні конфлікти – це суперечності, що виникають у результаті несумісності цінностей, інтересів, поглядів чи поведінки окремих працівників. Такі конфлікти можуть як заважати ефективній роботі, так і сприяти виявленню проблем, які потребують вирішення.

Міжособистісний конфлікт – це форма соціальної взаємодії, в якій сторони вступають у протиборство через розбіжності у поглядах,

цілях, потребах або емоційному сприйнятті одне одного. У межах трудового колективу це може проявлятися в суперечках, ігноруванні, відкритому протистоянні чи психологічному тиску [65].

Основні причини міжособистісних конфліктів:

1. Особистісна несумісність – різниця в характерах, темпераменті, стилі спілкування.
2. Конкуренція – боротьба за лідерство, посади, премії тощо.
3. Нерівномірний розподіл обов'язків чи ресурсів.
4. Незадовільна комунікація – непорозуміння або викривлення інформації.
5. Порушення субординації – перевищення повноважень або неповага до керівництва/колег.

Наслідки конфліктів можуть бути як негативними, так і позитивними.

Негативні: психологічна напруга в колективі, зниження продуктивності праці, плинність кадрів, погіршення іміджу підприємства,

Позитивні: виявлення прихованих проблем, активізація пошуку нових рішень, поліпшення внутрішньої комунікації після вирішення конфлікту [66-68].

Методи подолання міжособистісних конфліктів: переговори – пряме обговорення проблеми за участю сторін, посередництво – залучення третьої особи (медіатора) для вирішення суперечки, компроміс – взаємні поступки для досягнення загального вирішення, арбітраж – передача вирішення конфлікту керівництву або спеціальній комісії, корекція поведінки – навчання персоналу технікам ефективної комунікації, психологічна підтримка – організація тренінгів, консультацій із психологом.

Роль керівника у вирішенні конфліктів. Керівник має бути посередником, який забезпечує конструктивне розв'язання суперечок. Його завдання – вчасно виявити конфлікт, оцінити його характер і вплинути на ситуацію, не допускаючи її загострення. Ефективне управління конфліктами дозволяє покращити клімат у колективі та підвищити мотивацію співробітників.

Міжособистісні конфлікти на підприємстві є неминучими, але керованими. Важливо не уникати конфліктів, а вчасно їх виявляти, аналізувати й вирішувати з мінімальними втратами. Ефективне управління конфліктами сприяє зміцненню команди, розвитку співробітництва та зростанню результативності праці.

Окремо, на наш погляд слід загострити увагу на конфліктах, що відбуваються на підприємстві внаслідок зміни конфігурації підприємства (з будь яких причин).

Акцентуємо також увагу, що в сучасних умовах зміна впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства відбувається набагато частіше, ніж к довоєнні часи. В свою чергу, зміна впливу зовнішнього середовища та, як правило, його типу, визначає необхідність зміни конфігурації структури підприємства, враховуючи існуючий рівень таких характеристик як динамічність та складність зовнішнього середовища (з урахуванням ворожості та невизначеності).

Загалом, потреба в теоретичному обґрунтуванні трансформацій організацій виникла набагато раніше, ніж з'явилися більшість сучасних методів створення організаційних структур. Актуальність обраної теми на сьогодні зумовлена постійним зростанням необхідності розробки нових теорій підвищення ефективності управління організаціями на тлі глобальних економічних змін. Тому особливо важливими стають нові моделі організаційних змін, що здійснюються через трансформацію та дозволяють впроваджувати різні стратегії розвитку бізнесу на сучасному етапі. Кожен процес трансформації організаційної структури має свою рушійну силу, і однією з таких сил є функціональний конфлікт. В цьому контексті важливим є ефективне управління конфліктом, щоб трансформація структури була позитивною та своєчасною для підприємства в цілому, а конфлікт виступав каталізатором цього процесу.

Видатні українські та закордонні науковці зробили значний внесок у дослідження ролі функціонального конфлікту під час трансформацій підприємств. Так, Д. Воронков у книзі «Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти» визначає конфлікт як процес розвитку взаємодії суб'єктів через відмінність їх інтересів та ціннісних орієнтацій. Конфлікт розпочинається з конфронтаційної фази і завершується комунікативною. Це визначення відображає необхідність вирішення конфлікту і, відповідно, можливість його функціональності. Основною ознакою функціонального конфлікту є його розв'язання, яке веде до розвитку синергізму чи антагонізму змінних, обмежених певними межами, що дозволяє досягти нового, зазвичай більш високого рівня розвитку. При цьому поведінка системи залишається лінійною та стабільною.

Імітаційна модель конфліктних процесів, розроблена О.

Завгороднім, Д. Левкіним, О. Макаровим та іншими, відображає динаміку конфлікту через рівняння Ланчестера, де важливим чинником є швидкість зміни величин. Е. Муртазієв та Ю. Сюсюкан також розвивають ідею моделювання конфліктів, визначаючи їх за типами розвитку та застосовуючи математичну теорію м'яких моделей, що дозволяє робити узагальнені висновки без урахування конкретних функцій.

Н. Борецька і М. Москалець пропонують так звану «рефлекторну модель» управління конфліктами, в якій виділяють два основні підходи: вибір оптимальної стратегії поведінки і фіксація імітацій думок одного конфліктуючого боку іншим. М. Годящев, Ю. Губик та С. Беляєв зазначають, що при конфлікті приймаючий рішення має враховувати не тільки свої інтереси, але й інтереси опонента. Ці математичні моделі базуються на дослідженні операцій.

О. Шаповал підкреслює, що математичне формулювання складних організаційних проблем сприяє вибору оптимальних стратегій розвитку. Отже, незважаючи на значну кількість досліджень у галузі конфліктології, питання використання функціонального конфлікту для прискорення трансформаційних процесів організації, на мою думку, досліджене недостатньо [67-69].

Конфлікт можна розглядати як різновид структурного дисбалансу, що свідчить про нездатність системи зберегти свою стабільність на старому рівні. Згідно з «Законом адаптації» Ле-Шательє, система, отримавши імпульс, прагне відновити стійкість на новому функціональному рівні. Конфлікт є свідченням переходу системи від стабільності до нестабільності, а також процесом пошуку більш ефективних форм для досягнення цілей. Відсутність конфліктів, навпаки, означає лише збереження старих якостей, що може призвести до заперечення подальшого розвитку.

Основною рушійною силою в конфліктах є прагнення кожного з учасників змінити своє становище та підвищити соціальний статус, а також бажання отримати вигоду. Важливо зазначити, що єдиною силою, яка може стримувати індивідуальний егоїзм, є сила групи. Конфлікт, таким чином, виникає через боротьбу за управління взаємодією та взаємні інтереси сторін.

Крім того, конфлікти можуть бути функціональними чи дисфункціональними. Функціональний конфлікт допомагає виявляти різноманітність точок зору, надає додаткову інформацію та відкриває нові альтернативи. Водночас, не всі конфлікти є функціональними,

тому важливо враховувати умови, що забезпечують їх продуктивність на початковій стадії.

3.2 Управління функціональними конфліктами у разі трансформації організаційної структури

Управління конфліктами під час організаційних трансформацій є важливим завданням для керівників, адже правильне керування конфліктами може значно прискорити процеси змін і забезпечити більш ефективно досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основною рисою цього підходу до вирішення конфліктів є збереження початкової якості системи через більш оптимальне перерозподілення її внутрішніх елементів. Управління конфліктами, їх перенаправлення в конструктивне русло – одне з ключових завдань організаційного управління, особливо під час активного розвитку, наприклад, при зміні організаційної структури підприємства.

Управління трансформацією структури організації та впровадження змін має суттєвий вплив на її діяльність, часом навіть вирішальний. Важливим для організації є контроль за конфліктами, що виникають між різними зацікавленими групами в зовнішньому середовищі, а також за суперечностями між внутрішніми та зовнішніми факторами. Конфлікт повинен використовуватись як стимул для трансформації та реалізації стратегії розвитку організації, при цьому керівник повинен вміти ефективно застосовувати конфлікти, перетворюючи супротивників на партнерів. Важливо чітко визначити роль і вплив різних частин структури організації, особливо коли вона має складну або гібридну конфігурацію.

Вплив окремих частин структури організації можна оцінити через аналіз домінуючих координаційних механізмів та типу децентралізації. Варто наголосити, що координаційні механізми визначають способи організації праці, зокрема поділ завдань та заходи для їх виконання.

Аналіз домінування координаційних механізмів слід проводити за такими критеріями:

1. Координаційні механізми визначають, як організація узгоджує свою діяльність.

2. Вплив на вибір організаційної структури визначається тим, який координаційний механізм є основним в досліджуваній організації [70].

Є п'ять основних координаційних механізмів: стандартизація робочих процесів, стандартизація навичок і знань, стандартизація продукції, взаємне узгодження і прямий контроль. Стратегічний апекс зазвичай прагне до централізації, що передбачає збереження контролю за ухваленням рішень (в цьому випадку домінує прямий контроль як координаційний механізм). За певних умов така конфігурація призводить до простої структури.

Техноструктура орієнтується на стандартизацію робочих процесів, що робить організацію механістичною бюрократією. Операційне ядро намагається зменшити вплив техноструктури та менеджерів, віддаючи перевагу стандартизації навичок і кваліфікації, що призводить до професійної бюрократії. Середня лінія прагне зменшити владу як стратегічного апексу, так і операційного ядра, сприяючи утворенню дивізійної структури, де основним координаційним механізмом є стандартизація продукції. Допоміжний персонал має найбільший вплив, якщо в організації домінує взаємне узгодження, що приводить до утворення адхократії. Однак, визначення ступеня впливу частин організації лише через аналіз домінування координаційних механізмів може бути недостатньо точним. Для більш точної оцінки важливо розглянути рівень централізації або децентралізації управлінських функцій.

Як згадувалося, стратегічний апекс схиляється до централізації, що характерно для простої організаційної структури. Техноструктура, намагаючись забрати владу у лінійних менеджерів, тягне організацію до механістичної бюрократії через вертикальну децентралізацію. Операційне ядро, натомість, прагне до більшої децентралізації, що є характерним для професійної бюрократії. Менеджери середньої лінії підтримують обмежену вертикальну децентралізацію, що є необхідною умовою для дивізійної структури. Допоміжний персонал, бажаючи утворити робочі групи, намагається впроваджувати вибіркочну децентралізацію, що в результаті формує адхократичну організацію.

Кожна частина структури організації має вплив на її розвиток, зокрема на трансформаційні процеси. П'ять сил (частин організації), що впливають на її конфігурацію, сприяють зміні її структури, і головне завдання керівника – використати конфлікти між різними частинами для прискорення трансформації в потрібному напрямку

Причина конфлікту – це завжди перешкода, що породжує несумісність потреб учасників конфлікту та їх задоволення.

Наприклад, в структурній організації «професійна бюрократія» основним координаційним механізмом є стандартизація навичок та знань, а ключовою частиною організації – операційне ядро [71-74].

У разі появи структури «дивізійна форма», головний механізм координації – стандартизація продукції, а ключовий елемент організації – серединна лінія. Неважко дійти висновку, що при трансформації однієї структури в іншу виникає конфлікт між менеджерами серединної лінії та операційного ядра, передусім через розподіл ресурсів, головним серед яких є влада.

Орієнтація на кінцевий продукт не виключає використання таких важливих механізмів координації, як прямий контроль, стандартизація робочих процесів та взаємне узгодження, проте при керуванні стандартизацією випуску, пріоритет в організації операційне ядро віддає серединній ланці. Завдання керівника полягає не у попередньому згашенні конфлікту, а навпаки, у його використанні для досягнення цілей організації, оскільки більшість конфліктів матиме не дисфункціональний, а функціональний характер.

Відомо, що міжгрупові конфлікти виникають, коли учасниками ситуації є групи з різними цілями, інтересами.

На цьому етапі слід зазначити, що розглядати конфлікт як добре структурований, послідовний процес, що розвивається за певним сценарієм, буде вкрай нерозумно, адже конфлікти часто стають неконтрольованими. Для коректного розуміння того, що відбувається всередині зони конфлікту, важливо враховувати, що він детермінується особливостями сприйняття та інтерпретації суб'єктів.

Розглядаючи групові конфлікти, організація постає як система, що орієнтована на досягнення певної мети. У цій системі функціонують ієрархічно підпорядковані групи, що різняться своїми соціально-економічними інтересами. Ці групи є структурними складовими організації та носіями цілей. Вони нерідко схильні надавати абсолютне значення власним цілям, що стає основою для неузгодженості інтересів різних підрозділів усередині організації.

Керуючи конфліктами, керівник повинен ретельно вивчати поведінку зацікавлених груп, здійснювати аналіз коаліцій, а згодом використовувати інтереси різних груп для навмисного створення функціонального конфлікту. Однак аналіз може бути відділеним від синтезу. Знаходячись у контексті своєї компанії, керівник повинен мати чітке уявлення про окремі елементи цілого, інтегровані в

організацію та сформовані інтегровані системи. Синтез є неможливим без функціональних конфліктів, оскільки відсутність конфліктів забезпечує лише підтримку вже наявних якостей, що еквівалентно запереченню подальшого прогресу. Підсумовуючи вищесказане, представимо на об'єднаній площині базових видів структур (не враховуючи гібридні варіації) напрями можливих функціональних конфліктів між складовими організаційних структур (рис. 3.1).

На цьому рисунку позначені такі функціональні конфлікти:

1. Стратегічним апексом та допоміжним персоналом.
2. Операційним ядром та допоміжним персоналом.

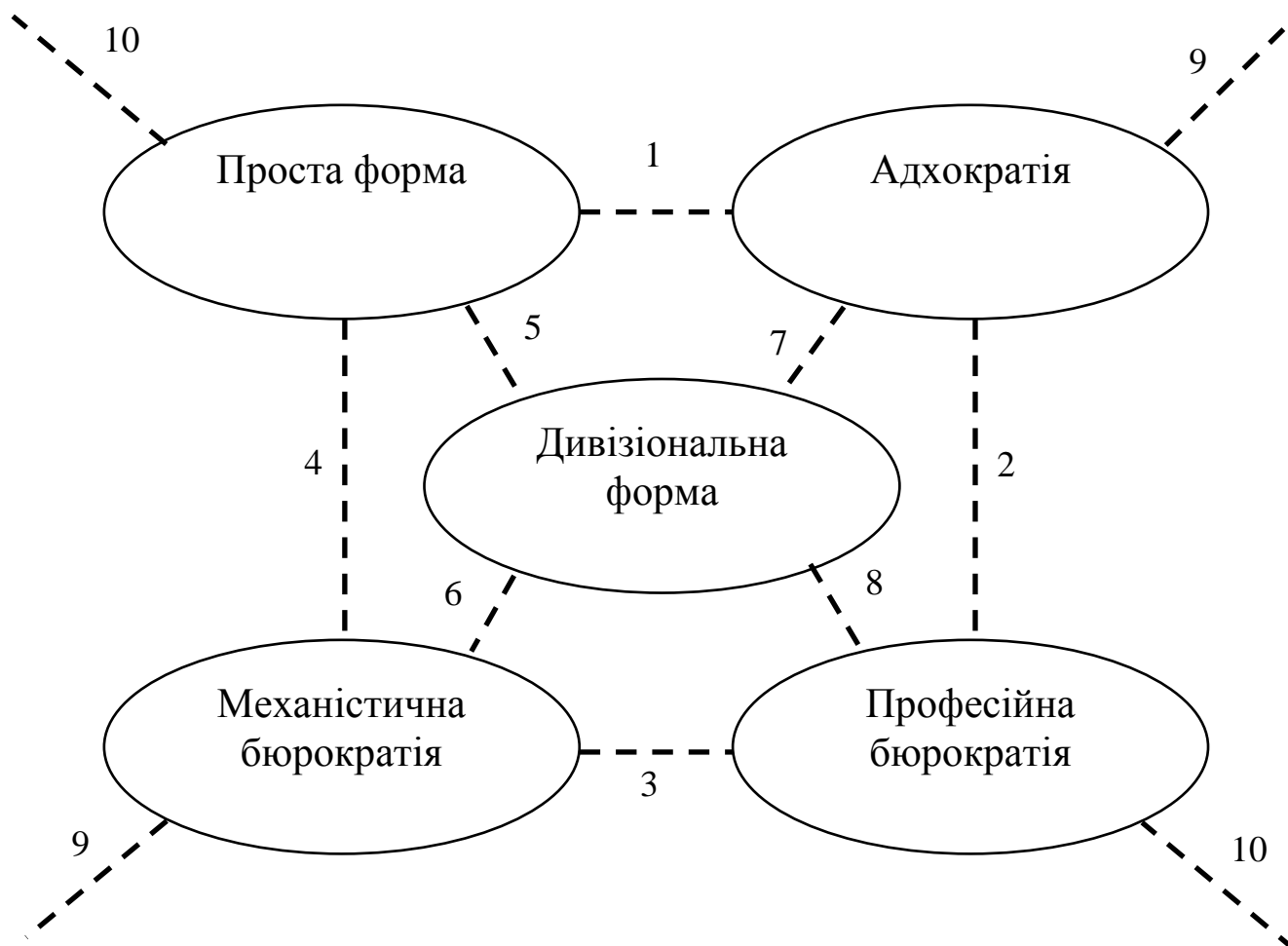


Рисунок 3.1 – Напрями можливих функціональних конфліктів між частинами організаційних структур

Джерело: розроблено автором

3. Операційним ядром та техноструктурою.
4. Стратегічним апексом та техноструктурою.

5. Серединною лінією та стратегічним апексом.
6. Серединною лінією та техноструктурою.
7. Серединною лінією та допоміжним персоналом.
8. Серединною лінією та операційним ядром.
9. Техноструктурою та допоміжним персоналом.
10. Стратегічним апексом та операційним ядром [75].

Варто акцентувати увагу на тому, що в цій статті розглядаються лише міжгрупові конфлікти – ті, що виникають між структурними одиницями підприємства під час трансформації організаційної структури в рамках впровадження стратегії розвитку.

Відповідно, лише ці види конфліктів є функціональними, оскільки вони сприяють процесу змін структурних елементів – згідно з планом керівництва, що є елементом наукової новизни в цій сфері. Своєчасна зміна організаційної структури є ключовим чинником її розвитку. Для прискорення та оптимізації трансформаційного процесу рекомендується використання топ-менеджментом підприємства функціонального конфлікту між зацікавленими групами – частинами структури.

Функціональним у цьому випадку може бути тільки той конфлікт, що сприяє перетворенню організації з вихідної форми на іншу, що відповідає впливу основних факторів навколишнього середовища (складність та динамічність), з врахуванням впливу внутрішніх факторів середовища [76,77]. При цьому тип структури ідентифікується на основі домінуючого в організації координативного механізму, ступеня децентралізації, впливу певної частини структури.

Функціональні конфлікти, як і дисфункціональні, що виникають між структурними частинами організацій, складні, часом не зовсім зрозумілі, часто включають невизначеність та ймовірність невідомої теоретичної структури конфлікту. З огляду на вищевикладене, необхідно розробити підхід до моделювання конфлікту з врахуванням зазначених причин, що зумовлюють складність застосування математичних моделей. Щоб ефективно керувати конфліктами в колективі та направляти їх у потрібне для керівництва організації русло, важливо розуміти суть як конфлікту, що зароджується, так і вже наявного, де відстоюються різні інтереси окремих менеджерів та груп.

Системний підхід є найуніверсальнішим та найоптимальнішим для моделювання та аналізу конфліктів будь-якого рівня: особистісних, міжособистісних, конфліктів між особистістю та групою, міжгрупових [78].

Для перетворення системи з безконфліктного стану в конфліктний необхідно і достатньо сформувати за допомогою нових причинних змінних один або більше незбалансованих циклів, чия сумарна негативна вага достатня для інвертування позитивного зв'язку між базовими змінними системи на негативний.

Для перетворення системи з конфліктного стану в безконфліктний необхідно сформувати з нових причинних змінних збалансований цикл, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування негативного зв'язку між базовими змінними системи на позитивний.

На даному етапі доцільно уточнити, що:

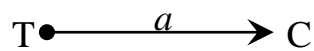
1. Незбалансований цикл – це цикл (напівцикл), який містить непарну кількість негативних відносин.

2. Цикл, напівцикл є безконфліктним, якщо він збалансований, та має парне або нульове число негативних відносин.

3. Система є безконфліктною, якщо її цикли збалансовані. Беручи до уваги той факт, що будь-який розвиток безпосередньо пов'язаний з виникненням конфлікту та його вирішенням, пропонується використовувати в практичному менеджменті модель управління функціональними конфліктами між складовими частинами організації в процесі реалізації стратегії розвитку при трансформації її організаційної структури.

Відтак, рекомендується застосувати модель побудови функціонального конфлікту, що складається з набору збалансованих та незбалансованих циклів (рис.3.2-3.4). Застосовуючи динамічну модель конфлікту, будуюмо диграф.

Фундаментальна структурна теорема аналізу та розв'язання конфліктів (ФСТ) стверджує: система перебуває в безконфліктному стані, якщо всі її елементи можна поділити на 2 взаємовиключні підмножини (одна може бути порожньою) такі, що кожна позитивна лінія з'єднує елементи з тієї самої підмножини, а кожна негативна лінія з'єднує елементи з різних підмножин. Безконфліктний стан представлено на рисунку 3.2.



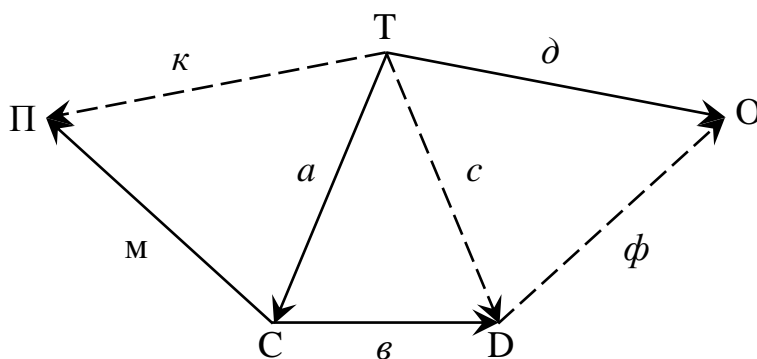
T – техноструктура
C – серединна лінія

Рисунок 3.2 – Безконфліктний стан

Джерело: розроблено автором

Усі складові структури демонструють позитивний зворотний зв'язок.

Показник конфліктності, що вираховується як відношення кількості конфліктних (незбалансованих) напівциклів до їх загальної кількості, в цьому сценарії становить 0. На рисунку 3.3 візуалізовано перетворення системи з стану без конфліктів у стан з конфліктами, застосовуючи нові змінні. Це досягається формуванням незбалансованих циклів, сукупна негативна вага яких є достатньою для інверсії позитивного зв'язку між базовими змінними системи на негативний.



P – дії, направлені на прискорення процесу утворення нової форми, O- протидія утворенню нової форми, D – нова структура,

Рисунок 3.3 – Утворення незбалансованих циклів

Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.4 демонструється перетворення системи з стану конфлікту на стан без конфлікту (перетворення негативного взаємозв'язку між ключовими елементами початкової та запланованої структурної форми – на позитивний) через модифікацію

незбалансованого циклу на збалансований, загальна позитивна вага котрого є достатньою для зміни відношення між ключовими змінними.

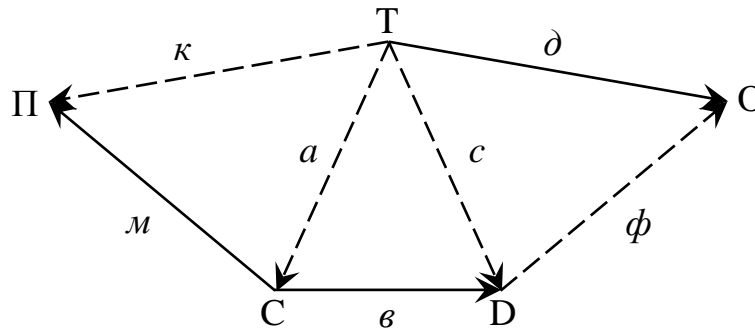


Рисунок 3.4 – Трансформація системи з конфліктного стану в безконфліктний
Джерело: розроблено автором

Слід наголосити на трансформації антисинергетичної системи у антагоністичну (безконфліктну), що відбувається внаслідок перевищення за модулем добутку двох найбільших коефіцієнтів зворотного зв'язку значення найслабшого з них. На цьому випадку ми мали змогу продемонструвати перехід від стану без конфлікту до конфлікту, і протилежно, при зміні структури з однієї форми в іншу. Наостанок, важливо відмітити, що для динамічної системи необхідна умова – надходження енергії поза змінним "входом".

Відносини ТП та ТД здатні зазнати перетворення на позитивні (при ефективному керуванні ситуацією з боку керівника організації), що супроводжується позитивним зрушенням в стосунках між ТС та ТД (послідовне перетворення антиантагоністичних систем у синергетичну. Іншими словами, відбулася зміни знаку відносини між учасником конфлікту і його причиною, система перешла на новий рівень, процес трансформації – завершено (рис. 3.5).

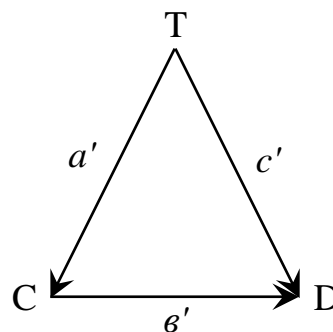


Рисунок 3.5 – Трансформація в плановану форму
Джерело: розроблено автором

Однак, під час проектування функціональних конфліктів не радиться вдаватися до шаблонних схем. Доцільно залучати усі можливі види поведінки у конфліктних ситуаціях, враховуючи конкретні обставини. Головною та визначальною вимогою при цьому лишається відповідність конфлікту функціональному типу, що визначається запланованими змінами вихідної конфігурації [79-81].

Застосування конфліктів завжди є комплексним та двозначним процесом, здатним коливатися в різні боки своєрідної реакційної рівноваги в системах. Задача менеджерів стратегічного рівня полягає у підтримці рівноваги в напрямку розвитку організації шляхом ретельного аналізу базових змінних, що діють в існуючій системі.

Отже, розроблено практичні поради щодо впровадження методичного підходу до керування функціональними конфліктами на підприємстві. Відмінно від наявних, запропоновано застосування системи конфлікту, що базується на збалансованих та незбалансованих циклах (диграфах). Подальша трансформація конфліктної системи у безконфліктну дозволить пришвидшити процес перетворення організаційної структури підприємства та забезпечити його перехід до принципово нового рівня розвитку.

Варто зазначити, що керівник будь-якої ланки наділений владою, що дає йому змогу впливати на підлеглих. Він може опинитися в епіцентрі конфлікту або ж виступити миротворцем. Якщо керівник нехтує службовою етикою, стає порушником трудового законодавства та інших нормативів, несправедливо ставиться до підлеглих, то сам стає джерелом конфлікту. Вияви зарозумілості, пихатості, грубості, брехня, невиконання обіцянок, брак такту неодмінно викликають у колективі неприязнь, заважають взаєморозумінню, гальмують спільну роботу. Такий керівник повинен кардинально змінити свою поведінку, заслужити довіру та повернути повагу. Повагу втратити легко, а от відновлювати її доведеться довго, важко та з великими зусиллями, тому керівник зобов'язаний не лише знати елементарні норми культури спілкування, а й беззаперечно їх дотримуватись.

Порушення керівником трудового законодавства свідчить або про його необізнаність у юридичних питаннях, або про навмисне бажання обійти закон. У випадку звернення підлеглого до суду, справедливість неодмінно буде відновлено, але гіркий присмак від таких вчинків керівника залишиться надовго. Дотримання законів,

офіційних документів, постанов уряду є запорукою створення здорової робочої атмосфери.

Коли керівник упереджено оцінює роботу та поведінку підлеглих, це провокує невдоволення серед співробітників, і ризик виникнення конфлікту значно зростає. Набагато ефективніше уникати критики, а впливати на колег конструктивно, виявляючи принципову вимогливість, враховуючи освіту, характер та професійний досвід. Коректне ставлення, доброзичливість у вирішенні щоденних питань, переконливість та спокійний тон допоможуть керівникові з часом відновити свій авторитет.

У будь-якій ситуації керівник, як безпосередній учасник конфлікту, володіє більшими можливостями, ніж інші, тому ефективно використання своїх прав та повноважень дає змогу справедливо вирішити конфлікт, взявши відповідальність на себе та не примушуючи підлеглих до конформізму. Справедливо критикувати завжди складніше, ніж висловлювати похвалу та визнання. У деяких колег критика викликає бажання захищатися, оскільки сприймається як приниження власної гідності. Конструктивна критика має бути суттєвою та максимально чіткою, що створить передумови для змін. Зазвичай науковці підкреслюють, що, крім того, вона має бути спрямована на дії, а не на особистість, та орієнтована на майбутнє.

Часто керівник постає медіатором, арбітром для залагодження суперечок. Він зацікавлений швидко та без вагань розібратися в конфлікті, щоб непорозуміння й розбіжності не мали впливу на виконання виробничого плану. Його вплив, зацікавленість у скоординованій роботі різних груп та відділів мають сприяти практичному та креативному розв'язанню спорів. Керівник мусить брати до уваги вплив соціального оточення, поведінку тих, хто конфліктує, і умови, що призвели до конфлікту. Об'єктивність бачення та достовірна інформація допомагають оцінити конфлікт, ставлячи опонентів у рівні умови. Коли конфлікт має трудовий характер, вирішення варто шукати в межах правових норм та традицій колективу (формування резерву керівників, вихід на пенсію та ін.). Організаційно-розпорядчі технології передбачають створення наказу, де вказується розподіл виконавців для оптимального їх використання. Врахування інтересів усього колективу прибирає велику частину причин подібних конфліктів.

Коли виникає конфлікт між структурними підрозділами, службами та працівниками, керівник чітко розуміє, що система управління та регулювання дає збій. Усі зусилля потрібно спрямувати на розв'язання питань головного виробничого завдання, підтримувати впевненість колективу в успіху.

Застосування морально-психологічних підходів вимагає розуміння емоційного стану колег, їх захоплень та потреб, життєвих труднощів і сімейних обставин. Керівник має підходити до конфліктів, як до виявлення коренів напруженого спілкування, особливостей взаємодії сторін. Це потрібно для розробки ефективного способу впливу на співробітників та конструктивного вирішення протистояння. Довірливі та партнерські взаємини сприяють результативній співпраці з профспілками, клієнтами, підрядниками. Керівник має активно долучатися до примирювальних процесів задля прискорення прийняття рішень та мінімізації негативних наслідків конфлікту.

Непорозуміння між людьми є неминучими, хоча б через властиві їм відмінності: у характерах, життєвому досвіді, займаних посадах та поглядах на життя. Чим завершаться конфлікти, з яким підсумком – втратами чи здобутками – залежить від розуміння ситуації та манери поведінки.

Найбільш типовою реакцією на конфлікт є емоційне нагнітання, зумовлене сприйняттям та оцінкою ситуації. Емоції супроводжують відчуття, що опонент не здатний визнати очевидну правоту, підтримати, як здається, єдино правильну позицію. До цього додається переживання нерозуміння (або небажання зрозуміти), відчуття ворожості, погіршення взаємин. У сімейних або робочих контекстах це може спричинити серйозні труднощі.

Проте, це далеко не найефективніший підхід до розв'язання конфліктів. Зрілість особистості великою мірою визначається її здатністю реагувати на виклики, що виникають у спілкуванні, та знаходити рішення.

Раніше було проаналізовано можливі стратегії поведінки учасників конфліктів, з яких було виділено переговорні, як конструктивні, що потенційно можуть привести до домовленостей та відновлення взаємин. На жаль, пересічна свідомість часто орієнтована на перемогу. Люди налаштовані відстоювати власну точку зору, розпалюючись та переконуючи одне одного. Якщо наш «супротивник» абсолютно переконаний у власній правоті (у

конфліктах звичайно так і буває), то це взаємне переконання навряд чи призведе до успіху, а от ускладнення у відносинах, ймовірно, викличе. Навіть якщо спробувати припинити тривалу суперечку, присмак незгоди може залишитись надовго.

Емоційна реакція учасників конфлікту в таких випадках нерідко пов'язана з тим, що людина сприймає власну позицію як частину свого "Я", як частину своєї особистості. Саме тому людина її так відстоює – вона фактично захищає себе. Однак визнати власну хибність чи помилку в конкретному випадку зовсім не означає визнати власну особистісну некомпетентність. Намагайтеся не встановлювати тісного зв'язку між своїм "Я" та своєю точкою зору, інакше питання буде поставати так, ніби треба відстояти власну точку зору, а до чого це може призвести, уже згадувалося. Важливо допомогти в цьому й партнерові, тому під час ведення переговорів зазвичай рекомендують, обговорюючи проблему і, можливо, піддаючи критиці запропоновані варіанти її вирішення, в жодному разі не критикувати особистість "автора", його точку зору.

Переваги діалогу переконливо засвідчені спеціальними дослідженнями та практичним досвідом. Налаштувати партнера на співпрацю найлегше, демонструючи власну лояльність. Кому довіряють? Тому, хто й раніше був готовий піти назустріч, хто під час попередніх контактів був схильний виявити готовність до розуміння, до того, щоб враховувати не лише власні інтереси, але й інтереси партнера. Якщо в оточуючих склалося уявлення про вас як про людину непоступливу, тверду, не слід дивуватися, що вони поставляться до вас з осторогою [82].

Своїм стилем поведінки ви мимоволі "задаєте" стиль поводження з вами. Існує психологічний закон спілкування, у спрощеному вигляді він звучить так: кооперація породжує кооперацію, конкуренція – конкуренцію.

У конфлікті, порівняно з "нормальним" спілкуванням, колеги особливо потребують того, щоб правильно зрозуміти опонента і щоб опонент зрозумів їх. Це можливо лише за певної міри довіри та відкритості між людьми. Разом з тим у конфліктній ситуації люди рідко вдаються до такого довірливого спілкування. Головна перешкода – свідомий та несвідомий захист себе. Людина може свідомо прагнути про щось промовчати, вважаючи, що це може бути використано проти неї.

Та й несвідомо, мимоволі "закривається" від партнера, намагаючись не показати щирих почуттів і переживань. Якщо хочете, щоб спілкування в конфліктній ситуації було більш конструктивним, потрібно намагатися створити атмосферу довіри, зрозуміти позицію партнера та його почуття. Навіть якщо здається, що він помиляється, варто зрозуміти, чому він думає саме так.

Це відповідає тому, що в практичній психології прийнято називати установкою на співпрацю. Зіштовхнувшись із конфліктом, важливо не піддаватись бажанню відстоювати власні погляди чи інтереси як єдино вірні, водночас не лякатися ускладнень у відносинах (якщо партнер відчує вашу готовність поступитися, аби не зіпсувати стосунки, він може змусити вас діяти так, як йому потрібно, що хоч і розв'яже ситуацію, може зашкодити подальшим взаєминам), а поставити собі питання: «Як нам вчинити, аби спільно вирішити проблему, враховуючи інтереси кожного з нас наскільки це можливо?»

В одній з відомих книг, присвячених темі ведення переговорів, наводиться такий приклад. Два чоловіки мають претензії на апельсин. У підсумку вони вирішили розділити його навпіл. Після цього один з них вичавив сік зі своєї частини та викинув шкірку, інший, навпаки, відокремив шкірку від непотрібної йому м'якоті, бо потребував саме її для приготування торта. Якби вони, замість сперечатися за апельсин, розповіли, з якого боку він цікавить кожного, і домовились, вони б обидва залишились у виграші.

Надалі розглянемо використання функціонального конфлікту як процесу взаємодії між членами взаємодоповнюючої команди, що здійснює управління підприємством.

Відомо, що вдала побудова організаційної структури дає можливість запропонувати стиль топ-менеджменту підприємства, враховуючи його зв'язок з типом зовнішнього середовища та організаційною структурою.

На думку одного з провідних фахівців в галузі менеджменту І.Адізеса, для гідного рівня управління організація повинна здійснювати чотири функції, що не можуть виконуватися одночасно тільки топ-менеджером підприємства:

1. Р – виробництво результатів, заради яких існує фірма і які визначають її ефективність.
2. А – адміністрування, що забезпечує продуктивність.

3. Е – підприємництво, за допомогою якого відбувається управління змінами.

4. І – інтеграція, тобто об'єднання елементів організації для забезпечення її життєздатності в довгостроковій перспективі [83].

Враховуючи, що для виконання в довгостроковій перспективі РАЕІ функцій потрібна взаємодоповнююча команда (складається з раЕІ, раеІ, рАеІ, РаеІ менеджменту), яка буде працювати в атмосфері взаємної поваги та довіри при взаємовигідній співпраці в довгостроковій перспективі, необхідно розмежувати вказані стилі топ-менеджменту в залежності від типу зовнішнього середовища (заштриховані сектори, що зображені на рис. 3.6) та організаційної структури підприємства (таблиця 3.1), головні характеристики стилів вказані в таблиці 3.2.

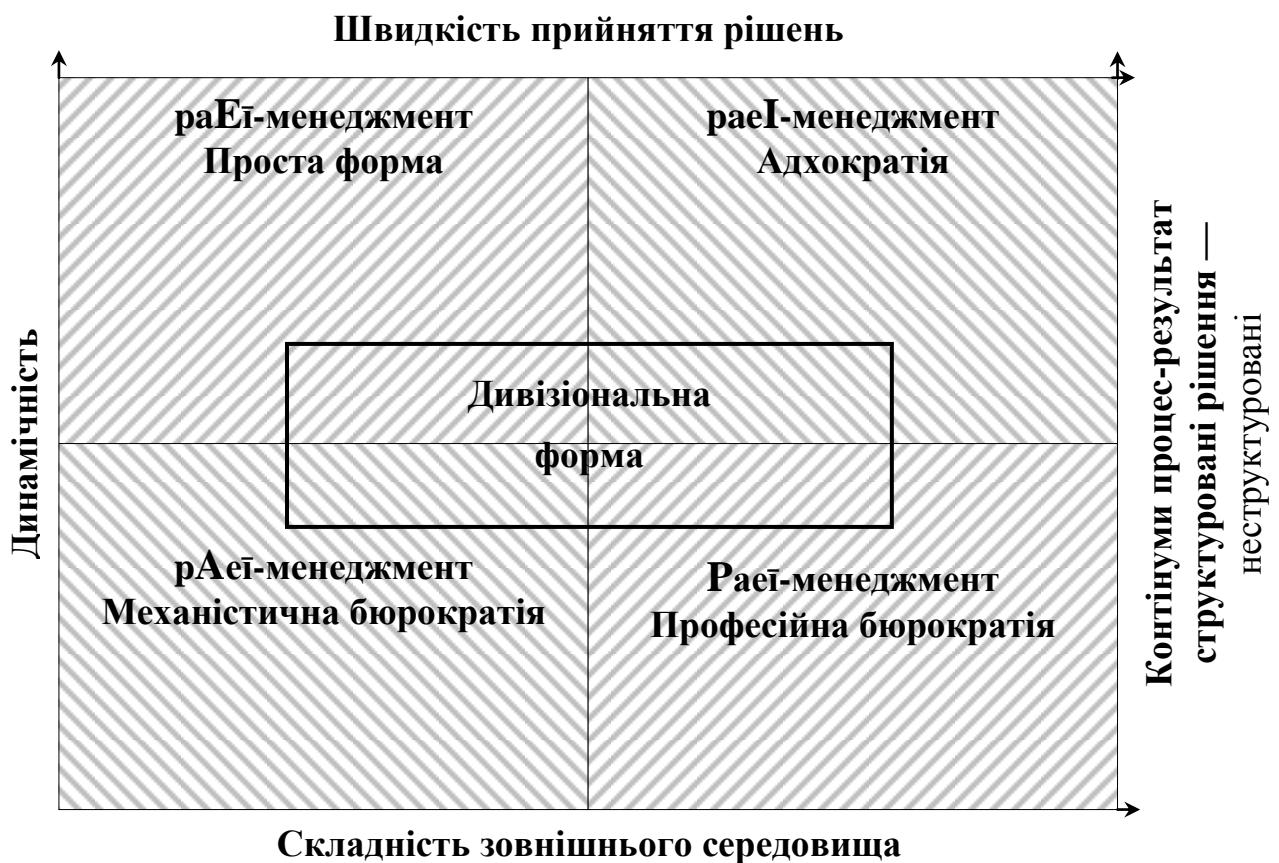


Рисунок 3.6 – Стилi топ-менеджменту

Відомо, що підприємствам, як системам, властиве прагнення до розвитку, спрямоване на підтримку стійкості за рахунок ефективних управлінських рішень.

Так як головне завдання топ-менеджменту підприємства полягає в забезпеченні оптимального поєднання всіх аспектів ефективного

функціонування та розвитку підприємства, виникає необхідність у розробці комплексного підходу до управління процесом розвитку, що дозволяє адекватно реагувати на зміни впливу факторів зовнішнього середовища.

При цьому зазначаємо, що «інтеграція» важлива при будь-якому топ-менеджменту, тому (I, \bar{I}) – менеджмент присутній при всіх його стилях (в якості домінуючого (I) або середнього значення (\bar{I}) – менеджменту).

Таблиця 3.1 – Основні структурні конфігурації та їх характеристики [84]

| Структурна конфігурація | Основний координаційний механізм | Ключова частина організації | Тип децентралізації | Зовнішнє середовище |
|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------|--|--|
| Проста структура | Прямий контроль | Стратегічний апекс | Вертикальна та горизонтальна централізація | Просте, динамічне, |
| Механістична бюрократія | Стандартизація робочих процесів | Техноструктура | Обмежена горизонтальна та вертикальна селективна децентралізація | Просте, стабільне |
| Професійна бюрократія | Стандартизація навичок та знань | Операційне ядро | Вертикальна та горизонтальна децентралізація | Складне, стабільне |
| Дивізіональна форма | Стандартизація випуску | Серединна лінія | Обмежена вертикальна паралельна децентралізація | Середня міра складності, середня міра динамічності |
| Адхократія | Взаємне узгодження | Допоміжний персонал | Селективна вертикальна та горизонтальна децентралізація | Складне, динамічне |

Доведено, що для управління процесом розвитку на підприємстві потрібне застосування комплексних підходів таких шкіл стратегічного менеджменту: конфігурації, влади, когнітивної школи та зовнішнього середовища, що розглядають процес розвитку як трансформаційний, переговорний, ментальний та реактивний процес, не виключаючи при цьому використання підходів й інших шкіл в залежності від типу зовнішнього середовища (табл. 3.3).

Таблиця 3.2 – Головні характеристики стилів топ-менеджменту

| Вхід | Головне питання | Сутність | Вихід (перспектива) |
|------------------------------|---------------------------|--|------------------------------|
| Функції управління | | | |
| Р (результати діяльності) | Що роботи? | Задоволення потреб клієнта (місія), розроблення стандартів навичок та знань | Коротко-строкова перспектива |
| А (адміністрування) | Як робити? | Адміністрування, систематизація, бюджетування, впровадження планів, розроблення стандартів робочих процесів | Коротко-строкова перспектива |
| Е (підприємництво) | Коли та навіщо це роботи? | Пряме керування та контроль організації, коли маємо справу з мінливими реаліями (зміни в зовнішньому середовищі), генерування ідей | Довго-строкова перспектива |
| І (інтегрування) | Хто повинен це роботи? | Інтеграція та лідерство, визначення можливості системи налаштуватися, взаємне узгодження | Довго-строкова перспектива |

Таблиця 3.3 – Підходи до формування процесу розвитку підприємства

| № п/п. | Школи стратегії розвитку | Сутність підходів до формування стратегії | Зовнішнє середовище, в якому застосовуються підходи шкіл |
|--------|--------------------------|---|--|
| 1. | Дизайну | Процес осмислення | Просте |
| 2. | Планування | Формальний процес | Просте та стабільне |
| 3. | Позиціонування | Аналітичний процес | Стабільне |
| 4. | Підприємництва | Процес передбачення | Динамічне |
| 5. | Когнітивна | Ментальний процес | Всі типи зовнішнього середовища |
| 6. | Навчання | Процес, що розвивається | Складне |
| 7. | Влади | Процес переговорів | Всі типи зовнішнього середовища |
| 8. | Культури | Колективний процес | Складне |
| 9. | Зовнішнього середовища | Реактивний процес | Всі типи зовнішнього середовища |
| 10. | Конфігурації | Процес трансформації | Всі типи зовнішнього середовища |

Будь-який процес, у тому числі управління розвитком підприємства, має рушійні сили. Однією з таких сил є функціональний конфлікт. Головне питання полягає в управлінні безпосередньо функціональним конфліктом. Як було раніше зазначено, функціональний конфлікт – це конфлікт, основним критерієм якого є його вирішення при розвитку синергізму або антагонізму змінних, при переході на новий, більш високий рівень.

3.3 Функціональні конфлікти між членами взаємодоповнюючої команди в процесі управлінні підприємством

Пропонується до використання модель управління функціональними конфліктами між членами взаємодоповнюючої команди, що здійснює управління підприємством (рис.3.7).

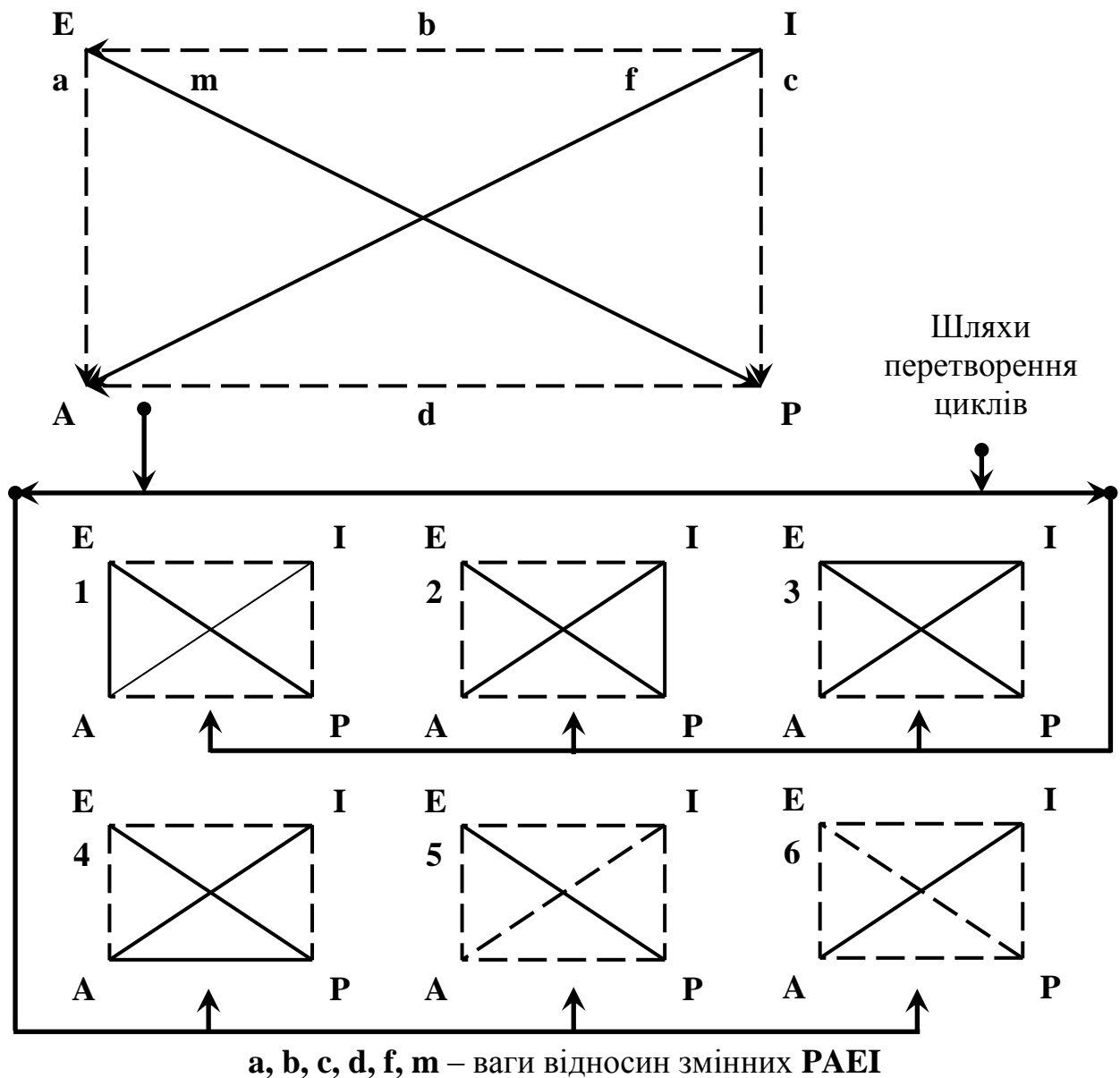


Рисунок 3.7 – Динамічні системи функціональних конфліктів

Динамічна модель (система) складається зі збалансованих і незбалансованих циклів, що є сукупністю диграфів (суцільна лінія, що відображає позитивний зв'язок, з'єднує елементи з однієї й тієї ж підмножини, а кожна негативна лінія, що позначена пунктиром, з'єднує елементи з різних підмножин).

Якщо менеджмент підприємства представлений усіма РАЕІ функціями, то система в перспективі є безконфліктною, так як міра конфліктності системи (відношення незбалансованих циклів до загальної кількості циклів) дорівнює нулю, внаслідок того, що цикли (АЕІ), (ЕІР), (ІРА), (РАЕ) та (АЕІР) є збалансованими (мають парну кількість негативних відносин).

Але, як відомо, перетворення позитивного зворотного зв'язку між змінними в негативний, шляхом перетворення збалансованого циклу у незбалансований, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базисними змінними системи на негативне (або перетворення негативного зворотного зв'язку між змінними в позитивний, шляхом перетворення збалансованого циклу у незбалансований, чия сумарна вага достатня для інвертування негативного відношення між базисними змінними системи на позитивне) відкриває можливість для утворення функціональних конфліктів (системи 1-6). Так як для динамічної системи обов'язковою умовою є отримання енергії ззовні для змінної «входу», відбувається перетворення антагоністичної системи на антиантагоністичну, оскільки обчислення (множення) двох найсильніших коефіцієнтів зворотного зв'язку (ваги відносин змінних) може бути більшим за модулем величини коефіцієнта слабкого зв'язку (або множення двох коефіцієнтів зворотного зв'язку може бути меншим за модулем величини коефіцієнта більш сильного зв'язку). Зазначене є необхідною умовою розвитку, так як відсутність конфліктів гарантує тільки збереження вже придбаних якостей, що рівносильно запереченню подальшого розвитку.

Саме тому менеджерам всіх рівнів управління підприємств пропонується розроблений теоретико-методичний підхід до управління процесом розвитку підприємства в контексті використання функціональних конфліктів (зображено на рис.3.8).

Розроблений теоретико-методичний підхід є інтегративним, так як відновлює цілісність процесу на основі встановлення зв'язків між його стадіями. Зазначений підхід слід застосовувати при всіх можливих варіантах змін впливу факторів зовнішнього середовища



Рисунок 3.8 – Основні етапи теоретико-методичного підходу до управління процесом розвитку підприємства

підприємств, при будь-якому адміністративно-територіальному розташуванні, наявності різних типів техносистем, часу існування та розмірів підприємств; дозволяє використовувати запропоновану послідовність та сукупність дій як при побудові нових, так і при розвитку існуючих підприємств, що супроводжується їх переходом на якісно новий рівень, який є стадією життєвого циклу — успішне оновлення. Але, оновлення неможливе без пошуку нових форм діяльності заради досягнення цілей.

При цьому, для подальшого розвитку необхідні зміни, які не можуть відбуватись у разі відсутності керованих функціональних конфліктів, так як їх відсутність гарантує тільки збереження вже придбаних якостей, що рівнозначно запереченню подальшого розвитку.

Отже, у цьому розділі виконано наукове завдання, яке полягало у вдосконаленні та узагальненні теоретико-методичних підвалин, розробленні практичних порад щодо покращення якості управління організаціями через розв'язання актуальних проблем сучасного конфлікт-менеджменту.

Наведені відомості про джерела виникнення, різновиди та відмінні риси конфліктів, а також щодо пошуку шляхів запобігання та врегулювання конфліктів, профілактики та примирливих процедур, методів управління конфліктами допоможуть створити у будь-якому творчому чи виробничому колективі сприятливу атмосферу, дозволять вільно орієнтуватися, сприятимуть покращенню взаєморозуміння та взаємодії.

Створені рекомендації дозволяють при розв'язанні конфлікту ретельно його розглянути, починаючи з причин і закінчуючи методами вирішення, здійснити детальний аналіз, що дозволить усвідомити ситуацію в динаміці з метою уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

Проте, надзвичайно важливим є розуміння потреби управління конфліктами, які мають функціональний характер. Керування роботою взаємодоповнюючої команди, загальним трансформаційним процесом підприємства, формуванням нових конфігурацій має значуще, а часом і вирішальне значення в діяльності організації. Конфлікт має бути використаний як каталізатор процесу трансформації та процесу реалізації стратегії розвитку підприємства, при цьому важливим є вміння керівника вчасно використовувати

конфлікти, здатність трансформувати взаємні уявлення учасників з ворогів на партнерів.

Застосування функціонального конфлікту у визначеному напрямку для реалізації цілей керівництва є одним з ключових завдань управління підприємством. Менеджери на стратегічному рівні повинні своєчасно ініціювати конфлікти, що мають тенденцію до поступового згасання, що зрештою стабілізує систему.

Теоретико-методологічні основи та практичні поради, представлені в монографії, надають можливість використовувати конфлікт як складний і неоднозначний процес, здатний зміщуватися в різні боки специфічної реакційної рівноваги в межах систем.

ПІСЛЯМОВА

Враховуючи те, що підприємства України опинилися в умовах, що потребують нових підходів через виклики, породжені сучасним геополітичним середовищем, у монографії представлено виконане наукове завдання, яке полягало у розвиненні та узагальненні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій, що стосуються удосконалення управління персоналом підприємства.

Вказане знайшло відображення в такому:

1. Розроблено моделі компетенцій працівників підприємства, а саме:

- розвинено характеристику поняття «модель компетенцій працівника» у змістовному та сутнісному аспектах;
- здійснено аналіз підходів до формування моделі компетенцій працівника;
- сформовані складові елементи моделі компетенцій працівників;
- розроблено механізм формування та впровадження моделі компетенцій.

2. Вдосконалено моніторинг ефективності використання персоналу підприємства:

- всебічно розглянуто актуальність і основні аспекти моніторингу ефективності використання персоналу підприємства;
- сформовані складові моніторингу ефективності використання персоналу;
- розроблено математичну модель, технологію та алгоритм моніторингу ефективності використання персоналу підприємства;
- запропоновано план та рекомендації щодо впровадження моніторингу ефективності використання персоналу підприємства.

3. Розвинено підходи до управління функціональними конфліктами на підприємствах в сучасних умовах, а саме:

- систематизовані поняття, види, причини, розв'язання конфліктів;
- отримав подальший розвиток підхід до управління функціональними конфліктами у разі трансформації структури підприємства;

– розвинено підхід до управління функціональні конфлікти між членами взаємодоповнюючої команди в процесі управлінні підприємством.

Наприкінці зазначаємо, що, на думку авторів, отримані теоретичні та практичні результати уточнюють і розширюють існуючі підходи до розвитку управління персоналом підприємства. Практичне використання отриманих результатів дозволить визначити шляхи ефективного розвитку об'єктів управління навіть у найскладніших сучасних умовах. Монографія представляє собою науково-обґрунтовану роботу, що містить аналітичний огляд новітніх підходів до управління персоналом та практичні рекомендації.

Монографія розрахована для використання викладачами, аспірантами економічного профілю закладів вищої освіти, студентами, керівниками організацій та всіма зацікавленими особами.

Список використаних джерел:

1. Волобоєва І. О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій (методологічний аспект). *Соціально-трудова відносина : теорія та практика*. 2018. № 1. С. 362–368. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_39 (дата звернення: 09.09. 2025).
2. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 399–405. URL: https://business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_3_0_399_405 (дата звернення: 09.09. 2025).
3. Гонтюк А. В. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Дон. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця, 2019. 212 с.
4. Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 155–163. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf> (дата звернення: 09.09. 2025).
5. Петровська О. М., Познякова Т. С. Сучасна модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 43–47. URL: <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/46> (дата звернення: 09.09. 2025).
6. Насад Н. В. Професійна компетентність – підґрунтя професійного розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 632–635. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/106.pdf (дата звернення: 09.09. 2025).
7. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Структура моделей компетентностей у контексті розвитку персоналу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент* : зб. наук. пр. 2019. № 40. С. 88–94. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/14.pdf> (дата звернення: 09.09. 2025).

8. Sienkiewicz Ł. Polityka zarządzania kompetencjami pracowników / Instytut Badań Edukacyjnych. 2013. 38 s.

9. Mansfield R. Building competency models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*. 1996. Vol. 35. P. 7–18. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199621\)35:1%3C7::aid-hrm1%3E3.0.co;2-2](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199621)35:1%3C7::aid-hrm1%3E3.0.co;2-2).

10. Draganidis F., Mentzas G. Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*. 2006. Vol. 14, № 1. P. 51–64. DOI: <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>.

11. Graber J. Core competency identification. *Business Decisions*. 2012.

12. Кузнецова І. О., Познякова Т. С. Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11/12. С. 177–183. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/page.php?id=abstract/ukr/177-183> (дата звернення: 09.09. 2025).

13. 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.

14. Водолажська Т. О., Жеведь А. О., Гура К. В. Уточнення категорійного апарату компетентнісного підходу. *Modern knowledge: research and discoveries* : with the proceedings of the 2nd 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> (дата звернення: 09.09. 2025).

15. Каткова К. В. Методичний підхід до формування моделі компетенцій на промисловому підприємстві. *Східна Європа : економіка, бізнес, управління*. 2017. № 6 (11). С. 119–123.

URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-11-2017> (дата звернення: 09.09. 2025).

16. Водолажська Т. О., Жеведь А. О., Гура К. В. Обґрунтування складових елементів компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. С. 47–61. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/303150> (дата звернення: 09.09. 2025).
17. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
18. Галайда Т. О. Олешко К. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 61–38. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf (дата звернення: 09.09. 2025).
19. Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273> (дата звернення: 09.09. 2025).
20. Корольов Д. С. Модель компетенцій : принципи формування та критерії ефективності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 104–109. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4_2019/20.pdf (дата звернення: 09.09. 2025).
21. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки* : зб. наук. пр. 2020. № 37. С. 40–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_9 (дата звернення: 09.09. 2025).
22. Водолажська Т. О., Жеведь А. О. Науково-методичне забезпечення процесу формування моделі компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу* : зб. наук. пр. 2024. № 43. С. 182–198. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/303295> (дата звернення: 09.09. 2025).
23. Посадова інструкція слюсаря механоскладальних робіт. Робота в Україні : веб-сайт. URL : https://jobs.ua/job_description/view/1826 (дата звернення: 09.09. 2025).

24. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глєбова Н. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка, 2021. 126 с.
25. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London : Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.
26. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2020. 468 с.
27. Плахов В., Доценко Н. Використання штучного інтелекту для прогнозування успішності проєктів розподілених команд. *Інформаційні технології та суспільство*. 2024. № 2 (13). С. 71–77. DOI: <https://doi.org/10.32689/maur.it.2024.2.11>.
28. Особливості використання Штучного Інтелекту для оптимізації бізнес-процесів. URL: <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/how-artificial-intelligence-spells-success-to-businesses-and-what-to-do-to-eliminate-ai-associated-risks> (дата звернення: 09.09. 2025).
29. Можаяєв О. О., Буслов П. В. Сучасний стан рекрутингу та його використання для потреб інформаційної системи Національної поліції України. Шлях успіху і перспективи розвитку (до 26 річниці заснування Харківського національного університету внутрішніх справ) : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Харків, 20 листоп. 2020 р.) / редкол.: Д. В. Швець (гол.), О. М. Бандурка, С. М. Гусаров та ін. ; Мін-во внутр. справ України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2020. С. 345–347.
30. Mozhaiev M., Buslov P. Method of modeling of a social profile using big data structure transformation optimization. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5, № 1. С. 12–17.
31. Big Data в бізнесі – як ефективно використовувати потенціал даних? URL: <https://surl.li/dgorkj>
32. Нельсон Д. Що таке роботизована автоматизація процесів (RPA)? *Unite.ai* : сайт. URL: <https://www.unite.ai/uk/what-is-robotic-process-automation/> (дата звернення: 09.09. 2025).
33. Злобенко О. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. *Електронна система Ок. Безпека* : сайт. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501241-ocinka-efektivnosti-personalu-navischo-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki> (дата звернення: 09.09. 2025).

34. 17 показників ефективності співробітників на всі випадки. *Management.com.ua* : сайт. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm354.html> (дата звернення: 09.09. 2025).
35. Склярук Т. В., Соболев І. Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія: Економічна*. 2017. Вип. 27, № 2. С. 72–75. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/17.pdf (дата звернення: 09.09. 2025).
36. Дзямулич М. І. Розвиток персоналу : електрон. посіб. Луцьк : Луцький НТУ, 2018. URL: <https://surl.lu/srstsd> (дата звернення: 09.09. 2025).
37. Кліпкова О. І. Вплив емоційного інтелекту на реалізацію креативних можливостей індивіда. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 62. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/750/713> (дата звернення: 09.09. 2025).
38. Богацька Н. М., Гендега А. А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. *Логос. Online : international scientific e-journal*. 2020. № 16. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html> (дата звернення: 09.09. 2025).
39. Simon H. A., Thompson V. A., Smithburg D. W. *Public Administration*. New York, 2017, 632 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315127705>.
40. Drucker P. F. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York : HarperCollins Publishers, 2017. 202 p.
41. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. *The motivation to work*. Routledge. London : Taylor & Francis Group, 2017. 157 p.
42. Шашина М. В., Кочерга О. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*. 2024. № 2. С. 33–47. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-3>.
43. Добровольська Е. В. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2021. Вип. IX (44). С. 25–28. DOI: <https://doi.org/10.31174/SEND-HS2021-249IX44-05>

44. Гривківська О., Тепловський О. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. *Розвиток міста*. 2025. № 2. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-4>
45. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75–82.
46. Писаренко С. В., Решетник В. Г., Ільченко А. І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1 (67). С. 99–104.
47. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти. Харків : ІНЖЕК, 2014. 340 с.
48. Завгородній О. І., Левкін Д. А., Макаров О. А., Левкін А. В. Математичні моделі контролінгу і моніторингу в енергетичному менеджменті технологічних систем. *Measuring and computing devices in technological processes*. 2022. № 1. С. 5–8.
49. Муртазієв Е. Г., Сюсюкан Ю. М. Математичне моделювання: основні етапи та класифікація моделей. *Сучасні проблеми моделювання*. 2022. № 1. С. 140–146.
50. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Бізнес-навігатор : наук.-вироб. журн.* 2018. № 6 (49). С. 65–68.
51. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74–79.
52. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224.
53. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : зб. наук. пр.* 2020. № 3. С. 146–149.
54. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 204 с.

55. Гетьман О. О. Стратегія диверсифікації: конфігураційні аспекти і управління конфліктом. *International Scientific Journal «Internauka»*. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1696609516402.pdf> (дата звернення: 09.09.2025).

56. Andreeva T. E., Hetman O. O. Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises. *Perspectives of research and development : collection of scientific articles / scientific editor Drobyazko*. Dublin : SAUL Publishing Ltd, 2017. P. 104–109.

57. Андреева Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Процесний підхід до управління кадровим потенціалом органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4 (63). С. 206–215.

58. Барабанов І. В., Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 204 с.

59. Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Групування організаційних одиниць у диференціальному зовнішньому середовищі. *Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни* : колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 321–335. ISBN 978-617-7859-41-2.

60. Гетьман О. О., Андреева Т. Є. Професіоналізація механістичних організаційних структур. *Управління та адміністрування : конкурентні виклики сучасності* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 15 жовт. 2020 р. Харків, 2020. С. 66–68.

61. Гетьман О. О. Функціональний та ринковий принципи групування організаційних структур: відмінності та можливість комбінування. *Управління та адміністрування : конкурентні виклики сучасності* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 15 жовт. 2020 р. Харків, 2020. С. 68–70.

62. Гетьман О. О., Онуфренчук К. Д. Актуальні аспекти побудови професійної структури організації. *The world of science and innovation : Abstracts of the 1st International scientific and practical conference / Cognum Publishing House*. London, 2020. P. 354–358. ISBN 978-92-9472-197-6.

63. Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Сергієнко Ю. І. Коучинг як ефективна технологія формування емоційної компетентності майбутніх менеджерів. *Новий колегіум*. 2020. № 4. С. 108–112. DOI: 10.30837/nc.2020.4.108.

64. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhiienko Y., Makedon V. Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*. 2021. Vol. 9, № 1. P. 18–30.

65. Гетьман О. О., Верещака Р. Г. Фактор невизначеності зовнішнього середовища діяльності організацій. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 квіт. 2021 р. Харків, 2021. С. 18–21. URL: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2021.04.27.Управлінська-діяльність.pdf> (дата звернення: 09.09. 2025).

66. Katerna O., Avanesova N., Hetman O., Antypenko N., Krivoruchko H. Substantiation of management innovations in the processes of creation of project values at enterprises. *Economics and Finance*. 2021. Vol. 9, is. 3. P. 34–51. URL: [http://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_3\(34-51\).pdf](http://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_3(34-51).pdf) (дата звернення: 09.09. 2025).

67. Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Ткачук Д. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 106, № 4. С. 208–213. DOI: doi.org/10.29295/2311-7257-2021-106-4-208-213.

68. Харламова О. В., Бакаляр Д. Г., Гетьман О. О., Абрамова О. С. Оцінка рівня забезпечення економічної безпеки підприємства в межах реалізації конкурентних ринкових стратегій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7855>.

69. Гетьман О. О., Котляр М. К., Кіданчук В. О. Обґрунтування доцільності трансформації організаційної структури підприємства в диференціальну гібридну форму. *Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research* : proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference, Orléans, France, April 19-20, 2022, Orléans : Epi, 2022. P. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.04.2022.006>.

70. Гетьман О. О., Сергєєва В. В. Сутність методичного підходу щодо визначення рівня впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації. *Scientific Progressive Methods and Tools : the proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference, Riga, June 16–18, 2022*. Riga : Avots, 2022. P. 35–40. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/16-18.06.2022/12> (accessed: 09.09. 2025).

71. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи* : зб. наук. праць. Харків : ХНУБА, 2022. С. 4–14. URL: https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska_diialnist_dosvid,_tendentsii,_perspektyvy.pdf#page=6 (дата звернення: 09.09. 2025).

72. Гетьман О. О., Криворучко Г. В. Конфігураційні аспекти процесу управління проектами. *Diversity and Inclusion in Scientific Area : the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference, Warsaw, Poland, January 26–28, 2023*. Warsaw : Ceas Polonia, 2023. P. 64–68. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/26-28.01.2023/150> (accessed: 09.09. 2025).

73. Гетьман О. О. Оцінка ефективності процесу зміни конфігурації підприємства. *Економіка транспортного комплексу* : зб. наук. пр. / Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2023. Вип. 41. С. 18–31. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/277763/272524> (дата звернення: 09.09. 2025).

74. Білецький Д. О., Гетьман О. О. Визначення рівня впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства методами інтерполяції та статистичного аналізу. *Тенденції та перспективи розвитку економіки і права XXI століття очима молоді* : матеріали VII Міжвуз. студент. наук. конф., (18 трав. 2023 р., м. Харків). Харків, 2023. С. 222–223. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/37b1db5f-4e11-48d1-9a42-e3c8a86751be/content> (дата звернення: 09.09. 2025).

75. Гетьман О. О., Лемешко А. С. Сучасна система збалансованих показників розвитку підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доп. XXXI Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2023, м. Харків, 17–20 трав. 2023 р. Харків, 2023. С. 705. URL: <https://ndch.kpi.kharkov.ua/wp->

content/uploads/2025/01/Zbirnik-tez-MicroCAD-2023.pdf
звернення: 09.09. 2025).

(дата

76. Гетьман О. О., Лемешко А. С., Сільченко К. О. Управління змінами на підприємстві в контексті застосування збалансованої системи показників. *Science: development and factors its influence : the II International Scientific and Practical Conference, Amsterdam, Netherlands, June 8–10, 2023. Amsterdam, 2023. № 157. P. 50–52. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3753> (accessed: 09.09. 2025).*

77. Гетьман О. О., Величко Я. І. Ефект трансформаційного процесу: організаційні зміни та математична статистика. *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. 2023. № 42. С. 98–108. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292772/285799> (дата звернення: 09.09. 2025).*

78. Гетьман О. О. Подолання перешкод в процесі управління знаннями в організації. *Інновації та інтеграція цифрових трендів освітянського простору в економіку знань : матеріали всеукр. наук.-пед. підвищення кваліфікації з економ. наук, 30 жовт. –10 груд. 2023 р. Львів ; Торунь : Ліга-Прес, 2023. С. 37–38.*

79. Гетьман О. О., Савченко С. С. Розвиток персоналу в контексті застосування сучасних технологій трансформації підприємства. *Scientific Goals and Purposes in XXI Century : the Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference, Seattle, USA, March 19–20, 2024. Seattle : ProQuest LLC, 2024. P. 67–75. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/5649/5685> (accessed: 09.09. 2025).*

80. Гетьман О. О. Маніпуляція свідомістю: загроза чи психологічний інструмент. *Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір : матеріали III Міжнар. наук.-метод. конф., (м. Харків, 4 квіт. 2024 р.). Харків : Факт, 2024. С. 275–276.*

81. Гетьман О. О. Концептуальні моделі симуляційно-імітаційного навчання керуючого персоналу. *Науково-методичні аспекти підвищення якості підготовки фахівців в умовах глобальних викликів : матеріали II Міжнар. наук. конф. з проблем вищ. освіти і науки, (м. Харків, 10 трав. 2024 р.). Харків : ХНАДУ, 2024. С. 231–233.*

82. Гетьман О. О. Соціально-психологічний клімат: сучасне поняття та складові. *Міжнародна транспортна інфраструктура, промислові центри та корпоративна логістика*: матеріали XX наук.-практ. Міжнар. конф., (м. Харків, 6–7 черв. 2024 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2024. С. 290–292.

83. Olha Hetman. Knowledge management system in the organization. *Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management*: proceedings of scientific and pedagogical internship, (May 20–June 30, 2024, Riga, Latvia). Riga : Baltija Publishing, 2024. P. 39–40.

84. Гетьман О. О., Величко Я. І. Ефективність трансформаційного процесу: сучасний підхід та система оцінки в контексті сталого розвитку. *Modern Knowledge: Research and Discoveries*: the Proceedings of the 9th International Scientific and Practical Conference (July 19–20, 2024, Vancouver, Canada). Vancouver : A.T. International, 2024. P. 8

НОТАТКИ

НОТАТКИ

Наукове видання

АЧКАСОВА Лариса Миколаївна
ВОДОЛАЖСЬКА Тетяна Олександрівна
ГЕТЬМАН Ольга Олександрівна

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА:
МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ, МОНІТОРИНГ
ЕФЕКТИВНОСТІ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

Монографія

Підп. до друку 01.10.25. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура TimesNew Roman.
Ум. друк. арк. 7,21. Тираж 300 прим. Зам. № 12/09/25.

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