

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В.  
Семенченко

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як навчальний посібник для студентів,  
які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка»  
спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці»*

Київ  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
2020

Рецензент: *Фартушний І. Д.*, канд. фіз.- мат наук, доцент кафедри  
Відповідальний математичного моделювання економічних систем  
редактор: *Борданова Л. С.*, канд. ек. наук.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол №10 від 18.06.2020 р.)  
за поданням Вченої ради інституту/факультету (протокол № 9 від 25.05.2020 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

*Борданова Людмила Сергіївна*, канд. ек. наук.  
*Мельничук Вікторія Едуардівна*, старший лаборант  
*Рощина Надія Василівна*, канд. ек. наук, доц.  
*Семенченко Наталія Віталіївна*, д-р. ек. наук, проф.

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:** конспект лекцій

Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «**Управління персоналом**» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.

У навчальному посібнику розглядаються теми теоретико-прикладного характеру. Аналізується процес залучення персоналу на підприємство, порядок та методи професійного підбору працівників, кадрове планування та управління кар'єрою. Розглядаються моделі та підходи до прогнозування та розвитку персоналу. Розкриваються засади управління стимулюванням праці, оцінювання й атестації персоналу. Аналізуються сучасні підходи до основних програм мотивації працівників на підприємстві з урахування зарубіжного досвіду. Розкриваються основні методи традиційного та нетрадиційного оцінювання персоналу, особливості оцінювання керівників, спеціалістів та допоміжного персоналу, а також чинники й показники, які враховуються при оцінюванні керівників. Досліджуються методичні підходи до визначення ефективності роботи персоналу промислового підприємства та фактори, які впливають на ефективність роботи персоналу.

© Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко 2020  
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020

## ЗМІСТ

<b>МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ</b>	5
<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
1.1 Предмет, мета, завдання та функції управління персоналом	11
1.2 Організаційний контекст управління персоналом. Суб'єкти управління персоналом	12
1.3 Методи управління персоналом організації	18
1.4 Сучасні концепції управління персоналом ефективної організації	18
<b>РОЗДІЛ 2 ПРОФЕСІЙНИЙ ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ</b>	
2.1 Сутність професійного підбору персоналу	28
2.2 Методи професійного підбору персоналу та їх характеристика	33
<b>РОЗДІЛ 3 ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ</b>	
3.1 Сутність поняття «розвиток персоналу»	36
3.2 Моделі прогнозування та розвитку персоналу	38
3.3 Науково–практичні підходи прогнозування та розвитку персоналу	40
<b>РОЗДІЛ 4 ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	
4.1 Поняття та сутність категорії «оцінка персоналу» та її необхідність у сучасній організації.	45
4.2 Завдання, цілі, функції оцінки персоналу	49
4.3 Традиційні методи оцінки персоналу	52
4.4 Метод оцінки персоналу за ключовими показниками (KPI)	54
4.5 Метод Assessment center	58
4.6 Метод оцінки персоналу 360 градусів	62
<b>РОЗДІЛ 5 МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ</b>	
5.1 Мотивація і стимулювання: особливості понять та їх відмінність	70
5.2 Класифікація методів мотивації персоналу	72
5.3 Сучасні підходи до теорій мотивації персоналу	74
5.4 Сучасні підходи до основних програм мотивації персоналу на підприємстві	79

5.5 Зарубіжний досвід мотивування праці персоналу на підприємствах	81
<b>РОЗДІЛ 6 ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	92
6.1 Методичні підходи до визначення ефективності роботи персоналу промислового підприємства	94
6.2 Фактори, які впливають на ефективність роботи персоналу промислового підприємства	
<b>РОЗДІЛ 7 КАДРОВА ПОЛІТИКА</b>	
7.1 Сутність поняття кадрової політики та науково-теоретичні підходи, щодо її визначення	98
7.2 Типи кадрової політики та їх порівняння	100
7.3 Етапи формування кадрової політики	103

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна належить до *циклу дисциплін професійної* підготовки. Забезпечує формування ґрунтовних знань про проблеми управління трудовими ресурсами насамперед на рівнях підприємств та організацій, а також на рівнях регіонів та країни загалом, сформувати у студентів теоретичні знання, а також навички та уміння здійснювати аналітичну, діагностичну і методичну діяльність при управлінні персоналом з урахуванням орієнтації на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу.

**Предметом дисципліни** є проблема ефективного управління персоналом організацій, планування та формування персоналу, підбір та відбір найбільш здібних та придатних до роботи, формування резерву та атестація кадрів, формування ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, управління діловою кар'єрою та плинністю кадрів, організація кадрового діловодства тощо.

Дисципліна «Управління персоналом» базується на знаннях, набутих студентами під час вивчення дисциплін «Економічна теорія», «Вступ до фаху «Управління персоналом та економіка праці», «Ринок праці», «Регіональної економіки».

**Мета навчальної дисципліни** – формування у студентів економічної складової професійної підготовки майбутніх фахівців, яка інтегрує їх **здатності**:

- аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудова відносин.
- поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох професійних сферах з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.

### **Основні завдання навчальної дисципліни**

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти після засвоєння навчальної дисципліни мають продемонструвати такі результати навчання:

#### **знання:**

- Основних елементів системи управління персоналом, основних напрямків, принципів та методів управління персоналом для конкретної організації.
- Основних методів та способів підбору персоналу.
- Технологій формування кадрового потенціалу управління.
- Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади.
- Стратегії та технології роботи рекрутингових агентств.
- Технології оцінювання персоналу.

**уміння:**

- Застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами (індивідуумами, домогосподарствами, підприємствами та органами державної влади).
- Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних принципів, цінувати та поважати культурне різноманіття, індивідуальні відмінності людей.

**ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Методологічні аспекти управління персоналом  
Стратегія і політика управління персоналом організації  
Ресурсне забезпечення управління персоналом  
Соціально-психологічні аспекти управління персоналом  
Служба персоналу і кадрове діловодство  
Планування й формування персоналу  
Розвиток персоналу  
Управління процесами руху персоналу  
Регулювання трудової діяльності персоналу  
Створення сприятливих умов праці  
Оцінювання персоналу  
Мотивація і стимулювання персоналу  
Соціальне партнерство в організації  
Ефективність менеджменту персоналу

## Вступ

Менеджер з управління персоналом або HR-менеджер – достатньо молода професія. Як різновид діяльності менеджера вона зародилася наприкінці минулого століття. Поява фахівців по роботі з персоналом, що мають підготовку в області промислової соціології і психології, означало справжню революцію в традиційних формах кадрової роботи. Якщо до цього кадрова робота була функцією лінійних керівників різного рівня і рангу, а також працівників (і керівників) кадрових служб, що займаються обліковою, контрольною і адміністраторською діяльністю, то виникнення управлінської (штабної) функції, пов'язаної з забезпеченням належного рівня кадрового потенціалу організації, істотно розширило діапазон задач і підвищило значення цього напрямку менеджменту.

Саме з появою управління персоналом як спеціалізованої штабної діяльності в системі сучасного менеджменту пов'язане становлення кадрового менеджменту, що поступово інтегрує і трансформує сформовані форми кадрової роботи. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи - не тільки функціонуючої, але і такої, що розвивається, - на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управління людськими ресурсами.

Становлення форм спільної творчої діяльності пов'язано з трансформацією історично їй попередніх форм організації спільної діяльності: спільно-послідовної, спільно-взаємодіючої, спільно-індивідуальної. Саме в такій послідовності в ХХ ст., як показує досвід менеджменту різних організацій у розвинутих країнах, відбувається розвиток основних форм спільної творчої діяльності. Цей процес, якщо його розглядати в рамках організаційно-культурного підходу, можна інтерпретувати як фази становлення партисипативної організаційної культури, а ті трансформації, що перетерплювали бюрократична, органічна і підприємницька культури, послідовно генерували парадигми кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн.

Розкриємо логіку цього історичного процесу організаційно-культурної еволюції. Технократичний підхід, що корениться у філософії позитивізму, був перенесений (найбільш відома фігура в цьому підході - Ф. Тейлор) на практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку з різко зрослою потребою підвищення ефективності діяльності великомасштабних виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції. Працівник у подібного роду людино-машинних системах трактувався як "гвинтик", і проблема оптимізації функціонування таких технологій зважувалася на шляхах раціоналізації соціально-виробничих зв'язків і трудових процесів за рахунок використання більш ефективних механізмів контролю і винагороди.

Кінцева мета раціоналізації - підвищити рівень експлуатації всіх елементів (у тому числі і "людського матеріалу") цих систем.

Негативні соціальні наслідки подібного роду раціоналізації, особливо в кризових ситуаціях (у першу чергу, в умовах воєн), ріст продуктивності праці за рахунок впровадження елементів його наукової організації, стали очевидні уже в другій половині 20-х рр. і породили серію соціальних експериментів (хоторнські дослідження Е. Мейо). Гуманізація трудових відносин, залучення працівників в обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації - такі найважливіші принципи доктрини людських відносин. Її реалізація вперше 7 додала найманому працівнику статус (хоча і нерівноправного) партнера у взаєминах з менеджером і хазяїном підприємства, коли необхідно було врегулювати важливіші соціальні і трудові питання. Гарантією цього стилю взаємин могла стати тільки колективістська солідарність трудящих, що знаходить інституціональне вираження в діяльності професійних союзів.

Колективістська по своїй природі ідеологія професіоналізму, властива масовим професіям, до середини 50-х рр. стала гальмом на шляху науковотехнічного прогресу, оскільки широке впровадження технічних нововведень витісняло масову малокваліфіковану працю.

Стимулювання індивідуального професійного розвитку за рахунок включення механізмів особистої зацікавленості і персональної відповідальності - така специфіка нового підходу в кадровому менеджменті, що одержав поширення в розвинутих країнах у 60-70-і рр. ХХ ст. Його застосування, у кінцевому рахунку, було націлено на те, щоб підвищити підприємницьку активність усіх працівників і зробити підприємство більш конкурентоздатним.

Однак орієнтація на споживчу мотивацію працівника, гіпертрофія егоїстичної моралі вели до ерозії морально-психологічного клімату організації, знижуючи в цілому ефективність її діяльності. Тому в якості протиотрути природним виглядало повернення (у тієї чи іншій формі) до колективістських цінностей, що забезпечують здорову атмосферу в організаціях, де працівники, поєднані в тимчасові і постійні робочі групи, займаються спільною діяльністю. В умовах глибокої структурної кризи 70-х рр. створення оптимальної, з погляду рішення, як правило, неординарних проблем, форми організації для таких робочих груп стало першорядною задачею. Соціальна і культурна творчість самих працівників, їхня особиста участь у самоорганізації і самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомога і взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, усілякий розвиток і використання індивідуального і групового потенціалів - такі



доданки нового підходу в кадровому менеджменті 80-90 р. ХХ ст., яке отримало назву team management - командний менеджмент.

Таким чином, можна говорити про чотири основні парадигми в кадровому менеджменті в ХХ ст.:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин;
- доктрина контрактації індивідуальної відповідальності;
- доктрина командного менеджменту.

Причому остання парадигма являє собою органічний синтез послідовних трансформацій, що історично передують партиципативній організаційній культурі інших організаційних культур. І з цього погляду відсутність у тій чи іншій національній чи корпоративній організаційній культурі історично попередніх і модернізованих елементів усіх трьох організаційних культур - бюрократичної, органічної і підприємницької - робить дуже проблематичною повноцінну реалізацію доктрини командного менеджменту в силу недостатньо ефективної організації діяльності, неадекватного морально-психологічного настрою чи низького рівня професіоналізму. Ця детермінованість ступенем зрілості національної і корпоративної організаційної культури застосування передових способів кадрового менеджменту в управлінні персоналом пояснює, зокрема, неможливість штучного перенесення навіть найефективнішої інструментарію кадрової роботи в практику вітчизняних кадрових служб.

## РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1 Предмет, мета, завдання та функції управління персоналом

**Управління персоналом** - це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

**Управління персоналом** - це вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності. Можна також зазначити, що управління персоналом - це вплив управлінців організації на формування й розвиток її кадрового потенціалу.

Управління персоналом - відносно молода спеціальна сфера досліджень. Тривалий час питання управління персоналом "розосереджувалися" в інших галузях знань. Нині настав час, коли все це зібрано в єдину самостійну сферу знань, яка має назву управління персоналом.

Отже, людський фактор може бути розглянуто як ключовий фактор ефективності діяльності організації та суспільства в цілому. У літературі можна зустріти цілий ряд понять, пов'язаних з роллю людини в економічній діяльності: "робоча сила", "трудові ресурси", "людські ресурси", "сукупний працівник" та ін. Вони доволі близькі за своїм змістом.

**Робоча сила** - сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини, які можуть бути використані в економічній діяльності. Фактично це поняття відображає здатність людини до праці.

**Сукупний працівник** - це поєднання індивідуальних робочих сил в певний трудовий колектив.

**Трудові ресурси** - працездатне населення країни.

**Людські ресурси** - це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності.

**Людський фактор** - це люди організацій, об'єднані для спільної діяльності, суб'єкт суспільного життя, який має соціальну, демографічну, економічну й політичну структуру, і взаємодія яких забезпечує розвиток суспільства.

**Управління людськими ресурсами** - це система впливу організації на своїх співробітників, орієнтована на максимальне

використання їхнього потенціалу для досягнення мети діяльності організації.

Таким чином, людський фактор треба розглядати як прояв усієї сукупності особистих якостей людини, що впливають на його трудову активність.

Теорія управління персоналом постійно розвивається. Це природно, тому що постійно змінюються умови економічної діяльності та відповідно практика управління.

Предметом навчальної дисципліни «Управління персоналом» є процес відтворення й ефективного використання персоналу організації.

Мета навчальної дисципліни - формування системних теоретичних і прикладних знань у галузі управління персоналом організації різноманітних форм власності, що функціонують у сфері економіки України.

Складність і багатогранність процесу управління персоналом включає велику кількість завдань, які полягають у:

- забезпеченні підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створенні рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволенні розумних потреб персоналу;
- забезпеченні відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальній можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Об'єктом навчальної дисципліни є складна сукупність управлінських дій, що охоплює організацію як ціле, структурні підрозділи, персонал у цілому і кожного працівника зокрема.

**Функції управління персоналом** - це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій належать: *планування, організація, координація, контроль та мотивація*. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності. Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями.

## **1.2 Організаційний контекст управління персоналом. Суб'єкти управління персоналом**

Сучасне поняття "**управління**" означає процес координації різних діяльностей з урахуванням їх мет, умов виконання, етапів реалізації.

Говорячи про управління як елемент організації, ми в першу чергу повинні визначити, які задачі виконує управління в конкретній організації і як воно це робить, тобто зрозуміти, які області є предметом координації і регулювання і яким способом ця координація здійснюється.

Зупинимося на тих типах управління, що можуть бути реалізовані в організації. **Тип управління** - це характеристика того, як приймаються (управлінська форма) і яким способом реалізуються (важіль управління) управлінські рішення. Типи управління, звичайно, повинні відповідати культурі організації, і отже, особливостям персоналу, що у ній працює. Одна з істотних причин неефективності управління - неузгодженість між цими параметрами організації.

Перший тип характеризується **колективістською управлінською формою**, що припускає одноособове прийняття рішень лідером колективу, його вождем. Така управлінська форма відповідає органічній організаційній культурі, при якій співробітники організації є слухняними виконавцями, включеними в сімейний тип відносин. *Головний важіль управління в цьому випадку - авторитет керівника.* Авторитет припускає великий аванс довіри з боку колективу. Авторитетний керівник одержує практично беззаперечне підпорядкування, засноване на прийнятті його думки як самого вірного, продуманого і вигідного для співробітників. Якщо керівник діє відповідно до норм колективу, сформульованими у виді традицій, правил поведінки, то він сприймається як "правильний", ефективний керівник, що користується довірою підлеглих. Однак аванс довіри не нескінченний. Якщо керівник починає порушувати встановлені норми, порушувати традиції, то він може бути "скинутий". Аванс порушення норм, чи ідеосинкразичний кредит, у кожного керівника свій. Якщо керівник має великий авторитет, він може більш істотно і протягом тривалого терміну порушувати правила, якщо авторитет менший, то терпіння співробітників мине раніш, і він буде змінений.

Наступний тип характеризується **ринковою управлінською формою**. При її використанні рішення приймаються відповідно до законів ринку, і ринок є основним мірилом їхньої ефективності. *Головним важелем впливу на персонал служать гроші*, що цілком відповідає розгляду персоналу як суб'єктів ринку праці. Керівник буде здаватися сильним, ефективним, якщо він зможе забезпечити своїм співробітникам винагороду, що відповідає витраченим силам, більш вигідні фінансові умови, чим інший керівник. Така управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі, у якій існують, як правило, активні, пасіонарні співробітники, орієнтовані на таке підвищення в посаді, що буде сполучено зі збільшенням відповідальності, обсягу виконуваної роботи, і відповідний ріст рівня винагороди.

Ще один тип управління пов'язаний з **бюрократичною управлінською формою**. У цьому випадку рішення приймаються, як

правило, вищестоящим керівником. *Головним важелем впливу на підлеглих виявляється силовий вплив, часто заснований на використанні методів прямого впливу (наказів, покарань).* Головним мірилом ефективності й успішності керівника виявляється ступінь його впливу на підлеглих. Сильним керівником у такому типі управління ми будемо називати такого, чий накази не обговорюються, а відразу ж виконуються. Такого типу управлінська форма характерна для бюрократичної організаційної культури, що характеризується наявністю технологічно дисциплінованих співробітників, строго виконуючих свої функції і накази начальства.

Відносно новий тип управління, що виник у партиципативній організаційній культурі, характеризується **демократичною управлінською формою**. Цей тип управління пов'язаний з використанням закону як головного важеля управління. Для партиципативної організаційної культури характерна присутність професіоналів, з одного боку, орієнтованих на досягнення результату (одержання нового знання), з іншого боку, до власного професійного розвитку. Досягнення подібних цілей у групі, що включають порізно орієнтованих, активних, пасіонарних особистостей, неможливо якщо не будуть установлені визначені правила поведінки - закони. Але ці закони повинні бути демократичними і забезпечувати як досягнення інтересів законослужняної більшості, так і дотримань законних прав меншості.

Останнім часом дослідники стали згадувати ще один новий, тільки виникаючий тип управління, що характеризується **діалоговою управлінською формою**. Для цього типу управління характерна розподіленість управлінських функцій, що можуть бути ефективно реалізовані тільки при активній, рівноправній участі всіх суб'єктів управління. Основна його особливість - використання як *головного важеля управління - знань*.

Говорити про виникнення такого підходу до управління можливо в тому випадку, коли ефективна управлінська діяльність не може бути здійснена без використання знань безлічі різних професіоналів, що володіють своїми специфічними представленнями і фактами, які описують керовану реальність. У такому підході цілісне представлення про керований об'єкт, його стан, шляхах зміни й етапах досягнення мети не буде повним при втраті хоча б одного бачення.

Прикладом такого управління може служити робота управлінської команди на рівні держави, у яку повинні бути включені професіонали, здатні побачити найбільшу кількість аспектів прийнятих рішень, угадати їхні наслідки і мінімізувати можливий збиток.

**Персонал.** Під персоналом ми будемо розуміти сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники організації, а також партнери, що залучаються до реалізації деяких

проектів, експерти, що можуть бути залучені для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів і т.д.

Саме організація ефективної діяльності персоналу і є основною турботою управління персоналом організації і відповідно менеджера по персоналу. Для досягнення цієї мети необхідно добре представляти собі такі особливості персоналу організації:

- особливості індивідуального поведження;
- особливості групового поведження;
- особливості поведження керівників, членів управлінської команди.

Особливості **індивідуального поведження** детермінуються багатьма параметрами, серед яких:

- *індивідуальні здібності, схильності й обдарованість* - схильність до реалізації будь-якої діяльності, орієнтація на її виконання;
- *специфіка мотивації* - специфіка потреб людини, представлення про цілі професійної діяльності;
- *індивідуальні цінності* - загальні переконання, віра, світогляд, представлення про світ;
- *демографічні* – статеві і вікові особливості;
- *національні і культурні особливості* - засвоєні в досвіді способи, правила і норми поведження, що детермінують конкретні реакції людини в конкретних ситуаціях.

Особливості **групового поведження** пов'язані з багатьма параметрами, серед яких основні:

- *особливості корпоративної культури* - цінності, правила поведінки, характерні для конкретного трудового колективу;
- *феномени групової динаміки* - етап розвитку колективу, особливості лідерства, способу поведження в ситуації конфлікту.

Особливості **поведження керівників** є однією із самих комплексних проблем, оскільки самих керівників можна розглядати і як:

- суб'єктів, що мають індивідуальні особливості;
- членів деякої групи, що володіють корпоративною культурою;
- функціонерів визначеної управлінської технології (типу управління), що володіє своїми правилами поведінки.

**Управління персоналом** – система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

**Система управління** – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

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

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

**Системний підхід** в області управління персоналом відображає взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і полягає в розробці кінцевої мети, визначення шляхів її досягнення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи робіт з персоналом в організації. Принципи системності в роботі з персоналом передбачають, що управління персоналом на підприємстві повинне охоплювати не окремі категорії працюючих, весь склад персоналу, вирішувати проблеми, що безпосередньо виникають в діяльності робітника: від його прийняття на роботу, в період просування по службі і до останнього дня роботи на підприємстві. Необхідно використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом.

*Головним елементом усієї системи управління є персонал, який в один і той же час може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління.*

**Об'єктами управління персоналу** є організація в цілому, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи і кожний працівник незалежно від статусу в організації.

**Суб'єктом управління персоналу** в організації є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують Передмова керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції.

**Основним змістом управління персоналом** є багатосторонній процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві. Формою управління персоналом є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та окремих працівників. Зміст і форма будь-якого об'єкта або явища не існують окремо, а з'єднує в єдине ціле субстрат (субстанція) як основа спільності або подібності однорідних явищ.

Виходячи з цього, під управління персоналом розуміють всю сукупність організаційних заходів, що спрямовані на оптимальне формування колективу і повне використання здібностей у виробничому процесі (політика підбору і найму працівників, розвиток кар'єри, мотивація, заохочення, звільнення з роботи, вихід на пенсію, лідерство в колективі, культура, взаємовідносини і зв'язки, розвиток колективу,

творча обстановка, підготовка персоналу, управління конфліктною ситуацією), оскільки для досягнення успіху на ринку організація повинна мати стабільний персонал.

**Система управління персоналом** в свою чергу представляє з себе комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних форм, методів і механізму управління, що спрямований на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи. Зв'язок основних частин системи управління, їхні відносини характеризуються за допомогою інформації, що відбиває матеріальні потоки і процеси виробництва.

До головних **завдань** системи управління персоналом сьогодні належать:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії.

Джерелом зростання реальних трудових доходів персоналу, інвестицій в його розвиток є підвищення ефективності діяльності організації. Якщо в організації творчо працює висококваліфікований персонал, об'єднаний єдиною ціллю і задоволений умовами праці та її оплатою, то така організація буде ефективно працювати і мати великі конкурентні переваги перед іншими.



### 1.3 Методи управління персоналом організації

Управління персоналом здійснюється за допомогою розроблених наукою методів. **Методи управління персоналом** - це засоби впливу на колективи і окремих працівників в цілях здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення конкретного результату.

Всі методи діляться на чотири групи: *правові, адміністративні, економічні та соціально-психологічні.*

**Правові методи управління** базуються на розподілі, регламентуванні та використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб. Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави та керівництва організації: закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та регламенти. Правові методи управління особливо ефективні, якщо вони використовуються у поєднанні з економічними та адміністративними.

**Адміністративні методи** орієнтовані на мотиви, пов'язані з необхідністю дисципліни праці, відчуття обов'язку, бажанням людини працювати у визначній організації тощо. Ці методи мають прямий характер дії: кожний регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерно їх відповідність правовим нормам, діючим на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищестоящих органів управління.

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

**Економічні та соціально-психологічні методи** носять непрямий характер управлінської дії. Неможливо розрахувати на автоматичну дію цих методів, а також достатньо важко визначити силу їх дії на кінцевий ефект. За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Ці методи засновані на використанні економічного механізму. Соціально-психологічні методи управління в свою чергу засновані на використанні соціального механізму (взаємовідносини в колективі, соціальні потреби тощо). Усі види методів управління персоналом органічно зв'язані між собою.

### 1.4 Сучасні концепції управління персоналом ефективною організації

У наш час головним чинником розвитку економіки стає підвищення продуктивності розумової праці. Сучасні концепції управління персоналом повинні дати відповідь на основне питання, яке турбує сучасні організації - як підвищити продуктивність розумової

праці, тобто яким чином активізувати інтелектуальний і творчий потенціал працівників, перетворивши його на продуктивну силу, що уможлиблює досягнення цілей організації.

**Концепція людського капіталу.** Перша спроба оцінити грошову вартість продуктивних властивостей людини була зроблена ще в XVII сторіччі родоначальником англійської класичної політекономії В. Петті. Він вважав, що багатство кожної країни залежить від роду занять її громадян і їх здатності до праці. За його розрахунками «цінність основної маси людей, як і землі, дорівнює двадцятикратному річному доходу, який вони приносять». Цінність всього населення Англії того часу він оцінив приблизно в 520 млн. фунтів стерлінгів, а вартість кожного мешканця - в середньому 80 фунтів стерлінгів. Дорослу людину Петті оцінював удвічі дорожче, ніж дитину, а моряка прирівнював за вартістю трьом селянам.

Сучасні уявлення про людський капітал були розвинені в роботах Т. Шульца і Г. Беккера, які отримали Нобелівські премії в області економіки за розробку теорії людського капіталу відповідно в 1979 і 1992 роках.

Теорія людського капіталу є економічною теорією, що оперує економічними категоріями, хоча вона й долучає знання з інших соціальних дисциплін. Згідно з її уявленнями людський капітал – це ресурс, цінніший за природні ресурси і накопичене багатство.

Т. Шульц довів, що в економіці США дохід від людського капіталу вищий ніж від матеріально-технічного, тому людина має стати центром інвестиційної політики організації.

Первинні інтереси Беккера полягали в оцінці економічної віддачі від вищої освіти. Беккер першим здійснив статистично коректний підрахунок економічної ефективності освіти. Наприклад, для визначення доходу від вищої освіти, з загальних заробітків протягом життя тих, хто закінчив коледж, віднімалися відповідні заробітки тих, хто мав тільки середню освіту. Витрати, пов'язані з навчанням, розкладалися на дві складові: прямі витрати (плата за навчання, проживання, тощо), і «втрачені заробітки», тобто дохід, не доотриманий студентами за роки навчання. По суті втрачені заробітки вимірюють цінність часу, витраченого студентами на навчання, і є альтернативними витратами його використання. Беккер визначив віддачу від вкладень в освіту як відношення доходів до витрат і отримав цифру в 12 - 14% річного прибутку. Таким чином, ефективність вищої освіти Беккер оцінив у 12-14% річного прибутку.

Беккер у своєму аналізі людського капіталу виходив з уявлень про людську поведінку як раціональну і доцільну, застосовуючи економічні категорії до найрізноманітніших аспектів людського життя, включаючи і ті, які традиційно знаходилися у веденні інших соціальних дисциплін. Сформульована ним модель заклала підвалини подальших досліджень в цій області.

**Людський капітал** - це сукупність наявних і розвинутих в результаті інвестицій продуктивних здібностей, особистих якостей і мотивацій, працюючого, що використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці, а тому впливають на зростання доходів самого працюючого і національного доходу.

Інвестиціями в людський капітал виступають всі заходи, що сприяють його розвитку, а саме:

- освіта;
- можливість отримання різноманітного професійного досвіду;
- навчання ( формальне і неформальне);
- підтримка і відновлення працездатності;
- охорона здоров'я;
- доступ до якомога повнішої інформації, що необхідна для роботи.

Роботодавці очікують від інвестицій в людський капітал підвищення продуктивності праці, гнучкості і здатності до введення інновацій.

**Концепція людських ресурсів.** Ця концепція зіграла визначальну роль у формуванні сучасних поглядів на управління персоналом. Вона змінила характер відношень між роботодавцем і найманим працівником

Сутність концепції управління людськими ресурсами розкривається наступними положеннями:

➤ Організація розглядає своїх співробітників як найцінніший ресурс, без якого неможливе функціонування будь-якої організації. Вкладення коштів в персонал розглядаються як *довготермінові інвестиції*, необхідні для повної реалізації здібностей і творчого потенціалу працюючих. Визнається, що інвестиції в персонал дають більшу віддачу, ніж в будь-які інші ресурси.

➤ Організація розглядає своїх працівників як *активи* і ставиться до них як до *джерела доходів*, а не до статті витрат. Потреби організації і її працівників не мають *антагоністичного характеру* і можуть бути задоволені одночасно. Організація прагне до успішного виконання своїх бізнес-планів, щоб залишатися конкурентоспроможною і не відставати від вимог ринку. Працівники теж зацікавлені у процвітанні організації, яке забезпечує їм адекватну винагороду, можливість професійного розвитку, цікаву роботу, що приносить задоволення.

➤ *Стратегія управління людськими ресурсами* стає невід'ємною частиною стратегічного планування організації – через формулювання цілей, місії, стратегії і цінностей, розвиток певної корпоративної культури. Успіх виконання стратегічних планів і конкурентоспроможність організації залежать від того, яку роль вона відводить своїм працівникам.

➤ *Навчання персоналу* набуває стратегічного значення. Знання і досвід окремих працівників трансформуються в знання організації,

нарошуючи її інтелектуальний капітал. Це найбільш цінний, конкурентний і мобільний вид капіталу, яким володіє організація, і його збільшення неможливе без участі працівників.

➤ Організація прагне створити *середовище*, яке сприяє творчості, інноваціям, постійному розвитку, удосконаленню навичок і вмінь кожного працівника для безперервного удосконалення продуктів і послуг організації.

➤ *Мотивація*, заснована виключно на матеріальних чинниках, втрачає свою актуальність. В системах мотивації нарівні з матеріальними чинниками все більшого значення відводять нематеріальним – через визнання, можливість професійного розвитку і самореалізації.

➤ Управління людськими ресурсами перетворюється на *наскрізну функцію* менеджменту всіх рівнів – від вищого керівництва до лінійних менеджерів.

**Теорія «інтелектуального капіталу»** набула поширення наприкінці 90-х років минулого сторіччя.

Під *інтелектуальним капіталом* розуміють корисні для організації знання, що знаходяться в процесі руху – обміну, оволодіння і застосування. Ці знання становлять нематеріальні ресурси, котрі разом з матеріальними складають ринкову вартість організації

Трьома складовими інтелектуального капіталу виступають:

➤ *Людський капітал* – знання, вміння і здібності окремих працівників організації. Носієм людського капіталу можуть бути тільки люди. Завдяки навчанню і професійному розвитку цей капітал може примножуватися, змінюватися і розвиватися, додаючи вартості організації. З іншого боку, перехід людей в іншу організацію призводить до втрати людського капіталу, якщо організація не вжила заходів для збереження та передачі їхніх знань і вмінь іншим працівникам організації.

➤ *Соціальний капітал* – запаси і переміщення знань, що виникають завдяки спілкуванню і взаємодії між працівниками всередині і поза організацією. Соціальний капітал дозволяє передати людський капітал окремої людини іншим співробітникам і створює можливість для збереження людського капіталу у випадку, коли людина залишає організацію. Світовий Банк розглядає соціальний капітал як сукупність горизонтальних зв'язків між працівниками організації.

➤ *Організаційний (інституціональний) капітал* – це знання, якими володіє організація і які зберігаються в її документах. Організаційний капітал – це знання, що стали надбанням організації, відчужені від окремих працівників і можуть нею використовуватися для свого розвитку, підвищення ефективності і конкурентоспроможності.

Таким чином, виробляють і акумулюють знання окремі люди (людський капітал), поширюються ці знання через взаємодію між

людьми (соціальний капітал), результатом двох попередніх процесів є знання, котрим володіє певна організація (організаційний капітал).

На відміну від людського капіталу, організаційний капітал це те, що залишається в організації після звільнення окремого працівника. Ефективність сучасної організації залежить не тільки від того, наскільки успішно зростають знання її працівників, але і від того, як ці знання циркулюють між працівниками і використовуються організацією, перетворюючись на організаційний капітал.

**Концепція організації, що навчається.** В 90-ті роки ХХ сторіччя була започаткована концепція, що відкриває нові можливості для використання творчого потенціалу всіх працюючих - концепція організації, що навчається.

*Організація, що навчається* - це організація, котра завжди готова змінити себе, щоб адаптуватися до безперервно змінного бізнес-середовища. Вона відкрита до інновацій і свідомо спрямовує свої зусилля на розвиток власного творчого потенціалу.

Підвалини цієї концепції були закладені Пітером Сенге в його книгах «П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається», (1990) та «Керівництво по п'ятій дисципліні: стратегії і інструменти для створення організації, що навчається», (1994).

Сенге визначив п'ять елементів, котрі дозволяють всім працівникам організації навчатися:

➤ *Загальне бачення.* Перш за все організація, що навчається, повинна мати бачення мети і цінностей, котре поділяється всіма її співробітниками. Загальне розуміння визначального напрямку руху є основою такої організації.

➤ *Інтелектуальні моделі.* Інтелектуальні моделі тісно пов'язані з навичками мислення, які люди найчастіше використовують у своїй повсякденній діяльності. Вони відображають наші уявлення про навколишній світ - як ми його оцінюємо, як визначаємо пріоритети, як перетворюємо інформацію на знання, і врешті решт як ми діємо. Організація, що навчається, створює потрібні їй інтелектуальні моделі і «запускає» їх на рівні відповідних процедур, щоб прискорити процес отримання і обміну знаннями між працівниками.

➤ *Особиста майстерність.* Якщо людина співставляє свої цілі і устремління з реальним станом речей і відзначає відмінності між бажаним та існуючим рівнями, то в неї виникає стан, який Сенге назвав творчою напругою. Творча напруга - це рушійна сила розвитку особистості, котра допомагає людині перейти від наявного стану до бажаного. Сутність особистої майстерності - вміння створювати і підтримувати в своєму житті творчу напругу.

➤ *Групове навчання.* Групове навчання відрізняється від створення команди, коли удосконалюються навички окремих членів

команди. Групове навчання розвиває здатність певної групи працівників мислити і діяти узгоджено, координуючи свої дії з іншими членами групи.

➤ *Системне мислення* означає, що окремі процеси і явища розглядаються і сприймаються як частини загального процесу – в їх взаємозв'язку і безперервній взаємодії. Системне мислення особливо необхідно для вищого керівництва. Організація, що навчається, прагне розвинути його у всіх працівників.

Вагомий доробок в розвиток концепції організації, що навчається, внесли М. Педлер, Дж. Бургойн та Т. Бойделл. Згідно з їх уявленнями організація, що навчається, - це структура, яка сприяє навчанню всіх своїх співробітників і безперервно перетворює себе в безперервно мінливому середовищі, досягаючи, завдяки цьому, власного розвитку і самовдосконалення. Вони вказують на основні відмінності такої організації.

*Стратегія стає засобом навчання.* Організація постійно аналізує свої дії, результати діяльності, зміни в навколишньому середовищі, щоб бути здатною до зміни стратегії. Постійне удосконалення стратегії по суті перетворюється в процес безперервного навчання.

*До розробки політики залучаються всі працівники.* Всі працівники організації мають вплив на її політику, що відображає цінності, переконання, стандарти роботи і поведінки всіх працівників, а не тільки топ-менеджерів.

*Розуміння бухгалтерської документації.* Працівники несуть відповідальність за ресурси свого підрозділу. Процедури складання бюджету і звітів, а також система бухгалтерського обліку сприяють навчанню. Бухгалтери і фінансисти виступають у ролі консультантів і порадників для інших членів організації.

*Доступність інформації.* Всі підрозділи отримують доступ до вичерпної, правдивої інформації, вільно обмінюються нею, в разі необхідності обговорюють її для прийняття рішень на користь організації.

*Гнучкість організаційної структури.* Організація завжди готова трансформуватися, змінити свою структуру, існуючі правила і норми, якщо це потрібно для ефективною адаптації до змін у бізнес-середовищі.

*Гнучкість систем винагороди.* Кожний працюючий знає як працює система винагороди і розуміє яким чином розраховується його власна винагорода. Цінності, що закладені в компенсаційну систему, поділяються всіма членами організації.

*Створення умов для навчання і розвитку.* Сама атмосфера в організації має сприяти постійному вдосконаленню і розвитку людей. Працівники завжди можуть розраховувати на допомогу і підтримку, не боячись задавати питання.

*Можливості для саморозвитку.* Організація створює можливості для навчання за принципом «відкритого доступу». Кожен може

самостійно оволодіти багатьма матеріалами і ресурсами за власним вибором. У співробітників існує власний «бюджет» навчання, в межах якого вони самі вирішують чому і як навчатися.

*Обмін досвідом з іншими компаніями.* Організація обмінюється досвідом, знаннями та ідеями з поставниками, клієнтами і конкурентами. Звичним інструментом стає бенчмаркінг - вивчення досвіду найкращих компаній-конкурентів з метою його творчого використання.

*Дослідження бізнес-середовища.* Збір даних і аналіз всіх змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, проводиться як організацією, так і усіма її працівниками. Створюються спеціальні процедури для отримання, порівняння і використання достовірної інформації, що стосується зовнішнього середовища (тенденції на ринку, нові технології, економіка, фінанси, політичні новини та інше).

### ***Концепція знаннєвого суспільства***

Знання з філософської точки зору – це результат пізнання дійсності і її відбиття в свідомості людини. З точки зору практичної діяльності знання - це певним чином організована інформація, яку людина використовує, щоб виконати свою роботу і отримати бажані результати.

Процеси обробки інформації неможливі без людини, яка виступає єдиним носієм і користувачем знань. Людина перетворює інформацію на знання, «пропускаючи» її через особливості свого сприйняття, мислення, вже сформовану систему власних знань і досвіду. Ось чому знання, на відміну від інформації, носять суто індивідуальний, суб'єктивний характер. Різні люди, навіть користуючись одним і тим же масивом інформації, отримують різні знання і вибудовують власні, відмінні від інших, картини дійсності.

Розуміння визначної ролі знань і людини як єдиного носія і користувача знань привело П. Друкера до формулювання концепції знаннєвого суспільства (інша назва - доба інтелектуального працівника), яка зараз інтенсивно розвивається теоретиками менеджменту. Основні положення цієї концепції зводяться до наступного.

– *Сучасний світ знаходиться на початку розвитку знаннєвого суспільства, яке прийшло на зміну індустріальній добі.* Головна перевага розвинених країн – високий рівень економічного розвитку – втрачає своє значення, коли мова йде про людський фактор. Інтелектуальний потенціал, талант і обдарованість не є приналежністю тільки розвинених країн. Для розвитку професіоналів не потрібні дорогі ресурси і тому всі країни, незалежно від їх економічного рівня мають шанс на процвітання, якщо вони створять умови для реалізації творчого потенціалу своїх співвітчизників. Саме людський фактор може стати фундаментом суттєвих економічних зрушень в світовому масштабі.

– На початку ХХ сторіччя зародилася і почала швидко збільшуватися когорта інтелектуальних працівників. Інтелектуальні працівники – це люди, котрі завдяки своїм унікальним компетенціям здатні створювати інноваційні продукти і технології. Вони є найбільш цінними працівниками будь-якої організації, ключовим фактором її конкурентоспроможності. До цієї групи належать працівники, які надають високоінтелектуальні послуги у сфері фінансів, маркетингу, інформаційних технологій, менеджменту та інших сферах бізнесу, а саме – бізнес-консультанти, аналітики, бізнес-тренери, креативщики, фрілансери, елансери, коннектори, символічні аналітики, тощо. Багато з цих професій не існувало ще декілька десятиріч тому, а зараз вони стають визначальними для соціально-економічного розвитку суспільства.

Покидаючи організацію при звільненні, інтелектуальний працівник забирає з собою і засіб виробництва, і основний продукт - знання (на відміну від робітників фізичної праці, яким не належать ні засоби виробництва, ні вироблені ними продукти).

– *Знаннєве суспільство ставить нові завдання перед менеджментом.*

#### *Управління знаннями*

Оскільки знання – головна цінність і ресурс інтелектуальних працівників, постійне оновлення знань є для них природним і безперервним процесом, визначальною частиною їхньої професійної діяльності. Менеджмент має зосередитися на тому, як зробити процес отримання знань продуктивним для всіх працівників організації, в першу чергу - для інтелектуальних працівників. Важливою задачею стає забезпечення ефективного навчання, тобто такого, що призводить до конкретних результатів і «працює» на реалізацію стратегії компанії.

Основна відповідальність за управління знаннями покладається на суб'єктів управління в організації.

Зараз організації все більше страждають від браку висококваліфікованого персоналу всіх рівнів. Фінансові втрати, які несуть організації через «дефіцит знань», необхідних для професійної діяльності, постійно зростають. За деякими підрахунками втрати, пов'язані з відсутністю знань, вже сьогодні складають приблизно 6 тис євро на рік на кожного працівника. Щоб подолати дефіцит знань, все більше компаній вкладають кошти в проекти управління знаннями.

#### *Пошук нових підходів до управління*

Доба інтелектуальних працівників, на початку якої ми знаходимося, кидає виклик сучасним уявленням про управління.

По відношенню до інтелектуальних працівників навіть важко застосовувати традиційне поняття «управління». Насправді, організація залежить від них набагато більше, ніж вони залежать від неї. Які ж важелі



впливу організація може до них застосовувати? Поки що питання залишається риторичним. Зрозуміло тільки, що по відношенню до інтелектуальних працівників більш адекватними є поняття взаємодія, співробітництво і партнерство.

Традиційні уявлення про менеджмент як «нисхідний» процес, що починається з рівня топ-менеджерів, переглядаються. Менеджмент перетворюється на «висхідний» процес, який бере початок з рядових співробітників. В організаціях, де інтелектуальні працівники є ключовими для ведення бізнесу (наприклад, консалтингові агентства), всі інші працівники, включаючи керівництво, перетворюються на допоміжний персонал і підпорядковуються їхнім професійним потребам.

*Знаннєве суспільство змінює роль соціальних структур і держави.* Сучасні організації переймають на себе все більше соціальних функцій, які раніше виконувала держава. З іншого боку, державі належить провідна роль у піклуванні про тих, хто в результаті підвищення продуктивності праці залишився без роботи.

Перехід економіки розвинених країн в знаннєву добу призвів до значного підвищення продуктивності праці. С. Кові вважає, що масові звільнення, що відбувалися в процесі реінжинірингу і реструктуризації промислових підприємств, характерні для промисловості розвинених країн останніх десятиріч, – це, врешті решт, результат підвищення продуктивності праці, яке «виштовхує» зі сфери матеріального виробництва все нових і нових людей.

### Список джерел:

1. Болотіна Н.Б. Трудове право України: підручник / Н.Б.Болотіна, Г.І.Чанишева. – К.:Знання, 2000. – 564 с.
2. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб. для вузів / П. Ю. Буряк, Б. А. Карпінський, М. І. Григор'єва. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 440 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 504 с.
5. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О. А. Грішнова. – К.: Знання, 2006. – 559 с.
6. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Збірник завдань і вправ : навч. посібник / Н. Д. Дарченко, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 252 с.
6. Єлисеєва Н.А. Управління плинністю кадрів як однією з актуальних проблем служб з управління персоналом / Н. А. Єлисеєва // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. – Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – К.: КНЕУ, 2010. – Т. 3. – С. 101–105.
7. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. І. Михайлова – К., ЦУЛ, 2007. – 248 с.

8. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів ВНЗ. – 3-тє вид., випр. і доп. / М. І. Мурашко – К., 2008. – 435 с.
9. Пащенко І. Н. Економіка праці та СТВ: навч. посіб. / І. Н. Пащенко. – К.: Магнолія, 2009. – 260 с.
10. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. / В. М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
11. Петюх В. М. Ринок праці : навч. посібн. / Петюх В. М. – К. : КНЕУ, 1999. – 288 с.

## РОЗДІЛ 2 ПРОФЕСІЙНИЙ ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ

### 2.1 Сутність професійного підбору персоналу

Характерною ознакою розвитку сучасного ринку є зростання конкуренції між підприємствами різної форми власності. Важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність, економічне зростання та ефективність виробництва, є кількість та якість на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені виробничі завдання. Для ефективного управління персоналом підприємство потребує професійної команди фахівців з управління персоналом, робота яких починається саме з підбору персоналу.

Необхідність якісного підбору персоналу сьогодні абсолютно очевидна. Один неправильно відібраний кадр може негативно вплинути на прибуток підприємства, тому більшість фахівців з підбору персоналу знижують ймовірність помилитись за допомогою добре побудованої організації та перевірених методів. Данна проблема є актуальною, оскільки більшість підприємств України досі не визнають підбір персоналу, як щось значиме на підприємстві.

Данну проблему вивчали та аналізували І.В. Бизюкова, Д.А. Дорохова, А.П. Егоршин, С.А. Карташов, К. Кинан, К.А. Магалецький, Е.М. Никольський, Л.А. Орлова, Р. Дафт, Магура Г. І., Самігін С. І., Кібанов А. Я., Назарова Г. В., а також інші вчені.

Залучення кваліфікованих фахівців – першорядне завдання для будь-якого підприємства, то, з чого починається його створення або трансформація. Основна мета цієї HR-функції: швидко, якісно і з мінімальними витратами підібрати потрібних компанії фахівців.

**Підбір персоналу** – це система заходів, передбачених організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатних виконувати на виробництві всі посадові обов'язки. З точки зору підприємства на підбір працівників впливають два основні чинники: рівень висунутих вимог до персоналу, загальна кадрова політика, що складає імідж організації, включаючи оплату праці.

Керівництво підприємств проводить підбір тоді, коли виникає або усвідомлюється потреба у працівниках певної професії і кваліфікації. Потреба є результатом планування персоналу (новий штатний розклад) або наявності інтенсивної плинності кадрів. Головне завдання HR-менеджера – забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Підбір нового персоналу для підприємства в кінцевому результаті зводиться до певного алгоритму дій і від якості підібраних кандидатів на вакантні посади, залежать запланований результат роботи підприємства.

Першим і одним з найважливіших етапів підбору персоналу є планування потреби у персоналі. Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей. До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать:

**1. Економетричний метод**, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

**2. Екстраполяція** – найпростіший метод, який часто використовується та полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

**3. Метод експертних оцінок** – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів (керівників підрозділів) для визначення потреб у персоналі. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок.

**4. Балансовий метод планування** полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого.

**5. Економіко-математичні методи**, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

**6. Методи лінійного програмування** дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь та нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об'єкту управління, напрямку розставлення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних витратах.

**7. Комп'ютерні моделі** – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вміння для використання, тому його доцільно застосовувати у великих підприємствах.

**8. Нормативний метод** являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд

*Проаналізувавши відповіді HR-директорів провідних компаній України, можна виділити наступні типові помилки при підборі персоналу:*

**1. Рекрутери при пошуку кадрів не вимикають свою суб'єктивну оцінку, а тому звертають увагу не лише на професійні навички, а й на зовнішність/расу/манеру поведінки.**

Основною задачею при підборі персоналу є задоволення попиту на працівників в якісному і кількісному складі, тобто, постає питання залучення і відбору осіб в необхідній кількості та наділених потрібними якостями. Наймати нового співробітника чи вибрати з наявних членів трудового колективу – цей вибір роблять під впливом таких факторів:

- важливість, унікальність роботи;
- наявність кадрового резерву і програми розвитку персоналу;
- фінансові можливості компанії;
- особливості кадрової політики.

М. І. Магура в книзі «Пошук і відбір персоналу» виділяє **сім етапів в процесі залучення і відбору персоналу:**

1. Визначення потреб у працівниках і критеріїв оцінювання варіантів вирішення проблеми;

2. Вироблення філософії і стратегії залучення персоналу, що узгоджуються з загальноорганізаційною стратегією;

3. Отримання точної інформації про те, які вимоги до працівника висуває вакантна посада, встановлення кваліфікаційних вимог, необхідних для успішного виконання роботи, і на основі цього визначення переліку вимог до майбутніх співробітників визначення особистісних і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання роботи; визначення рівня їх майбутньої оплати праці, способів мотивації і перспектив службового росту;

4. Розробка сукупності процедур, форм документів, складання письмових правил набору персоналу, вибір методів роботи з претендентами,

5. Пошук можливих джерел (зовнішній або внутрішній) кадрового поповнення й адекватних методів (активних або пасивних) залучення

відповідних кандидатів, вибір конкретного варіанта залучення (час, форма залучення, ринки праці);

6. Здійснення практичних дій з набору і відбору персоналу, організація процесу створення резерву кандидатів на всі вільні посади, визначення відповідних методів підбору кадрів, що дозволяють найкраще оцінити придатність кандидатів до роботи на даній посаді.

7. Забезпечення найкращих умов для адаптації нових працівників до роботи в організації.

Забезпечення привабливості вакансій будується на визначенні ймовірних мотивів кандидатів. На основі аналізу недоліків і переваг пропонуються **заходи підвищення привабливості вакансій**:

1. Можливість швидкого росту, просування по службі. Організації, що розвиваються динамічно, часто дають унікальну можливість зробити швидку кар'єру (що передбачає подальше швидке зростання зарплати).

2. Можливість самостійної роботи, без жорсткого контролю зі сторони керівництва.

3. Теплі, дружні відносини. Для багатьох людей велику привабливість має клімат командної роботи, коли кожен працівник розуміє, який його вклад в загальну справу, коли він бачить, що успіх загальної справи залежить від зусиль всіх працівників.

4. Додаткові пільги, якщо немає можливості запропонувати високий рівень оплати.

*Одним з етапів є вибір джерел пошуку працівників.* Цей вибір буде залежати від вакантної посади, кадрової політики підприємства та багатьох інших факторів. Розрізнять **внутрішні** (серед персоналу підприємства) та **зовнішні** (за межами підприємства) джерела надходження кадрів. До зовнішніх джерел відносять кадрові агенції, центри зайнятості населення, навчальні заклади різних рівнів акредитації, ЗМІ, Інтернет тощо.

**Перевагами** найму зі сторони вважаються:

- порівняна легкість і широкі можливості вибору;
- поява нових ідей про розвиток організації, які вони з собою приносять;
- •зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей;
- відсутність контактів і зобов'язань всередині організації;
- •можливість порівняно швидко завоювати авторитет;
- відносно невеликі затрати на навчання.

До **недоліків** відносять:

- високі витрати;
- погіршення морально-психологічного клімату внаслідок можливих конфліктів між новачками і старожилами;

➤ високий ступінь ризику через незнання людини, погане знання ним організації і потреба в довгому періоді адаптації.

В цілому зовнішній найбільш придатний для укомплектування низових або вищих посад (на них запрошуються унікальні спеціалісти, яких сама фірма часто «виростити» не в змозі). Внутрішні джерела залучення персоналу утворюються за рахунок кадрового резерву; поєднання функцій різних посад і переміщення співробітників в рамках одного або кількох підрозділів; перерозподіл обов'язків і наділення співробітника новими функціями, які він буде виконувати в рамках попереднього робочого місця; зростання кваліфікації та рівня освіти персоналу й переміщення співробітників на більш високий ієрархічний рівень організації.

*Переваги залучення своїх працівників* полягають у:

➤ наданні людям перспектив службового зростання, які підвищують їх задоволеність роботою, віру в себе, що є стимулювальним фактором;

➤ зберіганні основного складу при скороченні штатів і швидкому заповненні вакансій при звільненні посад;

➤ хорошему знанні претендентами організації та популярності їх самих, що полегшує адаптацію до нових умов і вимог;

➤ зниженні плинності кадрів;

➤ забезпеченні прозорості кадрової політики;

➤ полегшенні цілеспрямованого підвищення кваліфікації.

З економічної точки зору доцільніше брати підготовлених працівників, але вчити «з нуля» легше, ніж перевчати. В цілому внутрішнє залучення кадрів вважається кращим, але воно також має свої **недоліки**, до яких відносять:

➤ обмежений вибір кандидатур;

➤ необхідність додаткових витрат на перенавчання;

➤ напруженість в колективі внаслідок зростання внутрішньої конкуренції;

➤ можливість просувати «потрібних людей»;

➤ зниження активності співробітників, які залишились «за бортом»;

➤ збереження загальної потреби в робочій силі.

Більшість організацій воліють проводити набір в основному з внутрішніх джерел. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує соціально-психологічний клімат в колективі і підсилює прихильність працівників до своєї організації. Відповідно до теорії очікувань щодо мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їхнього службового росту від ступеня ефективності роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці.

## 2.2 Методи професійного підбору персоналу та їх характеристика

Для кожного підприємства найкращими є саме ті методи підбору персоналу, які є сприятливими в його умовах. Рішення залишається за фахівцями HR-служби, але, щоб воно було вірним і обґрунтованим, необхідно володіти всім набором прийомів і інструментів, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників. Серед **методів підбору персоналу**, які на даний час є найпоширенішими та міцно увійшли у щоденну роботу HR-менеджерів, доцільно виділити:

1. **Рекрутинг** – підбір кадрів серед претендентів, які зайняті пошуком роботи. За допомогою рекрутингу зазвичай набирають співробітників середньої та нижчої ланки.

2. **Executive search** – застосовується для підбору рідкісних спеціалістів і менеджерів вищої ланки. В даному випадку розглядаються кандидатури не тільки тих, хто шукає роботу, але і працюючих фахівців.

3. **Head hunting** – використовується відносно рідко і полягають у вербуванні фахівців, що працюють в інших компаніях. Цей прийом застосовують, якщо мова йде про професіоналів, що володіють рідкісною спеціальністю, або винятковим рівнем майстерності.

4. **Прелімінарінг** – особливість методу полягає в тому, щоб залучати до роботи здібних студентів і молодих фахівців після закінчення навчання з перспективою подальшого працевлаштування.

На даний час не існує універсального методу підбору персоналу. Тому при виборі методу пошуку необхідно виходити з позиції і посади, з положення справ підприємства, з терміновості вакансії і ситуації на ринку праці. Серед найбільш перспективних методів формування трудового колективу доцільно виділити такий метод як прелімінарінг. Незважаючи на те, що він є досить трудомістким, так як підприємство отримує не підготовленого фахівця зі сформованими досвідом і навичками, а новачка, якого необхідно навчати і контролювати, якщо на підприємстві якісно вибудована система адаптації і навчання, прелімінарінг – це ефективний спосіб підшукати лояльних молодих співробітників, які оновлять усталений колектив.

Все більш поширенішими стають **нестандартні методи підбору персоналу**, які передбачають проведення не зовсім звичайної співбесіди з претендентом. Такі методи мають свої особливості та умови застосування. Нетрадиційні методики дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливості, оцінити здібності до творчості, нарешті, перевірити його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах бізнес-конкуренції. Перше місце за популярністю займає метод стресового інтерв'ю, його іноді називають шоковим, що в більшій мірі відображає сутність підходу. Мета стресового інтерв'ю –



визначити стресостійкість кандидата. Відповідно необхідність його використання може бути виправдана при підборі працівників на певні вакансії: касири, операціоністи в банках, пожежні, співробітники міліції, і навіть фахівці з персоналу. Для виявлення стійкості до стресу кандидата для нього створюють стресові умови і спостерігають, як він буде на них реагувати.

*Найбільш поширеними методами проведення подібного роду співбесід є наступні:*

**1. Перехресне опитування.** Кандидата опитують не один, а одночасно два або більше співробітника кадрової служби. Примітним є той факт, що вони задають питання, різні за формою, але однакові за змістом. Метою такого способу проведення інтерв'ю є уточнення відповідей, в яких претендент може говорити неправду. При повторному уточненні такої відповіді беруть інтерв'ю непомітно для себе може сказати інформацію, відповідає дійсності.

**2. Уточнюючі питання.** Інтерв'юєр ставить значну кількість уточнюючих питань, цікавиться незначними деталями з біографії кандидата. Подібна бесіда може тривати кілька годин. Така тактика може втомити навіть підготовленої людини. В основному, даний спосіб застосовується до кандидатів на керівні посади.

**3. Стресовою є ситуація, при якій кандидата під час інтерв'ю поміщають в свідомо незручні умови.** Наприклад, місце розташування його стільця може знаходитися напроти вікна, коли сонячне світло буде заважати зосередитися, і простежити за реакцією людини: пересяде він, або продовжить розмову в незручному для себе становищі.

**4. Шукачу на вакантну посаду пропонується заповнити стандартну анкету. Також кандидату пропонується виконати 2-3 доручення керівника в стресовій атмосфері.** Наприклад, швидко набрати певний документ на комп'ютері. В процесі роботи інтерв'юєри відволікають претендента різними способами. За підсумками зустрічі співробітники агентства або компанії обов'язково пояснюють те, що сталося і просять вибачення за некоректні запитання. Це необхідно для того щоб кандидат вийшов з кабінету не в пригніченому стані духу, а впевнений в тому, що подолав складне інтерв'ю, зробив ще один крок назустріч успішній кар'єрі.[1].

У всіх перерахованих традиційних і нетрадиційних методів відбору претендентів немає жодного, який би давав стовідсоткову гарантію правильного вибору. Тому необхідно пробувати на бажаючих отримати роботу претендентах все те, що людина змогла придумати для відбору.

### Список джерел:

1. Абдулкина К. Методи підбору персоналу [Електронний ресурс] / К.Абдулкина // Person Agency – Режим доступу до ресурсу: [https://person-agency.ru/research/metody\\_podbora\\_personala](https://person-agency.ru/research/metody_podbora_personala) .
2. Іванова С. Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину [Електронний ресурс] / С.Іванова // ООО «Альпина Паблішер». – 2012. Режим доступу до ресурсу: [http://fictionbook.ru/.../read\\_online.html](http://fictionbook.ru/.../read_online.html)
3. Нікішина А.Л. Дослідження сучасних технологій підбору персоналу [Електронний ресурс] / А.Л. Нікішина // Тольяттинський державний університет. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26479948>
4. Федорова А.С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації [Електронний ресурс] / А.С. Федорова, В.І. Бокій // Вісник київського національного університету технологій та дизайну. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21608606>

## РОЗДІЛ 3 ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

### 3.1 Сутність поняття «розвиток персоналу»

Останнім часом саме люди, їх інтелектуальні здібності та навички стають найважливішим фактором зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Саме тому люди стають головним ресурсом для організацій, яким необхідно постійно розвивати людський капітал задля зростання своєї успішності та зростання.

Планування та прогнозування розвитку персоналу – є головним завданням підприємств для досягнення своїх цілей. Вибір правильного напрямку розвитку людського капіталу – є розвиток його трудового та інтелектуального потенціалу, підвищення мобільності як професійної, так і соціальної. Також розвиток персоналу сприяє зростання їх особистої конкурентоспроможності на ринку праці, як специфічного товару для роботодавців.

Визначення сутності поняття «розвиток персоналу» приділило увагу досить багато вчених як вітчизняних, так і зарубіжних. Наприклад, В. Я. Брич, Гугул О.Я., Савченко В. А., Веснін В. Р. Черник Л.М. та багато інших. Саме тому важко дати одне визначення цьому поняттю.

Савченко В.А. та Данюк В.М. дають таке визначення: **«розвиток персоналу** – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу». Також В.А. Савченко велику увагу надавав управлінню розвитком персоналу: плануванню, проведенню розвитку персоналу й контролю за виконанням плану, розглядав як основну підсистему стратегічного управління підприємства, спосіб досягнення тактичних та стратегічних цілей організації через формування освіченого, висококваліфікованого, а отже конкурентоспроможного на ринку праці робітника, фахівця з вищою освітою та керівника, відповідальних за свою справу. Тобто саме інвестиції у розвиток персоналу є підґрунтям досягнення цілей організації.

В.Я. Брич та О.Я. Гугул, які детально досліджували теоретичні аспекти розвитку персоналу, дійшли до висновку, що розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь, та навичок працівників підприємства, що реалізуються через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу. На відміну від В. А. Савченка та В.М. Данюка визначають не тільки як сам процес навчання та перепідготовки працівників, а ще й під

«розвитком персоналу» розуміють оцінку та побудови планів, щодо професійного розвитку персоналу.

Н. Том вважає, що *система розвитку персоналу* – це цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників. Цей вчений більшу увагу звернув на самі заходи щодо удосконалення навичок та знань працівників.

О.В. Грішнова розвиток персоналу розглядає як сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації, а також як професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо. Її визначення має багато спільного з думками таких вчених, як В.Я. Брич та О.Я. Гугул.

Ю.А. Плугіна, досліджуючи підходи, сутність та моделі розвитку персоналу, представила своє бачення трактування сутності розвитку персоналу підприємства: розвиток персоналу підприємства є зміною його якісних характеристик, що включають професійні, кваліфікаційні, моральні, етичні, духовні, фізіологічні параметри. Тож вона розуміє розвиток персоналу не як систему заходів, а як набір параметрів персоналу, які у результаті його навчання та розвитку змінюються.

Хміль Ф. І. зазначає, що розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації. У цьому визначення його думки збігаються з В.А. Савченком, а саме в тому, що розвиток персоналу є головним інструментом у досягненні стратегічних цілей організації.

Неоднозначно дають визначення професійному розвитку О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук, вони визначають професійний розвиток як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Проте у ході подальшого викладу матеріалу дані автори дещо розширюють це поняття, включаючи до нього окрім навчальних заходів і розвиток кар'єри.

Такі зарубіжні економісти як Педлер М., Бургойн Дж. та Бойделл Т. вказують, що розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін. Тобто розвиток персоналу – це не

лише планування кар'єрного росту працівника, а ще й одноразові та нетривалі заходи.

Загалом, існує кілька підходів до визначення даного поняття: функціональний, системний, кількісний та якісний.

Практичній спрямованості менеджменту персоналу, кадровій роботі приділяв увагу у своїх дослідженнях В.Р. Веснін. Він підійшов до визначення розвитку персоналу з позиції функціонального підходу, трактуючи розвиток персоналу як «безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності вносити вклад в діяльність організації».

З позиції системного підходу Л.М. Черник вважає, що розвиток персоналу можна розглядати як сукупність взаємозв'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.

З кількісної та якісної точки зору розглядає розвиток персоналу Д. Джой-Меттьюз: кількісний підхід передбачає відбір певної кількості людей, що володіють необхідними характеристиками та об'єднання їх у певному місці в певний час з метою виконання функцій організації; якісні аспекти розвитку людини передбачають розвиток її здібностей. Це розуміння суттєво відрізняється від інших, оскільки воно включає ще й групування людей за певними характеристиками задля досягнення цілей організації.

Отже, розвиток персоналу – це досить багатогранне поняття, але можна визначити основне: це заходи щодо навчання, адаптації, підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки працівників до виконання нових функцій, які сприятимуть досягнення стратегічних планів організацій. Це процес, спрямований на використання персоналу, як основного інструмент розвитку усього підприємства.

### **3.2 Моделі прогнозування та розвитку персоналу**

Р. Річі описав системну модель факторів, яка є однією із моделей, які формують дослідницько-орієнтований підхід. За допомогою цієї моделі, менеджери мають змогу передбачити результати навчання персоналу. Увага акцентується на факторах, що зумовлюють результати навчання. Відношення працівників знаходиться під впливом таких характеристик, як вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання, здатність до засвоєння знань і мотивації. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу зазвичай зумовлюють

ефективність навчання, проте відношення слухачів має прямий вплив на знання та поведінку, як його результат.

Загалом, зараз найчастіше застосовують такі моделі розвитку персоналу, як:

- модель конкурентних переваг;
- модель підтримки працівників;
- модель підтримки суспільства;
- модель людського розвитку.

**Модель конкурентних переваг** передбачає створення середовища конкуренції в організації серед працівників. У результаті цього проявляються індивідуальні здібності, знання та навички працівників, які сприяють зростанню конкурентоспроможності всієї організації. Застосування цієї моделі передбачає врахування усіх особливостей працівника, його навичок, а також створення індивідуального плану його розвитку та системи мотивації.

Але незважаючи на переваги, які має ця модель, існують деякі недоліки: у колективі може створитися занадто напружена атмосфера та високий рівень стресу, що може спричинити набажаний рівень плинності кадрів.

**Модель підтримки працівників** включає покращення умов праці персоналу. Якість трудового життя персоналу - це показник задоволеності працівника умовами праці. Сюди входять як ступінь важкості виконуваної роботи, так і умови задоволеності перебування працівника у колективі.

В.А. Співак пояснює якість трудового життя як сприйняття людьми таких аспектів умов праці та життя в організації, як працею, стимулюванням, системою винагород, задоволеність керівництвом, своїм перебуванням у колективі, наявність почуття безпеки (ступінь соціальної захищеності, безпека праці, мінімізація стресів, упевненість працівників у своєму майбутньому), задоволеність нормуванням і організацією праці, ступінь відкритості комунікацій, задоволеність просуванням кар'єрними сходами, участь у прийнятті рішень, гордість за свою організацію тощо.

Перевагою цієї моделі може бути підвищення внутрішньої мотивації робітника та сприятливого клімату у колективі.

**Модель підтримки суспільства** включає концепцію соціальної відповідальності підприємства. Тобто відповідне підприємство зобов'язується діяти у межах встановлених етичних норм, а також має створити гідні умови життя не тільки працівникам, а й їх сім'ям та загалом забезпечити зниження напруження у суспільстві.

Проте дана модель рідко застосовується на практиці в наш час та не відповідає принципам ведення вітчизняного бізнесу.

**Модель людського розвитку** включає три основні напрямки:

1. Безперервне навчання працівників;

2. Підтримка здоров'я працівників;

3. Забезпечення достатнього матеріального рівня для гідного життя працівника та його сім'ї.

Головна мета цього методу – це забезпечення розкриття та розвиток різних аспектів потенціалу персоналу: інтелектуального, фізичного, творчого, освітнього та культурного.

Реалізація моделі людського розвитку включає найістотніші переваги усіх попередніх моделей та сприяє усебічному розвитку працівників, шляхом фінансування різноманітних навчальних заходів та проектів, атестації персоналу, запровадженням наукового-технічних розробок у діяльність підприємства та створення соціальних програм. Тому дана модель потребує великих фінансових витрат, а також високих управлінських та організаційних навичок.

Отже, відомо кілька моделей розвитку персоналу, тому підприємства мають змогу обрати для себе таку, яка б відповідала їх цілям та можливостям. Кожна з наведених моделей має свої особливості та рівень необхідних витрат для їх реалізації. Загалом усі вони спрямовані на розвиток знань та навичок персоналу, а також на забезпечення достойного рівня життя.

### 3.3 Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності планування розвитку персоналу

Особливості оцінки ефективності розвитку персоналу досліджували у своїй роботі Д. Філіпс та Д. Киркпатрік. У їх методі пропонується проведення оцінки ефективності розвитку персоналу на чотирьох рівнях:

**1. Оцінка реакції** – перевірка реакції працівника на процес навчання.

**2. Засвоєння отриманих знань** – наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу.

**3. Поведінка** – оцінюється рівень застосування знань на практиці.

**4. Результати** – вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці).

Також при оцінці ефективності розвитку персоналу доцільно враховувати усі етапи планування розвитку персоналу. Самі етапи управління процесом розвитку персоналу зображено на рис.1. Незважаючи, що взаємозв'язок кожного з етапів є логічним, але вони не рівні за значенням при оцінюванні. Найважче при визначенні ефективності розвитку персоналу організації це з'ясування:

➤ потреб у навчанні, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі;

➤ впливу навчання персоналу на організаційний або виробничий результат діяльності;

➤ характеру й величини зовнішніх ефектів.

Сучасні методи оцінки ефективності планування розвитку персоналу ґрунтуються на показниках оцінки, що включають аспекти особистісного рівня, навчального закладу та організації.

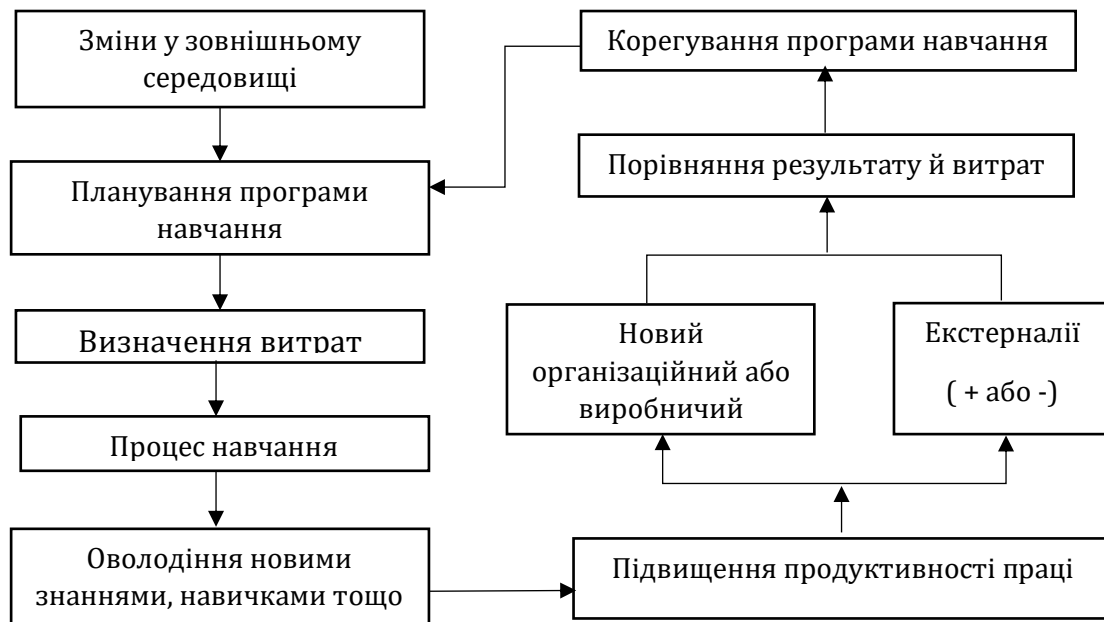


Рисунок 3.1 Схеми управління процесом навчання персоналу

О.А. Грішнова використовує таку техніку аналізу, як витрати-вигоди (cost-benefit analysis) та відповідно цього пропонує розрахунок витрат та вигод із врахуванням фактору часу та порівняння розміру отриманих у результаті професійного навчання переваг з витратами на його здійснення.

О.С. Заклекта-Берестовенко дослідила існування кореляційного зв'язку між розмірами прибутку досліджуваних підприємств та величиною витрат на навчання персоналу, на основі використання статистичних підходів. Для наряду дії використано метод порівняння паралельних рядів та коефіцієнт Фехнера, побудовано регресійні залежності впливу частки навченого персоналу у загальній чисельності працівників на обсяг валового прибутку у розрахунку на одного працюючого. Коефіцієнт Фехнера це один з найпростіших показників кореляційної залежності пов'язаний з іменем відомого вченого психофізика Фехнера. Він ґрунтується на застосуванні перших ступенів відхилень всіх значень взаємопов'язаних ознак від середньої величини по кожній ознаці.

Дерев'янка досліджувала вплив витрат на навчання і розвиток персоналу на розмір показників фінансової і операційної діяльності підприємства. Дослідження кроскореляційних функцій на екстремум дозволило визначити лаг часу, що розділяє випереджаючі витрати на навчання і розвиток персоналу, і показники операційної діяльності підприємства та його фінансового стану. Визначено також максимальні значення коефіцієнтів парної кореляції (чисельник) і відповідні значення



лага часу (знаменник) між оцінками витрат на навчання та розвиток персоналу і показників операційної діяльності (обсяг реалізованої продукції, оборотні кошти, основні фонди, прибуток) і фінансового стану підприємства.

У своїх дослідженнях досягнутого рівня ефективності удосконалення навичок персоналу, М.І. Хромов пропонує розраховувати відносні темпи зміни фактичних значень вихідних показників у порівнянні з їх рівнями, які спостерігалися в попередніх періодах. В якості вихідних можуть бути обрані такі об'ємні показники як:

- заробітна плата;
- інвестиції в професійний розвиток персоналу;
- доходи підприємства від використання людського капіталу;
- капіталізація підприємства, безпосередньо формується за

рахунок людського фактора.

Основним критерієм ефективності обраної політики професійного розвитку персоналу підприємства на думку автора є наявність тенденції зростання розрахованих показників. Оцінку ж ефективності професійного розвитку пропонує здійснювати за допомогою розрахунку коефіцієнтів поточної ефективності використання людського капіталу, стратегічного ефективності та ефективності інвестицій в людський капітал, які пропонується визначати як для роботодавця, шляхом співвідношення базової та досягнутого рівня доходів підприємства, так і безпосередньо для працівника через співвідношення заробітної плати та обсягу інвестованих коштів.

А. Нікітін і К. Осмінін приділяють особливу увагу необхідності врахування такої складової результативності професійного навчання, як психологічна задоволеність працівника процесом навчання і обсяг накопиченого під час нього людського капіталу, для чого обґрунтовують необхідність розрахунку таких показників, як:

- набуті навички та знання;
- задоволеність співробітника набутими знаннями, навичками і рівень практичного застосування їх в роботі;
- задоволеність керівника набутими знаннями і навичками працівника і цінністю їх для підприємства;
- підвищення продуктивності; підвищення складності завдань;
- зменшення витрат часу на виконання робіт, проектів, підвищення якості виконуваних робіт;
- економія матеріалу і зменшення зносу обладнання за рахунок підвищення професійних навичок і експлуатації.

Загальну ефективність професійного навчання персоналу підприємства автори пропонують розраховувати як співвідношення витрат на навчання персоналу, яке за результатами був визнаний результативне, до обсягу витрат, які були спрямовані на забезпечення процесу навчання протягом оцінюваного періоду.

Ю.Г. Одегов пропонує здійснювати розрахунок ефекту впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці і якості продукції. Розрахунок даного показника направлено на підвищення рівня наочності процедури оцінки ефективності вкладень в професійний розвиток персоналу, розуміння впливу людського фактора на бізнес-результат і отримання зручного інструменту контролю результативності заходів щодо навчання персоналу. Також обґрунтовує необхідність здійснення розрахунку таких показників ефективності навчання як: ступінь задоволеності запитів в навчанні, кількість раціоналізаторських та інноваційних ініціатив, частка робітників, які пройшли професійне навчання. Заслугує на увагу також запропонований автором підхід до розрахунку коефіцієнта якості набору персоналу, який повинен бути обов'язково врахований при оцінці якості професійного розвитку персоналу

Отже, при визначенні ефективності розвитку людського капіталу необхідно враховувати психологічні показники персоналу, їх готовність до навчання та доцільність проведення заходів щодо розвитку персоналу. Також науковці при дослідженні цього питання пропонують використовувати ще й математичні функції, а також економічні показники ефективності.

#### Список джерел:

1. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning Company: 2nd end. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1997.
2. Richey, R. C. (1992). Designing Instruction for the Adult Learner. London : Kogan Page Limited, Vol. 7 No. 5, pp. 6-18.
3. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.
4. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 13-16.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.
6. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник / О.А. Грішнова. – 5-те вид., оновлене. – К.: Знання, 2011. – 390 с.
7. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2001. – 254 с.
8. Дерев'янка Т. А. Визначення лагу часу між витратами на навчання та розвиток персоналу й результатами діяльності підприємства / Т. А. Дерев'янка // Схід. – 2009. – № 2(93). – С. 20-22
9. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.: ил. – 429 с.
10. Заклекта-Барестовенко О. С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління / О. С. Заклекта-Барестовенко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка, 2009. – Вип. 4. – С. 77-84.

11. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і прак- Науковий вісник Херсонського державного університету 77 тика / В. Колпаков // Персонал. – 2004. – № 11. – С. 64-69
12. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К.: Кондор, 2006. – 292с.
13. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.
14. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова / М.: РАГС, 2011, с. 752. ISBN 978-5-94280-510-4.
15. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 137-142.
16. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 42. – С. 323-327.
17. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
18. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів.– К.: Академвидав, 2006.– 488 с.
19. Хромов М. І. Інвестиції в людський капітал: особливості визначення та критерії оцінки ефективності / М. І. Хромов // Економіка промисловості. – 2010. – № 2. – С. 188-195. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2010\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_2_30)

## РОЗДІЛ 4 ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 4.1. Поняття та сутність категорії «оцінка персоналу» та її необхідність у сучасній організації

На даний момент людський капітал вважають за один з ключових елементів, як в наукомістких, так і в інших галузях виробництва. Однією з головних цілей роботи будь-якої комерційної організації є отримання прибутку.

**Прибуток** - один з показників, який дозволяє оцінити доцільність, а потім й ефективність роботи організації в цілому. Цей показник залежить від ефективності використання всіх організаційних ресурсів, в тому числі трудових.

Одним із способів проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів та виявити їхній ступінь віддачі - є **оцінка персоналу**. Адже саме персонал є головним джерелом розвитку організації і в той же час, самим нестабільним елементом усієї системи за яким необхідно постійно вести моніторинг.

За останнє десятиліття у вітчизняній і зарубіжній літературі що стосується питань управління персоналом спостерігалось розмаїття визначень оцінки. Окрім цього, важливо зазначити і той факт, що у літературі з досліджуваної тематики спостерігається об'єднання визначень або навіть ототожнення понять "оцінка персоналу" і "атестація".

Зокрема, П. В. Журавльов, С. А. Карташов, Н. К. Маусов і Ю. Г. Одегов визначають оцінку персоналу як "оцінку потенціалу працівника, оцінку індивідуального внеску", а атестацію - як "своєрідну комплексну оцінку, що враховує потенціал і індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат". Таким чином, вони називають атестацією ту процедуру, яку ряд інших авторів відносять до оцінки персоналу. А. Я. Кибанов виділяє оцінку результативності праці та ділову оцінку: перший він розглядає як "функцію з управління персоналом, спрямовану на визначення рівня ефективності виконання роботи керівником або фахівцем", а другу - як "цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця".

Оцінку персоналу в якості "запланованої, строго формалізованої та стандартизованої оцінки співробітників як членів організації, що займають певні посади" розглядають Н. П. Беляцкій, С. Є. Велесько і П. Ройш.

Е. А. Борисова відносить оцінку персоналу до "процесу визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень". Вона ж дає визначення атестації

працівників як оцінці відповідності займаній посаді: "**атестація персоналу** - це процедура систематичної формалізованої оцінки згідно з заданим критеріям відповідності діяльності конкретного працівника чітким стандартам виконання роботи на даному робочому місці на даній посаді за певний період часу".

Як пише А. П. Єгоршин, атестація кадрів являє собою "своєрідну комплексну оцінку персоналу, що враховує як майбутній потенціал працівника (його особистісні якості), так і індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат за певний період часу (зазвичай п'ять років), за результатами якої приймаються рішення про подальше службове зростання, підвищення кваліфікаційних категорій, переміщення або звільнення працівника".

Професор і науковий співробітник Центру глобального лідерства INSEAD С. В. Шекшня розуміє оцінку персоналу як процес визначення ефективності виконання співробітниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей. На його думку, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників та їх професійний розвиток. За С. Ф. Покропивним, оцінка персоналу – це цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці тощо) працівників з відповідними параметрами, вимогами. Фактично, це регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з точки зору, як досягнутих результатів, так і того, як їх досягнути або завдяки чому будуть досягнуті ці результати.

Відомий фахівець у галузі управління персоналом В. С. Половинко зауважує: "Єдиного підходу до тлумачення оцінки, її сутності та значення не існує. Множинність визначень в основному пояснюється специфічністю форм прояву і змісту оцінки залежно від цілей і завдань її проведення". Необхідно розрізняти оцінку як функцію, як процес і як результат. Оцінка як процес, зазначає вчений, передбачає "систематичне порівняння показників і параметрів об'єкта оцінки з якимись нормативними чи бажаними показниками".

Загалом якщо провести аналіз та *порівняння цих двох понять «оцінка персоналу» та «атестація»*, то можна зробити висновок що дані поняття відрізняються певними критеріями. По-перше головною метою оцінки персоналу є виявлення та аналіз професійних умінь та навичок працівників, тоді як атестація персоналу має на меті визначення ступеня відповідності знань, умінь і навичок певного працівника вимогам займаній посади, тобто поняття саме оцінки персоналу є більш широким і використовується для вирішення задач різного характеру в організації.

Більше того, ці поняття відрізняються такими моментами як періодичність даних процедур, форми проведення, ступінь формальності, особи які відповідальні за проведення процедур і співробітники які підлягають оцінці або атестації.

Таким чином під оцінкою персоналу розуміють «цілеспрямовану і регулярну процедуру для вирішення широкого діапазону організаційних і управлінських завдань, встановлених для всіх категорій співробітників і які дозволяють визначати професійні і особистісні якості співробітника, результати його діяльності за певний період і їх відповідність висунутим вимогам до посади або робочого місця». Атестація в даному випадку є «регламентовані оціночні процедури високого ступеня формальності, що проводяться в строго встановлений і досить тривалий проміжок часу, основною метою яких виступає оцінка відповідності співробітника займаній посаді і рішення, за підсумками яких мають юридичну силу».

Отже, *оцінка персоналу* являє собою систему періодичної перевірки діяльності працівника за звітний період відповідно до цілей і нормативів діяльності для даної посади, оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз ставлення працівника до своїх обов'язків, правил трудового розпорядку. Тобто процес оцінки персоналу має на меті виявлення та аналіз ступеня відповідності професійних, ділових та особистих навичок, якостей працівника, кількісних та якісних результатів трудової діяльності його займаній посаді, іншими словами виявити ступінь віддачі даного працівника. Як відомо, кожен працівник повинен відповідати вимогам, які висувуються до нього посадовими обов'язками, інструкціями, змістом і характером праці. Оцінці підлягають не лише наявні та потенційні можливості працівників, їх професійні навички, компетентність, а й саме уміння застосовувати ці можливості на практиці у процесі виконання доручених обов'язків.

Оцінка персоналу є об'єктивно необхідною процедурою у діяльності сучасної організації, адже її роль є більш широкою та різноплановою. В оцінці персоналу вбачають ефективний елемент управління, систему мотивації та атестації працівників, що використовується організацією в тій або іншій формі. Також оцінка персоналу є важливим засобом вивчення та аналізу якісного складу персоналу організації, його слабких та сильних сторін, а також це основа для вдосконалення професійних навичок кожного працівника та підвищення рівня його кваліфікації завдяки створенню індивідуального плану розвитку. Окрім цього, слід зауважити що оцінка персоналу є одним із методів встановлення комунікаційних зв'язків між підлеглими та керівництвом, адже після виведення кінцевих результатів оцінки співробітника настає етап зворотного зв'язку, який має за мету проведення індивідуальної бесіди зі співробітником щодо його результатів, сильних та слабких сторін та визначення шляхів удосконалення його професійного рівня завдяки створенню індивідуального плану розвитку.

**Ділова оцінка працівників** буде рушієм розвитку персоналу підприємства за умови виконання таких принципів:

- **об'єктивність**: передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, залежно від складності й результатів його праці;
- **оперативність та періодичність**: забезпечує своєчасність і регулярність оцінки протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів й складності праці працівника;
- **конфіденційність**: вимагає надання результатів оцінки тільки самому працівнику, його керівнику та службі управління персоналу з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- **усебічність**: сприяє залученню до проведення оцінки працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих для оцінки всіх сторін діяльності та особистості людини;
- **єдність вимог і загальність**: передбачає здійснення оцінки всіх працівників, які займають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінки;
- **результативність**: забезпечує прийняття за результатами оцінки своєчасних заходів щодо раціонального прийому і розстановки кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання.

Якщо казати про сам **процес оцінки персоналу** то порядок розробки програми оцінки включає такі етапи: визначення змісту оцінки, розробка методів оцінки, обґрунтування процедури оцінки. Процес припускає порівняння результатів оцінки співробітників зі встановленими в організації стандартами виконання роботи, які слугуватимуть еталоном оцінювання різних навичок та якостей працівника. Загалом дана процедура включає такі етапи:

- визначення мети (цілі) оцінки персоналу;
- вибір відповідальних осіб та співробітників які будуть підлягати оцінці;
- установка критеріїв оцінки та вибір методів (надання критеріям оцінки (стандартам виконання) необхідної вимірюваності) ;
- аналіз досягнутих показників трудової діяльності персоналу за минулий період;
- проведення самої процедури та аналіз результатів;
- проведення сесій зворотного зв'язку та прийняття необхідних корегованих дій.

Отже, оцінка персоналу є важливим елементом у діяльності організації, адже оцінка персоналу об'єднує майже всі складові елементи системи управління персоналом в єдине ціле, також даний процес орієнтований на розвиток підприємства, дозволяє провести якісний аналіз персоналу, сприяє професійному розвитку та зростанню співробітників, а не лише орієнтується на оцінку роботи працівника за минулий період.

## 4.2. Завдання, цілі, функції оцінки персоналу.

Оцінка персоналу є елементом не тільки системи атестації(перевірки) кадрів, а й системи мотивації персоналу та управління організації в цілому. Саме тому дана процедура може проводитися з різною метою і відповідно виконує широкий спектр завдань різного характеру.

Серед завдань, що вирішуються за допомогою оцінки персоналу, А. Я. Кибанов виділяє дві основні: 1) вибір місця оцінюваного співробітника в організаційній структурі і встановлення його функціональної ролі; 2) визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці і встановлення її величини. Крім основних завдань він називає і додаткові: встановлення зворотного зв'язку з співробітником щодо професійних, організаційних та інших питань і задоволення потреби співробітника в оцінці власної праці і якості характеристик.

Л. Г. Почебут і В. А. Чикер виділяють ряд управлінських завдань, у вирішенні яких необхідна оцінка персоналу. Серед них:

1. Підбір і розстановка кадрів, формування кадрового резерву. У більшості випадків керівники прагнуть підібрати кандидатури на місця, що звільняються серед співробітників своєї організації, що істотно заощаджує кошти компанії;

2. Підготовка керівників, підвищення їх професійної компетентності та рівня управлінської культури. Оцінюється об'єктивний рівень загальних і спеціальних здібностей, знань, навичок;

3. Вдосконалення управління колективом. Оцінка персоналу сприяє реорганізації та поліпшенню структури апарату управління, підвищенню кваліфікації та вихованню персоналу, оптимізації його чисельності;

4. Скорочення персоналу. Приведення чисельності персоналу в відповідність із зміненими вимогами, новими технологіями, змінами на ринку.

Окрім цього оцінка персоналу дозволяє вирішити також ряд додаткових завдань:

- розвиток працівників;
- здійснення зворотного зв'язку;
- задоволення потреби співробітника в оцінці власної праці;
- контроль якості управлінської діяльності;
- вдосконалення процесу управління персоналом в цілому.
- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;



- одержати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

З одного боку, оцінка роботи персоналу дозволяє забезпечити нормальне функціонування окремих підрозділів і всієї організації і успішне вирішення виробничих завдань. З іншого боку, вона дає можливість більш ефективно використовувати потенціал працівників за рахунок того, що система оцінки підвищує рівень їх мотивації, оскільки визначає напрямок розвитку і стимулює потреба у навчанні та підвищенні кваліфікації. Таким чином, оцінка персоналу дозволяє вирішувати широкий спектр організаційних завдань.

**Оцінка персоналу в сучасній бізнес-організації повинна переслідувати комплекс взаємопов'язаних цілей.** Їх можна розділити на чотири групи:

- *основні* (визначення ефективності роботи персоналу, зміна оплати праці і стимулювання за результатами роботи, розвиток персоналу);
- *додаткові* (перевірка сумісності працівника з колективом, перевірка мотивації до праці і роботи на даній посаді, визначення перспектив розвитку кар'єри працівника );
- *загальні* (поліпшення управління персоналом та підвищення ефективності кадрової роботи, підвищення відповідальності та виконавської дисципліни);
- *специфічні* (визначення кола працівників та переліку посад, що підлягають звільненню і скороченню, поліпшення психологічного клімату в організації).

Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. Макгрегором:

- інформативна мета, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки;
- мотиваційна мета, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту;

➤ адміністративна мета, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

З усієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінювання персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації.

Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінювання кадрів як відправна для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

Оцінювання працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери його діяльності – поточну і перспективну. При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротатії, переміщенні і навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенціальні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Оцінка персоналу виконує ряд взаємозалежних функцій, які в загальному вигляді можна представити як *адміністративну* (пов'язана з прийомом співробітників на роботу, переведенням на інші посади, підвищенням або пониженням по службі, заохоченням, покаранням); *інформаційну* (для освідомлення співробітника про результати щоденної праці); *мотиваційну* (підвищують ефективність самої оцінки як найважливішого стимулюючого фактора), а також *функцію розвитку* (результати оцінки є основою для заходів щодо розвитку і планування кар'єри).

Моргунов виділяє дві групи функцій оцінки кадрів: функції *структурування* (оцінка якості роботи, виконуваної співробітником, доробка посадових інструкцій, зміна змісту виконуваних функцій, обґрунтування зміни в оплаті праці, об'єднання формальної і неформальної структур організації) і функції *мотивування* (створення конструктивного конфлікту для активізації внутрішнього змагання, активізація мотивуючих факторів праці, встановлення цілей розвитку співробітника та ін.).

**Оцінка персоналу** (самооцінка і зовнішня) загалом виконує такі функції орієнтуючу й стимулюючу. *Орієнтуюча функція* полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи подальшої діяльності. *Стимулююча функція* оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Отже можна зробити висновок що оцінка персоналу як різнопланова процедура виконує цілу низку важливих функцій різного характеру, сприяє вирішенню широкого спектру організаційних та управлінських завдань та є джерелом отримання важливої інформації щодо поточного стану організації.

#### 4.3. Традиційні методи оцінки персоналу організації

**Метод оцінювання** – це сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й результатів праці працівника.

Сучасна практика оцінювання персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. Методи оцінювання бувають різні, і їх вибір залежить не тільки від параметрів дослідження, але і від чисельності оцінюваного персоналу і кваліфікації фахівця, відповідального за реалізацію даного заходу.

Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., класифікують їх за деякими ознаками. Так, за формою вираження кінцевого результату виділяються якісні, кількісні та комбіновані методи. За описових методів оцінка подається в текстовій формі, за кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дають змогу кількісно виміряти різні рівні виконання робіт на підприємстві. Основними перевагами якісних методів оцінки персоналу є їх простота, невелика трудомісткість, невисокі витрати при застосуванні. До недоліків якісних методів оцінки персоналу відносять їх неточність та низький рівень надійності отримуваних результатів (0,2-0,5). Основними перевагами кількісних методів є: чіткість системи критеріїв та факторів оцінки; можливість врахування певних показників оцінки; можливість отримання кількісних показників та підвищення об'єктивності результатів; висока надійність застосування (0,7-0,9).

За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою за умов конкретної ситуації (у навчальному процесі – кейс-метод).

Методи оцінки діляться на **традиційні й нетрадиційні**. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег.

*Традиційні методи* ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Їхніми недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без урахування цілей організації, ґрунтується на оцінюванні керівника, при

повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягнуті результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника.

*Нетрадиційні методи* – розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінювання працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінювання окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоденних функцій, а й здатність до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. Нетрадиційні методи почали застосовуватися 15 років тому, але вже зараз виступають як "стандартні" методи оцінювання в багатьох фірмах світу.

Серед традиційних методів виділяють:

- біографічний метод;
- довільних усних та письмових оцінок;
- метод групових дискусій;
- метод еталону;
- матричний метод;
- метод вимушеного вибору;
- метод рангового порядку;
- метод попарного порівняння;
- метод заданої бальної оцінки;
- метод коефіцієнтів;
- метод графічного профілю.

**Біографічний (джерелознавчий) метод** полягає в оцінці працівників за їх біографією (аналіз кадрових даних, листка із обліку кадрів, особистої справи, автобіографії, документів про освіту, характеристики).

**Метод довільних усних та письмових оцінок** передбачає довільний опис різних якостей або результатів праці працівника за допомогою певних критеріїв.

**Метод групових дискусій** – працівник бере участь в обговоренні керівників або групи експертів певної проблеми з метою встановлення ступеню відповідності різних фактичних показників потрібним їх величинам.

**Метод еталону** полягає у порівнянні оцінюваних працівників з реальною особою, яка є найкращою за певними критеріями та приймається за еталон.

**Матричний метод** передбачає оцінку працівників експертами у балах за трьома групами параметрів: виконання функцій (посадових обов'язків), діловими та особистісними якостями, що впливають на результативність роботи. Для кожного з параметрів визначається «вага» відповідно до внеску, що впливає на кінцеві результати роботи. Кожен

бал помножується на відповідну «вагу», далі вони додаються, в результаті чого отримують загальний бал, що оцінює успіхи працівника.

**Метод рангового порядку** передбачає складання за кожним показником оцінки ранжованого ряду (кожному працівнику за кожним критерієм присвоюється певний ранг: від найкращого до найгіршого). Сумарна (узагальнена оцінка) розраховується шляхом підсумовування присвоєних за певними критеріями рангів.

**Метод парних порівнянь** передбачає послідовне попарне порівняння працівників один з одним за одним або сукупністю факторів. Застосовується у наступній послідовності: 1) побудування матриці парних порівнянь працівників та присвоєння кожному працівнику певних визначених параметрів порівняння: «>» – якщо працівник за певним критерієм має перевагу на іншим працівником; «=» – якщо працівник за певним критерієм є рівним з іншим працівником; «<» – якщо працівник за певним критерієм не має переваг на іншим працівником (є гіршим); 2) переведення використовуваних параметрів порівняння в числові характеристики: «>» – 2, «=» – 1, «<» – 0; 3) розрахунок кількісних параметрів порівняння працівників. Загальна сума параметрів розраховується шляхом їх підсумовування.

**Метод заданої бальної оцінки** полягає у присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з наступним їх підсумовуванням.

**Метод коефіцієнтів** передбачає оцінку різних якостей працівника та результатів його діяльності за допомогою одного або декількох коефіцієнтів.

**Метод графічного профілю** полягає у відображенні результатів оцінки, що отримані будь-яким методом, в графічному вигляді.

#### 4.4 Метод оцінки персоналу за ключовими показниками (KPI)

Традиційна атестація персоналу на сьогоднішній день не відповідає вимогам сучасного бізнесу. Для успішного управління підприємством і його персоналом, менеджерам необхідні інноваційні засоби і методи, орієнтовані на постановку цілей та визначення персональної відповідальності працівників.

**KPI (Key Performance Indicators)** – це система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних цілей. Систему ключових показників доцільно застосовувати у великих компаніях, тому що саме в них KPI дадуть найбільший ефект. З їх допомогою можна контролювати підприємство в цілому, оцінити роботу кожного співробітника або підрозділу та їх внесок у досягнення кінцевого результату.

Задача системи KPI і збалансованих показників полягає в перекладі стратегії організації в комплексний набір показників її

діяльності, що визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Набір показників задає основу для формування стратегії організації і включає кількісні характеристики для інформування працівників про основні індикатори успіху в теперішньому і майбутньому часі. Формулюючи очікувані результати, організація ставить ціль і створює умови для її реалізації. Мета системи - зробити так, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен вносить внесок до загальної справи, працює на досягнення цілей, що стоять перед ним, і в результаті отримує бонуси за їх виконання.

Система KPI ефективна, оскільки для неї характерно наступне:

➤ *адресна приналежність.* Кожний ключовий показник ефективності закріплений за конкретним співробітником або групою із сфери бізнесу, які мають відповідальність за відповідні результати (тобто знаходиться в зоні його відповідальності);

➤ *правильна орієнтація.* Ключові показники ефективності завжди прив'язані до корпоративних стратегічних цілей, ключовим бізнес-процесам та проектам розвитку;

➤ *досяжність.* Затверджені показники та нормативи повинні бути досяжними. Досягнення цілі повинно бути пов'язано з докладанням зусиль, але в той же час вірогідність її досягнення повинна бути не меншою за 70-80%;

➤ *відкритість до дій.* Значення ключових показників ефективності розраховується на основі актуальних даних, тобто користувачі можуть втручатися в процеси, щоб покращити результати роботи;

➤ *забезпечення прогнозування.* Ключові показники ефективності кількісно оцінюють фактори, які впливають на вартість бізнесу, тобто вони є показниками, які визначають бажані майбутні результати;

➤ *обмеженість.* Ключові показники ефективності повинні фокусувати увагу і зусилля користувачів на досягненні декількох високопріоритетних задач; легкість сприйняття. Ключові показники ефективності повинні бути легкими для розуміння;

➤ *збалансованість та взаємозв'язок.* KPI повинні бути збалансовані і не конфліктували один з одним;

➤ *ініціювання змін.* Вимір ключових показників ефективності повинні викликати в організації реакцію позитивних змін;

➤ *простота виміру.* Ключові показники ефективності працюють в процесному контексті, в якому використовують цільові та порогові значення. Користувачі мають можливість кількісно оцінювати прогрес;

➤ *підкріплені відповідними індивідуальними стимулами.* Показники повинні сприяти мотивації персоналу;

➤ *релевантність.* Взаємодія ключових показників ефективності з часом втрачають силу, тому їх необхідно періодично переглядати;

➤ *співставленість*. Показники повинні бути співставлені для зручності аналізу.

Але дана система оцінки персоналу має свої *недоліки*. Один з головних мінусів KPI полягає в тому, що якщо підрозділ погано спрацював, в зарплаті можуть втратити відразу всі його співробітники. Адже персональні KPI пов'язані з ключовими показниками всього відділу.

Крім того, не всі співробітники можуть безпосередньо впливати на стратегічні компанії KPI: якщо бонус залежить від чистого прибутку і продажів, навряд чи, сидячи в офісі, секретар або економіст зможуть на нього вплинути.

*Додаткові тимчасові витрати* – постійне підтримання зворотного зв'язку може відволікати співробітників від з основних обов'язків.

*Відсутність універсальності* – показники доцільно застосовувати там, де є стандартизовані процеси. Ця методика оцінювання має здійснюватися за допомогою спеціальних таблиць – *«матриць KPI»*. Дані матриці передбачають оцінку результатів у відповідності із професійними обов'язками.

Матриця відображає перелік цілей, на які має вплив менеджер з виробничих закупівель; завдання, за допомогою яких дані цілі можуть бути досягнутими. Завдання розподілені за своєю пріоритетністю із зазначенням вагомості. Визначені одиниці виміру, за допомогою яких вимірюється даний показник, а також планове значення та фактичний результат.

Друга складова оцінювання передбачає зворотній зв'язок, тобто «зовнішню» оцінку працівника з позицій «члена команди». За результатами проведеного оцінювання визначається середній підсумковий грейд за допомогою середньої арифметичної. Отримане значення інтегрованого показника необхідно проаналізувати. По-перше, показник може слугувати, як вже зазначалося раніше, грейдом. Якщо, наприклад, необхідно визначити серед цілого відділу одного працівника для підвищення, то ним може стати той, що має найвищий інтегрований показник. Якщо дана оцінка була просто плановою, то рекомендується розробити шкалу реагування на результати оцінки.

Друга складова оцінювання передбачає зворотній зв'язок, тобто «зовнішню» оцінку працівника з позицій «члена команди».

Запропоновану систему можна використовувати при визначенні премій або підвищення. Пропонується така періодичність: один раз в квартал. Таким чином, керівник зможе відслідковувати динаміку оцінки своїх підлеглих та аналізувати її.

Таблиця 4.1- Інтегрований показник

Інтегрований показник	Реагування
95-100%	Працівник з таким результатом інтегрованого показника повинен бути обов'язково заохочений. Так показник говорить про те, що працівник легко справляється зі своїми обов'язками. Так як оцінювання пропонується проводити один раз на квартал, пропонується виплатити такому працівнику квартальну премію у розмірі 100% від місячної ставки.
80-94%	Працівник показав добрий результат. З метою мотивації, він може бути заохочений також квартальною премією у розмірі 30% від місячної ставки. Проте керівник повинен виділити зони розвитку свого підлеглого та розробити план усунення недоліків.
60-79%	Керівник повинен дуже уважно проаналізувати всі показники працівника. Повинен виділити зони розвитку. Необхідно провести бесіду з працівником, виявити причини недостатньої мотивації, вислухати його думку щодо своєї оцінки.

Впровадження системи KPI в організації проходить в декілька етапів. Послідовність етапів є визначальною, і її зміна негативно відбивається на працездатності системи.

**Етап 1. Формування стратегії.** Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставленої цілі і бажаних результатів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами. Це дозволяє значно економити засоби і час.

**Етап 2. Визначення найважливіших чинників успіху.** На другому етапі визначаються найважливіші чинники успіху, тобто параметри господарського і економічного аспектів діяльності організації, які є життєво важливими для реалізації її стратегії.

**Етап 3. Визначення ключових показників ефективності.** На даному етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є KPI, які, як кількісний показник виражаються в цифровому вигляді. Необхідно концентруватися лише на найістотніших з них, відсікаючи всі другордні.

**Етап 4. Розробка і оцінка збалансованої системи показників.** На даному етапі розробляється узагальнена система фінансових і нефінансових показників, яка потім буде представлена керівництву. Таким чином, визначається важливість цього рівня, оскільки комбінація показників, їх інформативність і достатність впливатимуть на прийняття управлінського рішення.



**Етап 5. Вибір технічного рішення для впровадження KPI.** На даному етапі відбувається визначення джерела даних для інформаційного наповнення показників, яке задовольняє умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності. Економічний ефект від використання KPI дозволяє зробити висновок про те, що це найбільш показовий вид оцінки підприємства та персоналу. Більш ніж 40 років система KPI доводить свою ефективність в західних компаніях, і більше 15 – у країнах СНД. Основними результатами вітчизняних компаній є: збільшення виручки на 10% за рахунок концентрації на клієнтах, зниження витрат на 10-20 %, підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації та стимулювання, поліпшення конкурентних переваг підприємств на ринках та інші.

Підвищення результативності та ефективності компанії при впровадженні ключових показників ефективності, досягається як за рахунок підвищення якості управління, так і за рахунок підвищення мотивації співробітників. Проблема мотивації співробітників – одна з найбільш актуальних сьогодні для керівників підприємств. Особливо гостро ця проблема стоїть для категорії персоналу, результати праці яких складно виміряти, наприклад менеджери середньої та вищої ланки, працівники HR - служби. У теж час їх робота безпосередньо пов'язана з досягненням стратегічних цілей підприємства. Сьогодні ключові показники ефективності є потужним інструментом оцінки діяльності всієї компанії та відділу по роботі з персоналом зокрема. За даними дослідження, найбільш поширеними KPI для HR- підрозділів вітчизняних компаній є: виконання бюджету на персонал (використовують 84,5 % компаній), плинність кадрів (83,3%), кількісна та якісна укомплектованість кадрового складу, дотримання вимог до ведення кадрового документообігу (86,9 %) .

Отже, ключові показники ефективності дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій. Їх можна застосовувати як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників. За допомогою системи KPI можна побудувати ефективну систему мотивації праці.

#### **4.5 Метод Assessment center**

**Assesment center** - процедура призначена для того щоб в спеціально змодельованих ситуаціях, типових для досліджуваної діяльності, виявити проаналізувати і оцінити ступінь вираженості у фахівця професійно важливих якостей, особистих якостей, психологічних особливостей, компетентностей, рівня кваліфікації.

Головна мета методу оцінки assessment center - виявити та проаналізувати наскільки поведінка учасників відповідає вимогам

професійної діяльності, тобто головним предметом оцінювання в першу чергу є саме сформованість у учасників необхідної робочої поведінки.

*Основна ідея методики: оцінюються діючі співробітники організації або кандидати на вакантні посади. Людям пропонують виконати завдання (вправи), які відповідають найбільш важливим компонентам професійної діяльності або моделюють важливі ситуації професійної діяльності.*

Оцінка проводиться групою спеціально підготовлених експертів серед яких обов'язково є спеціаліст професійної діяльності на яку відбувається відбір або працівники якої підлягають оцінці. На основі отриманих результатів в процесі спостереження проводяться дискусії серед експертів, в процесі яких кожен повинен аргументувати свої оцінки і висновки з наведенням прикладів поведінки, якщо виникають розбіжності аби прийти до спільного рішення.

Такий підхід оцінки декількома експертами забезпечує достовірність результатів процедури і зводить до мінімуму суб'єктивізм. Після чого виводяться підсумкові оцінки і складається звіт з результатами по кожному учаснику і тоді настає найважливіший етап даної процедури – сесія зворотного зв'язку.

Проводяться сесії зворотного зв'язку з кожним учасником (особиста бесіда з спостерігачем-експертом), де зазначаються слабкі і сильні сторони учасника, з наведенням прикладів поведінки, визначаються зони росту, а також необхідні дії для підвищення компетенцій, надаються рекомендації керівництву за підсумками assessment center .

*Метод асесмент центру дозволяє оцінити реальні якості кандидатів, а також виявити потенційні можливості фахівців шляхом імітування реальних робочих ситуацій. Цей метод оцінки та відбору вважається одним з найточніших так як містить у собі завдання різнопланового характеру, які дозволяють повністю розкрити особистість. За даними Британського психологічного товариства, достовірність результатів оцінки персоналу з використанням технології assessment center є найвищою у порівнянні з іншими методами і становить 80%.*

Вперше опис процедур схожих на методику assessment center подається в літературі періоду Другої світової війни - таким чином відбирали офіцерів в Німеччині, Великобританії і США. Найперша спроба практично реалізувати ідеї технології даного методу стосовно відбору кандидатів в офіцерську школу була здійснена в Німеччині в 1915 році в лабораторному центрі, який очолював прихильник характерологічного підходу Іоганн Баптист Ріфферт, який спеціалізувався на аналізі паравербальних компонентів мови, особливо таких, як динаміка

інтонування і темп мови. У 1944 році Служба стратегічних досліджень (в майбутньому ЦРУ), для відбору розвідників застосувала метод імітаційних вправ, що згодом стало вважатися офіційною датою народження Assessment Center.

*Першим прикладом організації була **American Telephone and Telegraph Company (AT&T)**, яка застосувала даний метод оцінки персоналу в рамках дослідницької програми. Для проведення оцінки компанія AT&T побудувала спеціальну будівлю, яка називалася «The Assessment Center». За допомогою запрошеного доктора психології Єльського університету, Дугласа Брея, було проведено багаторічне дослідження і оцінено загалом 100 тис. чоловік. З часом аналогічні програми з'явилися в Standard Oil Ohio, IBM, Sears u General Electric. У 1980 - 1990 рр. близько 2000 компаній використовували ассесмент-центри.*

Наразі метод набирає свою популярність, за даними опитування проведеного Чартерним інститутом персоналу та розвитку (CIPD) станом на 2018 рік 39% роботодавців використовують метод assessment center для відбору менеджерів та кандидатів на керівні посади.

Як відомо оцінка проводиться групою спеціально підготовлених експертів, це можуть бути як внутрішні співробітники так і запрошені зовнішні консультанти.

Окрім експертів є ще ряд *ключових ролей*, що беруть участь у організації та проведенні оцінювання. *Ведучий* - відповідає за дотримання плану-графіка, організовує роботу асесорів, проводить інструктаж перед кожною частиною асесмент центру, забезпечує дотримання правил і процедур, управляє активністю всіх сторін-учасниць. *Адміністратор* - відповідає за організаційну частину асесмент центру: готує приміщення, організовує харчування, роздає матеріали учасникам (інструкції, тексти до вправ, бланки для відповідей) і асесору (інструкції до вправ, протоколи спостереження, оціночні бланки, інструкції для рольових гравців), збирає матеріали після виконання вправи, забезпечує дотримання регламенту. *Рольовий гравець* - грає додаткові ролі в завданнях, де потрібне втручання або взаємодія, часто таким гравцем виступає один з асесорів.

Процедура складається з трьох етапів кожний з яких містить свої завдання та функції.

*На підготовчому етапі:* - визначаються цілі та завдання ассесмент центру (з урахуванням стратегічних завдань організації, корпоративної культури і норм професійної діяльності); - складається список співробітників, рекомендованих до участі в асесмент центрі, визначається формат інформування учасників до і після проведення ассесмент центру; - вибираються компетенції, визначаються критерії відбору персоналу, складається матриця «компетенції / критерії»

методики»; - обираються або розробляються вправи; - описуються вимоги до кваліфікації і досвіду асесорів, всі спостерігачі-експерти проходять спеціальну підготовку.

*На етапі проведення асесмент центру:* - забезпечується проведення всіх заходів відповідно до узгодженого плану-графіка; - забезпечується чітке виконання процедур усіма учасниками (особливо важливо: виключити будь-які обговорення кандидатів серед експертів під час виконання учасниками завдань - незалежність оцінок - це ключ до мінімізації суб'єктивізму; виключити будь-які обговорення вправ кандидатами в перервах); - асесори повинні строго слідувати формату оцінки: спостереження - опис - класифікація - оцінка.

*На заключному етапі:* - проводяться дискусії серед асесорів, в процесі яких кожен спостерігач-експерт повинен аргументувати свої оцінки і висновки з наведенням прикладів поведінки, якщо виникають розбіжності; - узагальнюються всі отримані дані від асесорів, і виводяться підсумкові оцінки; - складається фінальний звіт з результатами по кожному учаснику; - проводяться сесії зворотного зв'язку з кожним учасником (особиста бесіда з спостерігачем-експертом, де відзначаються слабкі і сильні сторони, з наведенням прикладів поведінки, визначаються зони росту, а також необхідні дії для підвищення компетенцій).

**Методика assessment center** використовується для вирішення різних організаційних завдань: відбір з метою ротації, формування кадрового резерву, оновлення управлінської команди; складання програм індивідуального розвитку, професійна орієнтація; визначення напрямків спільного розвитку (формування управлінської команди, корпоративне навчання); додатковий розвиток тих компетенцій, які підлягають оцінці, професійна адаптація; визначення систем мотивації персоналу.

Assessment center, у своїй технології використовує низку взаємодоповнюючих соціально-діагностичних методів: ділова гра, структурована співбесіда, інтерв'ю, бізнес кейс, психометричні і кваліфікаційні тести, «поштовий кошик», групові дискусії, презентація, трудові проби. Розглянемо більш детально деякі з методів.

Першим з них є «поштова корзина» (In Basket) - класична вправа у методиці assessment center. Ця вправа дозволяє виявити здатність кандидата працювати з діловою кореспонденцією (письмовими поштовими надходженнями), а саме швидко обробляти, аналізувати інформацію та визначати її пріоритетність. Поштовий кошик містить 15-20 документів: службові записки, листи, доповіді, опитування тощо. Інформація в документах може стосуватися політики персоналу, фінансових питань, організації роботи підприємства або важливих бізнес-процесів.

Наступним методом є метод групових дискусій, який призначений для оцінки здібностей до лідерства, прийняття рішень і роботи в групі.

При даному методі 4-8 учасників отримують завдання, яке вони повинні вирішити разом протягом встановленого часу, найчастіше від 0,5 до 1 години. Учасники повинні обговорити проблему і прийти до узгодженого результату. Завдання можуть налаштовувати як на співпрацю, коли одну проблему може обговорювати вся група, і немає протиріч в інтересах окремих членів групи; або на конкуренцію, якщо учасники повинні займати по відношенню один до одного протилежні позиції внаслідок відмінності цілей або обмеженості ресурсів.

Останнім, досить поширеним є **метод трудових випробувань**, в ході якого моделюються критичні професійні ситуації. Предметом спостереження виступає рішення практичних завдань учасниками та їхня поведінка. Поведінка учасників реєструється спостерігачами на основі попередньо визначених показників.

Наразі завдяки розвитку технічних розробок оцінку за технологією *assessment center* при відборі на посаду можна також здійснювати в онлайн режимі. Учасникам не потрібно приїжджати в конкретне місце у визначений час і вони можуть здавати тести щодо працевлаштування вдома, і зазвичай у той час коли їм зручно. Кандидати повинні вирішувати завдання та тести за допомогою анкетування.

Для моделювання стресової ситуації класичного *assessment center* є застосування часових рамок (вимірюванням часу), які є видимою частиною усіх тестів, відлік починається як тільки заявник активує процедуру відбору. Особисті розмови або групові завдання, як правило, не застосовуються, хоча це також можливо за допомогою відеозв'язку.

Перевага онлайн-центрів оцінювання полягає в тому, що це економить час і гроші як для заявників, так і для компаній. Недоліком, однак, є те, що немає особистого спостереження за кандидатом, що призводить до більш поверхневого результату, ніж у класичній процедурі.

#### **4.6 Метод оцінки персоналу 360 градусів**

Дана методика оцінки працівників була запропонована П. Уордом в 1987 році, проте популярності набула тільки на початку XXI століття. Перше визначення, яке він дав цьому методу: "Оцінка 360 градусів - це систематичний збір інформації про роботу індивідуума (або групи), одержуваної від деякого числа осіб, зацікавлених у його роботі, і зворотний зв'язок по ній". Саму назву **«Метод оцінки 360 градусів»** запропонував П. Ворд. Він визначив його як метод систематичного збору інформації стосовно результатів групи або індивідуума, отримуваної від оточення.

Метод оцінювання персоналу 360° почали активно застосовувати на Заході в 90-і роки ХХ століття. Це порівняно молода методика, яка ще недавно вважалася експериментальною, але тепер надійно затвердилася як стандартна. Особливо активно модель використовують міжнародні компанії. Метод 360 ще називають «**круговим оцінюванням**», так як враховується думка про працівника не лише його безпосереднього керівника, але й підлеглих, колег і клієнтів. Часто сам працівник повинен виставити собі оцінки за тими ж критеріями, що й інші експерти [28].

**Основна перевага «кругового оцінювання» в тому, що воно дозволяє отримати повну картину особистісних і професійних якостей, знань та вмінь працівника, при чому — не лише їх наявність, а як саме вони проявляються в роботі.**

Як правило, метод використовується при формуванні кадрового резерву, для визначення потреби персоналу в навчанні, при переміщенні працівників всередині організації, для визначення рівня кваліфікації працівника з цілого ряду критеріїв. Інколи метод використовується для встановлення відповідного рівня заробітної плати спеціалістів, але в цьому випадку його результати необхідно посилити результатами інших методів. Завдяки цьому буде отримана більш повна і об'єктивна інформація, яка слугуватиме для прийняття рішення про підвищення або зниження рівня заробітної плати працівника.

Головними перевагами даного методу є:

- отримання різнобічної оцінки для одного співробітника (співробітник отримує оцінку від людей, з якими безпосередньо стикається при виконанні своєї роботи, на відміну від інших методів коло оцінюють значно розширено);
- демократичність методу (не тільки керівник оцінює підлеглих, а й підлеглі можуть його оцінити, це підвищує лояльність співробітників до організації, для них це показник того, що до їхньої думки прислухаються);
- створення і зміцнення довірчих відносин з клієнтами (це можливість ще раз показати, що організація працює над поліпшенням обслуговування клієнтів);
- моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів (як критерії виступають компетенції, розроблені для конкретної організації).

Перевага використання методу «360 градусів» полягає в тому, що працівник може порівняти оцінки інших людей з власною точкою зору відносно своєї трудової діяльності та особистісних компетентностей. Дані, отримані в процесі оцінки методом «360 градусів», дозволять менеджерам з персоналу розробляти плани розвитку працівників з

урахуванням поточних набутих компетентностей та його особистих побажань.

Серед головних **недоліків** методу слід виділити:

➤ не використовується безпосередньо для основних кадрових рішень: переведення на іншу посаду, звільнення, підвищення заробітної плати;

➤ оцінює тільки компетенції, а не досягнення співробітника;

Метод оцінки персоналу «360 градусів» включає декілька етапів, що залежать від цілі оцінювання. Для прикладу візьмемо компанію, що здійснює оцінювання персоналу з метою перегляду заробітної плати в одному із відділів. І хоча в цьому випадку даний метод не є самостійним, а використовується в поєднанні з іншими, все ж з його допомогою можна отримати максимально повну інформацію по компетенціях.

*Перший етап – визначення цілей і завдань.* У даному випадку, крім основної цілі – перегляду заробітної плати, перед організаторами оцінювання постає завдання визначити «слабкі місця» співробітників в професійному плані, а також шляхи їх покращення.

*Виділення компетенцій і розробка анкет для кожної посади здійснюється на другому етапі оцінювання.* На цьому етапі керівники разом з співробітниками служб управління персоналом складають анкети і визначають форму оцінки.

*Третій етап – визначення кількості оцінюваних.* Оптимальна кількість оцінюваних не повинна перевищувати 15 осіб. Якщо їх більше, то оцінювання здійснюється поетапно. Для цього необхідно скласти графік його проведення.

*Четвертий етап – визначення експертної групи.* При виборі експертів надзвичайно важливо, щоб кожен з них зміг компетентно оцінити співробітника по визначених критеріях. До участі в оцінюванні не входять експерти, що пропрацювали на підприємстві менше 2-3 місяців, а також співробітники, які працюють віддалено і не перетинаються з останніми в повсякденній професійній діяльності. До експертної групи повинно входити не менше 7-8 осіб, інакше можна отримати неповноцінну і необ'єктивну інформацію.

*Презентація процедури оцінки виступає п'ятим етапом.* До початка проведення оцінювання всі співробітники, що приймають в ній участь, детально ознайомлюються з правилами проведення. Під час презентації експертам пояснюють правила і принципи оцінювання, демонструють анкети, а також оголошують цілі оцінки, роблячи акцент на необхідності дотримання повної об'єктивності для отримання максимально вірних результатів.

*На шостому етапі відбувається заповнення анкет.* В процесі збору інформації особливо важливо дотримуватися анонімності.

*Сьомий етап – обробка отриманої інформації.* В анкеті, в даному випадку, використовувалася 5-бальна шкала оцінювання: 1 – нижче

відповідного рівня; 2 – не відповідає вимогам; 3 – середній рівень; 4 – рівень відповідає вимогам; 5 – рівень вище очікуваного. Експерт ставить відмітку у відповідній графі таблиці. Дані обробляються шляхом визначення максимальної кількості набраних по кожній компетенції балів, що переводилися у відсотки, на основі яких, у свою чергу, виводився середній відсоток по всіх компетенціях. Таким чином, результат був отриманий як по кожному критерію, так і в цілому.

*Восьмий етап – заключний – інформація про отримані результати.*

З результатами оцінки ознайомлюють керівників підрозділів і лінійних керівників, котрі в свою чергу доводять їх до відома співробітників підрозділу. На основі отриманих даних в ході індивідуальної бесіди перед кожним працівником ставляться конкретні завдання по удосконаленню професійних якостей і складається план індивідуального розвитку для тих працівників, сума балів по оцінці яких не досягла достатнього рівня.

Варто також розглянути й інший приклад – побудова та впровадження оцінки персоналу методом «360 градусів» на прикладі персоналу роздрібної торгівлі. В даному випадку оцінюються продавці-консультанти і завідувачі магазинами. Приймаючи рішення про проведення оцінки працівників, компанія ставить зазвичай перед собою такі цілі: визначити реальний рівень компетентності персоналу; з'ясувати чи дотримуються корпоративні стандарти при обслуговуванні покупців; перевірити якість виконуваних робіт; спланувати програму розвитку персоналу; сформувати кадровий резерв. Оцінка проводиться за такими етапами: розробка критеріїв і шкали оцінювання; підготовка інструментів оцінки; процес оцінювання; обробка результатів і підведення підсумків.

Виходячи з практики, для оцінки торгівельного персоналу виділяють, як правило, наступні критерії: професійні (знання товару, якість і об'єм роботи, вміння продавати); особисті (дисциплінованість, уміння спілкуватися, зовнішній вигляд працівника); корпоративні (лояльне відношення до компанії, орієнтація на обслуговування покупця).

Розробивши і затвердивши критерії, визначають рівні якісного вияву компетенцій з використанням трьохбальної шкали: 1 бал – недопустимий прояв компетенції (або «ні»); 2 бали – на очікуваному від працівника рівні (або відповідь «частково»); 3 бали – відмінний рівень, вище очікуваного (або відповідь «так»). Після розробки критеріїв і шкали оцінювання спеціалісти з персоналу розробляють анкети.



Учасниками оцінки є покупці, колеги, керівник і сам оцінюваний. Ще до початку оцінювання до відома всіх учасників доводяться принципи на яких воно базується: чесність, добросовісність, дотримання термінів.

Результати оцінки зводяться до однієї таблиці і підраховуються

<p>Шановний покупець!</p> <p>З метою підвищення якості обслуговування в магазині просимо Вас заповнити анкету і відзначити ті пункти, які найбільш точно охарактеризують працівника.</p> <p>Дата оцінки _____ ППП оцінюваного _____</p> <p>Посада _____ Філіал _____</p> <p>Рівні прояву компетенції:</p> <p>1 бал – недопустимий прояв компетенції (або «ні»);</p> <p>2 бали – на очікуваному від працівника рівні (або відповідь «частково»);</p> <p>3 бали – відмінний рівень, вище очікуваного (або відповідь «так»).</p>	
Критерії оцінки	Бал
Зовнішній вигляд працівника	
– в фірмовому одязі	
– наявність бейджа	
– презентабельний	
– охайність	
Враження від спілкування з працівником	
– спілкуючись демонструє дружелюбність і привітність	
– посміхається	
– дякує за покупку	
– спілкування приємне, є бажання прийти знову в магазин	
Як працівник магазину поводить себе	
– уважний	
– надає більше інформації про товар, ніж Ви запитуєте	
– ставить уточнюючі питання	
– не нав'язує вибір товару	
<i>Обираючи наш магазин, Ви впевнені що Вам нададуть якісну консультацію з допоможуть зробити правильний вибір</i>	
Дякуємо за участь	

бали. Крім того, спеціаліст з персоналу складає документ, в якому описує рівень працівника по всім критеріям.

За результатами проведеної оцінки формується індивідуальний план розвитку працівника. При його складанні необхідно спиратися на корпоративні цілі, враховувати індивідуальність і професійно-особистісний потенціал працівника. Заключним етапом є збори керівників, ціль яких – підведення підсумків і надання рекомендацій з усунення недоліків в обслуговуванні покупців.

Метод 360 здатен надати інформацію, що дозволяє визначити цінність кожного працівника для підприємства в цілому і для конкретного структурного підрозділу; за рейтингом характеристик і навичок виділити як ефективно працюючих робітників, так і тих, які потребують допомоги; виявити потреби адресного навчання та оцінити його результати; встановити, наскільки легко іншим робітникам працювати з даним індивідом, як впливає його поведінка на робота колег. Дозволяє вона і самому працівникові зрозуміти, як інші люди сприймають його особисті та професійні характеристики, стиль поведінки та взаємодії.

Результати такого оцінювання мають широкі можливості у вирішенні багатьох завдань управління персоналом. Зокрема, вони можуть бути прирівняні до результатів роботи кваліфікаційної комісії і стати основою для висновків про присвоєння (підвищення чи зниження) розряду робітника і, відповідно, заробітної плати, формування соціального пакета, перегляду виконуваної роботи, перерозподілу виконуваних завдань, переведення на іншу роботу, звільнення. У будь-якому випадку, завершальним етапом має бути обов'язкова бесіда з працівником, доведення до нього результатів, визначення подальших перспектив.

#### Список джерел:

1. Hook C., Jenkins A. Introducing human recourse management. – URL: <https://books.google.com.ua/books?id=e2hDwAAQBAI&pg=PT328&lpg=PT328&dq=assessment+center+cipd+survey&source=bl&ots=CgNgu22xOr&sig=ACfU3U3cxFbClwvoBtIKvIMz0IWkP5qojA&hl=uk&sa=X&ved=2ahUKEwjTwsXsiKroAhUProsKHbFIBdYQ6AEwDHoECAsQAQ#v=onepage&q=assessment%20center%20cipd%20survey&f=false>
2. Базаров Т.Ю. Технология Assessment centre. *Менеджер по персоналу*. 2006.№8.– URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/208/23/1215101555/Bazarov1.pdf>
3. Беляцкій Н. П. Управління персоналом / Н. П. Беляцкій, С. Є. Велесько, Ройш., 2005. – 177 с. – (Книжковий дім: «Екоперспектива»)
4. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – с.326.
5. Борисова Є. А. Оцінка і атестація персоналу / Є. А. Борисова., 2002.
6. Бурмистров С.В., Тихоновская С.А., Самыгин С.И. Ассесмент-центр как новая технология в системе управления персоналом. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/assessment-tsentr-kak-novaya-tehnologiya-v-sisteme-upravleniya-personalom>
7. Геранюшкина Г.П. Особенности технологии ассесмент-центров. *Сибирский психологический журнал*. 2005. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tehnologii-assessment-tsentrov>
8. Гуленков К. Оценка персонала методом "Assessment center" [Електронний ресурс] / К. Гуленков // Уральский учебный портал. – 2006. – URL:<https://old.ht-lab.ru/cms/componen/content/article/533qassessmentcenterq>

9. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. / Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк., 2006. – 398 с. – (КНЕУ)
10. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М. Дідур. // Ефективна економіка. – 2011. – № 11.
11. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.– URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/1679/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/1679/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf)
12. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Новгород: НИМБ, 2001. – 692 с.
13. Єжелій Ю.О. Поняття і сутність категорії «оцінка персоналу». *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна.* 2012. № 39. – URL: [http://www.irbisnbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vlca\\_ekon\\_2012\\_39\\_30.pdf](http://www.irbisnbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vlca_ekon_2012_39_30.pdf)
14. Завдання, цілі, функції і принципи оцінки персоналу [Електронний ресурс] – URL: [https://stud.com.ua/50974/menedzhment/zavdannya\\_tsili](https://stud.com.ua/50974/menedzhment/zavdannya_tsili)
15. Зленко А. М. Оцінка працівників методом "360 градусів" [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди»– URL: <http://masters.donntu.org/20/zlenko.pdf>.
16. Калінін А.М. Сучасні методи оцінки банківського персоналу / А.М. Калінін // Економічні науки, 2014. – №25. -URL: <http://economics.kntu.kr.ua/pdf/25/10.pdf>
17. Кибанов А. Я. Управління персоналом / А. Я. Кибанов., 2001. – 280 с.
18. Клочков А. К. «КРІ и мотивація персонала. Полный сборник практических инструментов» [Електронний ресурс] / А. К. Клочков // Эксмо. –2010. –URL: [http://www.ft-group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf).
19. Конкина О. «Как определить КРІ для HR?» [Электронный ресурс]. - URL:[http://www.hr-journal.ru/articles/hrs/hrs\\_784.html](http://www.hr-journal.ru/articles/hrs/hrs_784.html)
20. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навчальний посібник] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
21. Мазур Н. О. Використання методу "360 градусів" для оцінювання робітників виробничих підприємств [Електронний ресурс] / Н. О. Мазур // Національний університет водного господарства та природокористування –URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/3792/85%20%2089.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
22. Меженина Т. В. Оценочные процедуры в управлении персоналом [Електронний ресурс] / Т. В. Меженина –URL: [https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/13398/1/VKR\\_Mezhenina\\_new\\_pdf.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/13398/1/VKR_Mezhenina_new_pdf.pdf)
23. Перенко О. О. Застосування методів "360 градусів" та "Assessment-центру" для оцінки фахівців за компетентностями [Електронний ресурс] / О. О. Перенко // Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – 2015. – URL: <http://oaji.net/articles/2016/7281455544745.pdf>.
24. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства / С. Ф. Покропивний., 2001. – 526 с. – (КНЕУ).
25. Половинко В. С. Оцінка в управлінні персоналом / В. С. Половинко // Вісті Академії праці та зайнятості. 1998. № 3-4. С. 209-213
26. Примеры КРІ и способов их внедрения [Електронний ресурс] – URL: <http://practicum-group.com/blogs/primery-kpi/>.
27. Принципи та процедури проведення оцінки персоналу [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/45/3136.html>
28. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи [Електронний ресурс] – URL: <https://buklib.net/books/27537/>.

29. Технологія управління персоналом / П. В.Журавльов, С. А. Карташев, М. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. 1999. – 280 с. – (Настільна книга менеджера)
30. Цюцюра С. В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери [Електронний ресурс] / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Київський національний університет будівництва і архітектури - URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-10/87-91.pdf>.
31. Черноводська К. О. Система ключових показників ефективності як метод оцінки та мотивації [Електронний ресурс] / К. О. Черноводська, Л. В. Шаульська – URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/886-1793-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/886-1793-1-SM%20(1).pdf)
32. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації / С. В. Шекшня., 1997. – 208 с. - (Бізнес школа «Інтел-Синтез»)

## РОЗДІЛ 5 МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 5.1 Мотивація і стимулювання: особливість понять та їх відмінність

Будь-які соціальні організми - фірма, соціальний інститут чи держава на якомусь з етапів свого розвитку зіштовхуються з неминучим бар'єром граничної продуктивності. Вихідний продукт вже не може бути удосконалений як на кількісному, так і на якісному рівні. Удосконалювання технологій і підвищення заробітної плати звичайно не має в цьому випадку істотного ефекту, оскільки ці процедури вичерпали себе на попередньому етапі. Отут мова і заходить про людський фактор, тобто про мотивацію.

Мотиваційні аспекти управління працею набули широкого застосування в країнах з розвинутою ринковою економікою. У нашій країні поняття *мотивації праці* з економічним змістом з'явилося порівняно недавно, в зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно вживалося, в основному, у промисловій економічній соціології, педагогіці, психології. Це пояснювалося рядом причин:

- по-перше, економічні науки не прагнули проаналізувати взаємозв'язок своїх предметів з названими науками,
- по-друге, у чисто економічному змісті донедавна поняття "мотивація" підмінювалося поняттям "стимулювання".

Таке усічене розуміння мотиваційного процесу приводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, на досягнення скорішого прибутку. Це руйнівню діяло на потребо-мотиваційну особистість працівника, і не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні, але саме ця система сьогодні має найважливіший резерв підвищення ефективності виробництва.

Зміст того, що в принципі здатне мотивувати людину, буквально безмежний, тому що все, що зроблено і виробляється суспільством, як у матеріальній, так і в духовній сферах, у кінцевому рахунку, людьми, які до різноманітних видів діяльності спонукаються настільки ж різноманітною мотивацією. Не набагато звужує цю проблему обмеження всієї багатогранності мотиваційного процесу мотивацією лише трудової діяльності.

*Вперше термін "мотивація" запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті "Чотири принципи достатньої причини" в 1900–1910 рр. Поняття "мотивація" в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики "батога і пряника" (покарання і винагороди) до "концепції людських ресурсів" (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності).*

В економічній літературі поняття “мотивація персоналу” трактується неоднаково, хоч переважно визначення багато в чому схожі. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій. Він зазначає: “Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації”. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Р. Гріфін, В. Яцура трактують мотивацію як сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей.

Колот А.М. вважає, що мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

***Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація - це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.***

Отже, викликати бажання працювати можна двома способами – мотивацією і стимулюванням. Незважаючи на гадану ідентичність, поняття мають цілий ряд відмінностей між собою. Розуміння різниці допоможе керівникам і лідерам ефективніше справлятися з поставленими завданнями, навіть не маючи в своєму арсеналі велику кількість ресурсів.

***Мотивація*** – це усвідомлене людиною спонукання до активності, цілеспрямованому дії, вирішення поставлених завдань. Прагнення є внутрішнім і виявляється тільки тоді, коли воно до кінця зрозуміле суб'єктом. В основі мотивації лежить певна потреба (фізіологічна, духовна, ціннісна), після задоволення якої імпульс до дії істотно знижується.

***Стимулювання*** – це міра зовнішньої підтримки, завдяки якій здійснюється вплив на активність людини. Головне завдання такого процесу – прискорення управлінських процесів, схилення суб'єкта до скоєння очікуваної дії, зміна поведінки. Стимулювання може бути як позитивним (винагороду), так і негативним (загроза застосування санкцій).

***У чому ж різниця між мотивацією і стимулювання?*** Дані поняття позначають процеси впливу на особистість людини, завдяки яким програмується його поведінку. Однак мотивація властива конкретної особистості і є внутрішньо усвідомленим спонуканням до дії, в той час як стимулювання – вплив зовнішнє. Різниця є фундаментальним для цілого ряду наук, у числі яких – психологія і маркетинг.

Стимулювання – проста форма впливу на людину, наприклад, надання знижки клієнту при здійсненні покупки.

Викликати у суб'єкта внутрішню мотивацію – значить проникнути до нього в душу. Світові бренди формують у своїх клієнтів особливий світогляд, завдяки якому купівля нового товару стає принциповою (згадайте продукцію Apple, функції яких від моделі до моделі практично не змінюються, а армія шанувальників тільки зростає). Таким чином, стимулювання – це всього лише вплив на людину, яке триває доти, поки процес активний.

Мотивація – внутрішній процес, що протікає індивідуально. Він не закінчиться до того моменту, поки потреба не буде задоволена чи її не замінить інший імпульс до дії. Стимулювання може бути ефективним для цілої групи людей, наприклад, працівників підприємства. Додаткові заходи заохочення (відпустки, премії) допоможуть їм працювати на благо компанії активніше і краще. Мотивація найчастіше у кожної людини своя, і прищепити її досить важко.

*Відмінність мотивації від стимулювання* полягає в наступному:

- **Спрямованість:** мотивація – це внутрішня зацікавленість, властива конкретній людині, стимулювання – зовнішній вплив, спрямоване на коло суб'єктів;
- **Зміст:** стимулювання є позитивним чи негативним поштовхом до дії, мотивація може носити тільки позитивний характер;
- **Існування:** стимулювання використовується до того моменту, поки його не скасовано, мотивація – до тих пір, поки вона не реалізована;
- **Мета:** мотивація – задоволення внутрішньої потреби, стимулювання – спосіб впливу на людину;
- **Належність:** мотивація властива конкретній людині, працівникові, а стимулювання – групі людей, об'єднаних за єдиним ознакою.

## **5.2 Класифікація методів мотивації персоналу**

Мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. Слід розуміти, що сутність мотивації в першу чергу описує процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства — і внутрішніх — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Отже, мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

**Мотивація** — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. Мотивація є важливим фактором роботи на підприємстві, оскільки мотивований та натхненний працівник збільшує свою продуктивність праці та, як наслідок, дохід компанії.

Найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Задля впливу на різні види стимулів існують різні підходи до мотивації і, як наслідок, різні методи мотивації персоналу.

Необхідно наголосити, що **методи мотивації** – це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей підприємства. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей керування; вони припускають використання управлінським апаратом підприємства різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності.

#### **За способом впливу:**

➤ **Примушення.** Ґрунтується на почутті страху перед покаранням (звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, накладення штрафу та ін.);

➤ **Винагородження.** Основана на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (грамота, подяка, тощо) заохочення.

➤ **Солідарність.** Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, максимально наближених до цілей та цінностей організації.

#### **За суб'єктом:**

➤ **Самотивація.** Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе.

➤ **Стороння мотивація.** Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації.

#### **За спрямованістю впливу:**

➤ **Позитивні.** Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності (вдячність, премії, підвищення по службі і т. п.).

➤ **Негативні.** Різні види покарання (штрафи, звільнення, переведення на нижчу посаду).

#### **За місцем виникнення:**

➤ **Внутрішні.** Задоволення від процесу роботи, значущість праці, задоволення від спілкування з колегами.

➤ **Зовнішні.** Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу.

#### **За економічним змістом:**



➤ *Фінансові.* Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.

➤ *Нефінансові.* Підвищення привабливості роботи, кар'єрне зростання, участь в управлінні, прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, гнучкі графіки роботи, належні умови роботи та ін.

**За функціональним призначенням:**

➤ *Економічні.* Оплата праці, премії за результати роботи, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.

➤ *Організаційні.* Збагачення за рахунок роботи, вдосконалення організації та умов роботи.

➤ *Соціальні.* Кар'єрне підвищення, перекваліфікація, оплата транспортних витрат, безоплатне харчування, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, соціальне та медичне страхування тощо.

➤ *Морально-психологічні.* Підвищення привабливості роботи, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

### 5.3 Сучасні підходи до теорій мотивації персоналу

Існують різні теорії мотивації індивідів в організації. Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи: **змістовні та процесійні**. Розглянемо деякі з них.

**Змістовні теорії мотивації.** Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій.

**Теорії потреб.** Представники їх намагаються ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їх думку, зумовлюють поведінку людей.

Американський дослідник Генрі Маррей (1893 – 1988) нарівні з органічними (первинними) виокремив вторинні (психогенні) потреби, які вбачав результатом навчання і виховання: потреба у досягненні успіху, агресії, незалежності й протидії, повазі й захисті, домінуванні та приверненні уваги, уникненні невдач, допомозі й взаєморозумінні, пізнанні та поясненні тощо.

В *соціопсихічній теорії мотивації* Е. Мейо надано значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми.

Американський психолог А. Маслоу розглядав *проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини*, виокремлюючи серед них:

- фізіологічні потреби;
- потреба в безпеці;
- соціальні потреби (належності, причетності, статусу, любові);
- потреба поваги, визнання;
- потреба в самоактуалізації.

*Теорія потреб ERG* К. Алдерфера базується на трьох рівнях потреб:

- існування (existence) – фізіологічні потреби та потреби безпеки;
- взаємовідносин (relatedness) – потреба в міжособистісних стосунках;
- зростання (growth) – потреба самореалізації та поваги.

Кожна потреба, на відміну від потреб А. Маслоу, може задовольнятися незалежно від інших.

**Теорія мотивації досягнення успіхів.** Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі.

Засновниками цієї теорії вважають американських учених Д. Мак-Клелланда, Д. Аткинсона і німецького вченого Х. Хекхаузена. Вона зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється.

Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети.

Інакше поведуть себе особи, мотивовані на уникнення невдачі: всі їхні думки і дії налаштовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчують задоволення від діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарання. Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – за таких обставин часто опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху.

**Двофакторна теорія мотивації.** На думку її автора Ф. Герцберга, існує два чинники мотивації:

1. *Гігієнічні* (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці);

2. *Мотиватори* (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу).

Незадоволення роботою респонденти пояснювали несправедливим ставленням до них керівництва, а задоволення – станом психологічного піднесення і самоактуалізації.

На цій підставі Ф. Герцберг зробив висновок, що “гігієнічне” зовнішнє середовище й заснована на принципах справедливості політика компанії можуть запобігати незадоволенню, але не здатні спричинити психологічне піднесення і задоволення, оскільки їх формують особливості виробничих завдань і можливості для росту людини.

Двофакторна теорія спонукала керівництво багатьох компаній переглянути організацію праці, актуалізувати її значення для людини та підвищення продуктивності.

**Процесійні теорії мотивації** базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, счікуванням пов'язаним з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. Процесійні теорії прагнуть показати керівникам, як слід поєднувати результати праці індивідуума й винагороди.

*Теорія сподівань (модель Врума)*. Один з найбільш відомих підходів до мотивації – теорія сподівань, значний внесок в розробку якої внесли В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер. Очікування можна розглядати як очікування людиною ймовірності відповідної події.

З точки зору В. Врума, мотивація є підсумковим результатом взаємодії трьох факторів: того, наскільки сильно індивід бажає отримати винагороду (валентність), і його оцінок можливостей того, що докладені зусилля приведуть до результату у формі успішного виконання робочого завдання (сподівання), а досягнення поставленої цілі буде достойно винагороджено (інструментальність). Звідси мотивація є добуток валентності, сподівання та інструментальності працівника і визначається як сила спонукання індивіда до дій.

Процесійні теорії мотивації, які базуються на порівняннях. В мотиваційній моделі сподівань співробітник організації розглядається як особистість, яка фактично не залежна від інших робітників. Але в реальному житті індивід працює в рамках соціальної системи, в якій кожен, тією чи іншою мірою залежить від інших людей. Робітники взаємодіють один з одним в процесі виконання трудової діяльності, а також як соціальні індивіди; вони спостерігають один за одним, оцінюють один одного і порівнюють себе зі своїми колегами. Саме на порівнянні побудовані теорії справедливості та атрибуції.

*Теорія справедливості (модель Адамс)*. Більшість робітників зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, але і в справедливості системи винагород. Дана проблема має відношення до всіх типів заохочень, що суттєво ускладнює завдання менеджера із мотивації співробітників.

Теорія справедливості Стейсі Адамс стверджує, що працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з докладеними для їх досягнення зусилля, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) з аналогічними пропорціями інших людей.

Головна проблема моделі справедливості полягає в ідентифікації менеджментом оцінки рабїтниками їх трудового внеску і результатів,

визначенні референтних груп і характеристиці сприйняття співробітником затрачених зусиль і “зібраних плодів”.

*Теорія атрибуції.* Теорія атрибуції здійснила значний внесок в дослідження мотивації. Під атрибуцією розуміється процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин своєї поведінки і дій інших людей. Значний внесок у її розвиток зробили Ф. Хайдер та Г. Келлі.

Процес атрибуції тісно пов'язаний с чотирма головними цілями організаційної поведінки. Менеджмент мотивації з точки зору теорії атрибуції полягає в тому, що менеджер спостерігає відповідні зразки поведінки робітників і їх наслідки та визначає їх як конструктивні або деструктивні для організації. Досягаючи розуміння та діагностування поведінки співробітника, менеджер здійснює причинну атрибуцію (дає пояснення можливих причин) дій підлеглого і на основі отриманої інформації намагається передбачити і контролювати (впливати) його поведінку в майбутньому.

*Модель Портера-Лоулера* – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних факторів:

- витрачені працівником зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- винагорода;
- ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються, залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;
- на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці;
- досягнення необхідного рівня результативності може привести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволення роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- люди роблять власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості.

Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити.

Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель

показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної системи.

*Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення.*

Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше працюють. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Значний вплив на розробку проблеми мотивації здійснили теорії "X" та "Y" Д. Мак-Грегора.

На його думку політику і практику управління визначають дві протилежні групи передбачень, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці.

*Теорія X*. Базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням.

Основні положення теорії «X»:

- жорстке керівництво і контроль є основними методами управління;
- людина прагне уникати роботи;
- для досягнення цілей організації треба примушувати працівників працювати під загрозою санкцій, не забуваючи при цьому і про винагороду;
- співробітники не дуже честолюбні, бояться відповідальності і бажають, щоб ними керували;
- у поведінці співробітників переважає прагнення до безпеки.
- у діяльності керівника повинна переважати негативна мотивація, заснована на страху покарання.

*Теорія Y*. Люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей.

Теорія «Y» є доповненням теорії «X» і ґрунтується на протилежних принципах.

Основні положення теорії «Y»:

- при сприятливому, вдалому минулому досвіді співробітники хочуть брати на себе відповідальність;
- при існуванні відповідних умов співробітники формують в собі самодисципліну і самоконтроль;
- найкращі засоби досягнення цілей організації – винагорода та особистісний розвиток;

- небажання працювати – це не вроджена якість співробітника, а наслідок поганих умов праці, які стримують вроджену любов до праці;
- трудовий потенціал працівників вище, ніж зазвичай вважають.

Вивчаючи мотивацію та психологію особистості, можна зробити висновки про основні звички людини, її потреби, цілі та звичні способи їх досягнення, механізми впливу внутрішнього стану та зовнішніх чинників на поведінку людини, направленість особистості, здатність до самомотивації та багато іншого.

#### **5.4 Сучасні підходи до основних програм мотивації персоналу на підприємстві**

Вивчаючи мотивацію та психологію особистості, можна зробити Заохочення персоналу якимось оригінальним способом поряд із загальноприйнятими методами мотивації — грошми, підвищенням по службі або просто похвалою — в українських компаніях стає звичайною практикою.

*В українській компанії ВВН найуспішнішим за підсумками півріччя працівникам відділу продажу крім грошової премії надається можливість три години пограти в боулінг або більярд. Також таких співробітників щомісяця нагороджують десятьма літрами пива «Фостерс», тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Крім того, щасливий продавець протягом шести місяців може не дотримуватися в робочий час ділового дрес-коду і не відповідати на дзвінки начальства після 18.00.*

#### **Спортивний інтерес**

В компанії «Золоті ворота» розробили цілий комплекс мотиваційних програм, і їхня матеріальна складова, як стверджує керівництво, відіграє не головну роль. Основний мотив працівника — професійне зростання, на другому місці сприятлива атмосфера в колективі й лише на третьому матеріальний чинник.

У Золотих Воротах уже традицією стала корпоративна першість з футболу за участю команд, сформованих з працівників усіх бізнес-структур, що входять до корпорації. Гравцям шиють форму на замовлення, на матчі запрошують професійного коментатора і ді-джея для музичного супроводу, словом, захід перетворюється на справжнє шоу. Також улітку крім футбольної першості корпорація «Золоті Ворота» проводить турнір із волейболу, змагання зі стрільби із лука, взимку — чемпіонат із боулінгу.

На спорт роблять ставку і в компанії «МакДональдз Юкрейн». З 1998 року тут проводять конкурс «Усі зірки», переможці якого працюють під час проведення Олімпійських ігор у ресторанах McDonald's, розташованих в олімпійському селі, й відповідно мають можливість побувати на спортивних змаганнях.

Долучати співробітників до спорту в компанії почали після того, як МакДональдз стала партнером Міжнародного Олімпійського комітету. Уже 11 працівників українського підрозділу знаменитої мережі фастфудів відвідали Олімпійські ігри, ще двоє учасників внутрішньокорпоративного конкурсу вирушать у серпні цього року до Пекіна.

Для тих, хто не цікавиться спортом, МакДональдз проводить міжнародний конкурс вокалу «Голос МакДональдз». Торік він відбувся вдруге. Під час першого етапу всі охочі працівники компанії надіслали організаторам відеозапис пісень у своєму виконанні, після чого компетентне журі, до складу якого входили і професійні музиканти, вибрало трьох переможців. Кожному з них компанія оплатила зйомку професійного кліпу, з яким вони вирушили на міжнародний конкурс «Голос МакДональдз», а також надала можливість взяти участь у фінальній частині кастингу української версії «Фабрики зірок».

Розвиває таланти своїх працівників і компанія «Vodafone», яка організувала проект «Ліга чемпіонів Vodafone Україна». Метою заходу є заохочення працівників компанії, що досягли у своїх захопленнях великих успіхів. Переможці, яких визначали всі працівники шляхом голосування, отримали «корисні» призи — незамінні для їхнього хобі предмети.

Основною причиною впровадження роботодавцями нестандартних програм мотивації є жорстка боротьба за фахівців. Керівники, щоб утримати «світлих голів», уже стали розробляти спеціальні програми заохочення довгожителів. Наприклад, дехто влаштовує виїзні корпоративи для ветеранів до Туреччини та Єгипту.

А в корпорації «Золоті Ворота» нещодавно ввели звання «Герой корпорації». Його присвоюють заслуженому співробітникові компанії, який пропрацював у ній довгий час і продемонстрував високі результати: впровадив ефективні програми або розробив успішні проекти. Крім морального задоволення герой Золотих Воріт отримує ще й матеріальну винагороду: довічну стипендію. Щоправда, наразі лише один працівник корпорації удостоївся честі стати еталоном для 6-тисячного колективу.

### ***Робота над помилками***

Нестандартні підходи компанії використовують і при виплаті бонусів за результатами роботи. Наприклад, премію отримує кожен працівник «Брітш Американ Тобакко Україна», який привів у компанію нового співробітника.

### «Черепашки-Нельзя»

До нетрадиційних форм мотивації компанії вдаються, щоб не лише оцінити заслуги працівників, а й вказати на прорахунки у їхній роботі. Зокрема, у компанії «ВВН» навіть розроблено спеціальну програму «Черепаша forever» і «Отримай скунса». Регіональному менеджерів, підрозділ якого показав найгірший результат за підсумками місяця, урочисто вручають живу черепашу на ім'я Даша або фотографію скунса з автографом генерального менеджера компанії. До черепахи додають інструкцію з догляду за нею, і працівник, який її отримав, протягом місяця зобов'язаний піклуватися про тварину. При цьому залишити Дашу вдома на маму чи бабусю не вийде — черепаха повинна жити в офісі компанії.

Фахівці в галузі рекрутменту неоднозначно ставляться до таких нововведень. На їхню думку, публічною має бути похвала, а осуд і догани, нехай навіть у такій жартівливій формі, — віч-на-віч.

У компанії ВВН визнають, що, впроваджуючи програми «Черепаша forever» і «Отримай скунса», побоювалися негативних реакцій з боку співробітників, адже імена нових господарів черепахи дізнаються не лише їхні колеги по підрозділу, а й увесь персонал компанії. Однак їхні побоювання виявилися марними і працівники позитивно віднеслись до таких новаторств.

## **5.5 Зарубіжний досвід мотивування праці персоналу на підприємствах**

Міжнародні компанії є першовідкривачами тренду на застосування нестандартних соціальних методів мотивації персоналу. Існує багато азіатських, європейських та американських досліджень щодо самовідчуття працівника на роботі, тому що світова спільнота швидко дійшла до висновку, що у високопродуктивних системах або у системах з широким залученням на робочих місцях, відбувається переосмислення ролі робітників у виробничому процесі та потенційного внеску, який кваліфікована та мотивована робоча сила може зробити в ефективність та інновації.

Методи і способи мотивації в зарубіжних компаніях різноманітніші, ніж у вітчизняних.

**Японська модель мотивації персоналу** характерна для суспільства з сильно розвиненим почуттям громадянської відповідальності і самосвідомістю, де спільні інтереси стоять вище індивідуальних потреб і яскраво виражена готовність піти на особисті жертви заради загального блага. Японець ототожнює себе зі всією компанією – це не тільки відгомони феодального ладу, але і результат сучасного підходу до мотивації і управління персоналом.



До видів заохочень в японській системі соціальної мотивації належать:

- оплата витрат на дорогу в офіс і додому;
- медична страховка для працівника і його сім'ї;
- часткова оплата житла;
- позики для придбання нерухомості;
- навчання у вищих навчальних закладах Японії, а також Європи і США;
- підвищення кваліфікації без відриву від основного місця роботи.

В Японії вибудована система активного спілкування, спрямована на ототожнення співробітника з фірмою. *«Три кити» системи: офіційне спілкування, корпоративні церемонії і єдине робоче місце.* Серед видів корпоративних церемоній виділяють святкування Нового року, прийом на роботу нового співробітника, спортивні змагання серед персоналу, поїздки, повністю або частково оплачені фірмою. Єдине робоче місце означає, що весь персонал відділу або підрозділу, включаючи керівника, трудяться в одному приміщенні. Причому столи розташовують таким чином, щоб колеги працювали лицем до лица.

Японська система мотивації в цілому спрямована на згуртування колективу, зміцнення позитивного настрою і посилення зв'язку працівника з компанією. Вона характеризується випереджанням росту продуктивності праці щодо росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів із контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки за високого розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритету інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів – професійної майстерності, віку і стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат за трьома розділами – за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією та розрядом. Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової) і нової трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками, такими як вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний

розряд і результативність праці – основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію».

Таким чином, використання трудової ставки унеможлиблює автоматичний ріст заробітної плати поза зв'язком із підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи.

*Власниця японської маркетингової компанії «Hite & Company», де працюють тільки жінки, включила в мотиваційну **програму відпустки через «розбите серце»**. Це ноу-хау було введено після опитування серед працівниць, які дуже страждають через розриви зі своїми «половинками», і як наслідок, не можуть зосередитися на роботі. При розриві з коханим співробітниця у віці до 24 років мають право на 1 день відпустки, у віці від 25 до 29 років - 2 дні, а після 30 - 3 [21].*

Підхід до мотивації в американських компаніях базується на заохоченні активності персоналу. Успіхи американської моделі мотивації обумовлені орієнтованістю працівників на особистий успіх і досягнення високого рівня добробуту. В компаніях присутні наступні соціальні методи мотивації персоналу:

- медична страховка, яку оплачує роботодавець;
- курси підвищення кваліфікації;
- безкоштовні обіди;
- корпоративні свята;
- спільні поїздки.

**Американська модель мотивації праці** побудована на всьому заохоченні підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціальнокультурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної та погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. У разі невиконання працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми.

Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, у системі «Скенлон» між адміністрацією та працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно до трудової участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів із 36% до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни.

Яскравим прикладом широкого застосування соціальних методів мотивації персоналу є американська компанія Google. Корпоративна автомийка, заправка, ремонт велосипедів, пральня, спортзали, масажні зали та перукарні доступні в штаб-квартирі компанії. У Googleplex є корпоративний лікар, безкоштовний фітнес-центр і тренер. Сніданки і обіди теж доступні безкоштовно. На додаток до цього, у співробітників є вибір різноманітних смачних і здорових страв щодня, які готують досвідчені кухарі.

*Для натхнення своїх співробітників компанія надає їм **можливість приділяти 20 % свого робочого часу на проекти за власними інтересами**. В організації існує маса можливостей для веселоців, які допомагають співробітникам Google ще більше взаємодіяти один з одним. Ці можливості включають в себе часті перерви, заняття скелелазінням на спеціальних стінах, пляжний волейбол або боулінг. На додаток до цього в Google існують піжамні дні, тематичні дні, костюмовані вечірки. Навіть офісний дизайн Google сприяє веселоцям, прикладом чого може послужити спеціальна конструкція, яка дозволяє співробітникам переміститися на поверх нижче, немов з гірки.*

➤ Компанія проводить форуми для співробітників щоп'ятниці, на яких проходить обговорення 20 найбільш поширених запитань.

➤ Співробітники можуть використовувати будь-які канали для вираження своїх ідей і думок. Ці канали включають в себе діалоги в Google+, масу опитувань, фіксити (24-годинні спринти, які повністю виділяються на вирішення конкретної проблеми) і навіть електронні листи, які можна відправити будь-кому з керівників Google.

➤ Googlegeist - найбільше корпоративне опитування з метою пошуку зворотного зв'язку по сотням проблем, в рамках якого потім

наймаються команди добровольців зі всієї компанії, що працюють над вирішенням ключових проблем.

➤ Співробітників регулярно опитують з приводу роботи їх менеджерів. Результати опитувань використовуються для публічного визнання кращих менеджерів і для того, щоб зробити їх зразками або наставниками на наступний рік. Найгіршим менеджерам надається рішуча підтримка і наставництво, за допомогою яких 75 відсотків менеджерів покращують свої навички вже за перший квартал.

**Французька модель.** Ця модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна її риса – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками.

Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість та якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У Франції мотивація персоналу базується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванні. На відміну від японців, французи несхвально ставляться до понаднормової роботи. Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротше, ніж у більшості країн Європейського союзу - всього 35 годин. *Найкращим*

*соціальним стимулом для французьких працівників є гнучкий графік або дистанційна робота, яка позбавляє від необхідності бути присутнім в офісі.*

Французький автомобільний гігант PSA Group вирішив вкласти соціальну мотивацію співробітників: багато хто з них втрачали інтерес до роботи і знижували ефективність, а між тим, підвищення зарплат і винагород проблему вирішити не змогло.

Для цього компанія відкрила корпоративний університет PSA University, де можна було і підвищити кваліфікацію разом з подальшим кар'єрним ростом, і злегка поміняти професійну область або просто скористатися консультацією кар'єрного фахівця - з урахуванням таких індивідуальних характеристик, як, наприклад, схильність до стресів. Заняття в цьому своєрідному університеті ведуться як очно, так і дистанційно, тому не обов'язково працювати в штаб-квартирі компанії в Парижі, щоб стати «студентом». Для «заочників» є віртуальні класи, дискусійні групи і спільноти. У 2016 році в PSA University підвищили свій професійний рівень 76% співробітників - 60 380 осіб.

**Британська модель.** Окремі британські компанії практикують пайову участь співробітників в капіталі як соціальний метод мотивації праці - працівники викуповують частину акцій компанії і отримують або частину прибутку, або дохід у вигляді відсотків по акціях. Сукупний дохід співробітника в такому випадку складається з зарплати (посадового окладу), премії в залежності від ефективності праці і частини прибутку компанії в залежності від вкладеного капіталу. Впровадження моделі мотивації, заснованої на участі в прибутку, допомогло на 13% збільшити кількість робочих місць у Великобританії. Притому дохід працівників від частини прибутку компанії становить від трьох до десяти відсотків окладу, а розмір зарплати - на чотири відсотки нижче, ніж на аналогічних позиціях в компаніях з іншим підходом до оплати праці. Пайова участь персоналу в прибутку компанії відмінно мотивує співробітників будь-якого рангу підвищувати результативність роботи, проявляти непідробний інтерес до бізнес-процесів і створювати в колективі дружню сприятливу атмосферу.

В британській компанії Marks&Spencer запрошують рядових співробітників на збори керівництва і обговорюють насущні бізнес-питання і плани. Також компанія організувала форум з науки і мистецтва, завдяки чому співробітники можуть весь час бути в курсі культурних подій, лекцій і концертів.

**Німецька модель.** У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні - це розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі «виробництво - споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку.

Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості та боронить усіх обділених і беззахисних – безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

В рейтингу пріоритетів жителів Швеції на першому місці знаходяться дружні зв'язки, партнерство і доброзичливі колеги. На другому - цікава робота. А ось розмір заробітної плати шведи відсунули на сьому позицію.

**Шведська модель.** Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань.

Насамперед вона, поряд із ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді. Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах із переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство.

У Швеції роботодавці з великою турботою ставляться до здоров'я своїх співробітників. Сума виплат за лікарняним зазвичай становить до 80% розміру оплати праці, а щоб не виходити на роботу через хворобу тиждень, співробітнику досить лише попередити про це керівника - ніякі документи не потрібні. Також у Швеції можна прийти з дитиною на роботу, якщо у неї канікули і її ні з ким залишити.

Розглянемо деякі приклади компаній із системами цікавого та незвичного застосування соціальних методів мотивації персоналу.

Топ-менеджери світового виробника програмного забезпечення SAP SE зі штаб-квартирою в Німеччині стали стимулювати співробітників менше часу проводити в сидячій незручній і шкідливій для здоров'я позі. Вони розташували робочі місця так, щоб співробітники стали ходити трохи більше (або частіше), ніж раніше; ввели «стоячі» наради з високими столами і зовсім без стільців; запропонували співробітникам персональні медичні консультації і стали проводити семінари про те, як правильно харчуватися і боротися зі стресом; частині співробітників запропонували віддалену роботу (зараз так працюють 19%), а молодим батькам – гнучкий графік. Завдяки фітнес-трекерам, які роздали перед початком цієї «здорової» кампанії, вдалося з'ясувати, що за рік співробітники стали на 30% більше рухатися і на 56% менше часу проводити в сидячому положенні.

**Фінська модель.** Федерація технологічних компаній Фінляндії кілька років тому провела анонімне опитування серед своїх співробітників про те, що найбільше їх не влаштовує в роботі. За шкалою від 0 до 10 співробітникам запропонували відзначити області, які потребують змін в першу чергу. Найбільш критичними виявилися баланс між роботою та особистим життям і уповільнена взаємодія з менеджерами середньої ланки.

Так в федерації ввели гнучкі графіки - в першу чергу для групи у віці від 35 до 44 років, яка найбільше скаржилася на те, що їм доводиться жити на роботі. І вперше в своїй історії перевели частину співробітників на віддалену роботу.

З ще однією проблемою, яка погано впливала на ефективність співробітників, - непослідовністю рішень і дій менеджерів - також вдалося розправитися. Федерація запустила програму системного розвитку і навчання менеджерів, прийшовши до висновку, що справа не в помилково вибудованих організаційних процесах, а в недостатній кваліфікації керівників.

У підсумку «індекс благополуччя», який компанія вперше виміряла перед початком змін (на основі тих самих анкет співробітників), виріс з 7,74% в 2013 році до 8,51% в 2016. Зростання вибуховим назвати не можна, проте в перерахунку на кілька сотень людей ефективність оцінили як цілком вагомому.

Застосування таких методів роботодавцями вражає, проте просте їх копіювання не принесе такого ж успіху, оскільки більшість способів залежить від особливостей менталітету країн. Політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств. Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його

вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників.

Крім того, у процесі переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

Світова практика практикує широке застосування соціальних методів мотивації персоналу та пропонує багате різноманіття способів підвищення продуктивності працівника. Соціальній мотивації співробітників закордоном приділяється багато уваги і вона вважається вагомою на рівні матеріальної мотивації, на відміну від українських тенденцій.

### Список джерел:

1. 10 самых оригинальных способов нематериальной мотивации сотрудников [Електронний ресурс] // Про бизнес. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://probusiness.io/amp/press/841-10-samykh-originalnykh-sposobov-nematerialnoy-motivacii-sotrudnikov.html> .
2. A Guide to Affiliation Motivation [Електронний ресурс] // Indeed Career Guide. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/a-guide-to-affiliation-motivation> .
3. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект. – К., 1994.
4. Барометр ринку праці України: підсумки року та головні тенденції 2018 року [Електронний ресурс] // HeadHunter. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://hhcdn.ru/file/16722525.pdf> .
5. Биба В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України [Електронний ресурс] / Биба В, Теницька Н.Б – Режим доступу до ресурсу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/31.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/31.pdf).
6. Білявський В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу підприємства / В. Білявський // Вісник КНТЕУ. – 2007. – № 6. – С. 62–68.
7. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління / В. Д. Бондар // Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. І.Р. Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – № 11. – 388 с. – С. 11–17
8. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. // Економіка АПК. - № 7. – 1997.
9. Буянова І. А. Економічні науки 6. Маркетинг и менеджмент [Електронний ресурс] / І. А. Буянова, А. М. Радніна; Буковинська державна фінансова академія «Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій». – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/13\\_NPN\\_2010/Economics/65318.doc.html](http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65318.doc.html) .
10. Веснин В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2006. – 504 с. – (3-е изд., перераб. и доп.).



11. Гайдученко С. О. ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ / С. О. Гайдученко. – Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2013. – 110 с.
12. Гріфін Р. Основи менеджменту: підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
13. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ. / Р.Л. Дафт. — СПб.: Питер, 2001. — 829 с.
14. Драницина Е. Практические советы по мотивации. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-site.ru/>.
15. Замедлина Е. А. Шпаргалка по основам менеджмента / Е. А. Замедлина, Е. Г. Жулина. – Москва: Аллель, 2011. – 54 с.
16. Зарубежный опыт мотивации персонала [Електронний ресурс] // TimeInformer – Режим доступу до ресурсу: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/>.
17. Изобретательная мотивация [Електронний ресурс] // Корпоративный менеджмент. – 2007. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.cfin.ru/management/people/motivation/inventive\\_motivation.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/motivation/inventive_motivation.shtml).
18. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург: СПб, 2002. – 512 с. – (Мастера психологии).
19. Как в Google мотивируют сотрудников [Електронний ресурс] // HR-Portal. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://hr-portal.ru/story/kak-v-google-motiviruyut-sotrudnikov>.
20. Как мотивируют персонал за рубежом [Електронний ресурс] // Lobanov Logist – Режим доступу до ресурсу: <https://www.lobanov-logist.ru/library/352/59045/>.
21. Какие соцпакеты предлагают сотрудникам компаний в Украине [Електронний ресурс] // Ukrainian Labor Market. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://ubr.ua/labor-market/ukrainian-labor-market/kakie-socpakety-predlagaut-sotrudnikam-kompanii-v-ukraine-365468>.
22. Кананіхин Р. Сотрудники не хотят участвовать в управлении компанией? У вас проблемы! [Електронний ресурс] / Роман Кананіхин // Dombase. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://rb.ru/opinion/dvigatel-motivacii/>.
23. Київстар – кращий роботодавець України [Електронний ресурс] // Kyivstar. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyivstar-krashchyy-robotodavec-ukrayiny>.
24. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. / А. О. Климчук, А. М. Михайлов. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – №1.
25. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.
26. Костюк Д. Як влаштуватись на роботу у Vodafone. Поради HR [Електронний ресурс] / Д. Костюк. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://techtoday.in.ua/news/yak-vlashtuvatis-na-robotu-u-vodafone-poradi-hr-64639.html>.
27. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48–53.
28. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л.О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
29. Личным примером? Как мотивируют сотрудников украинские работодатели [Електронний ресурс] // HeadHunter. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://kiev.hh.ua/article/18791>.

30. Мотивация и поведение человека в сфере труда. \ \ Сборник научных трудов. – М., 1990.
31. Не только зарплата: чем европейские компании мотивируют сотрудников [Электронный ресурс] // ЕвроПульт: Все о Европе. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://euro-pulse.ru/eurotrend/ne-tolko-zarplata-chem-evropeyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov> .
32. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.aratta-ukraine.com/text\\_ua.php?id=1116](http://www.aratta-ukraine.com/text_ua.php?id=1116).
33. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
34. Первушина М. Изменение в схемах стимулирования / М. Первушина // Управление персоналом. – 2009. – № 7 (190). – С. 24-26.
35. Прищак М. Д. Психологія управління в організації / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2016. – 150 с. – (2-ге вид., перероб. і доп.).
36. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 93–96.
37. Соціальна відповідальність [Електронний ресурс] // Kyivstar – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees> .
38. Степаненко Ж. ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ [Електронний ресурс] / Жанна Степаненко – Режим доступу до ресурсу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3159>.
39. Теории мотивации сотрудников [Електронний ресурс] // ПСИХОЛОГОС — Энциклопедия практической психологии – Режим доступу до ресурсу: <https://www.psychologos.ru/articles/view/teorii-motivacii-sotrudnikov> .
40. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А. С. Устіловська. // Молодий вчений. – 2017. – №4. – С. 112–115.
41. Что вдохновляет украинцев на рабочие подвиги. Мотивация персонала [Електронний ресурс] // HeadHunter. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://kiev.hh.ua/article/18318> .
42. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала : пособие. Москва : Гросс Медиа, 2005. 224 с.
43. Як мотивувати співробітників: п'ять ефективних способів [Електронний ресурс] // НВ Style. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://nv.ua/ukr/style/blogs/jak-motivuvati-spivrobitnikiv-pjat-efektivnikh-sposobiv-2461030.html>.

## **РОЗДІЛ 6 ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **6.1 Методичні підходи до визначення ефективності роботи персоналу промислового підприємства**

Для визначення ефективності та стабільності розвитку будь-які процеси, явища та ресурси на підприємстві повинні вимірюватися і

підлягатися оцінці. Це стосується також персоналу підприємства, як одного з головних факторів виробництва, та процесів, пов'язаних із управлінням ним.

Оцінка роботи персоналу промислового підприємства надає можливість керівникові досягти як тактичних так і стратегічних цілей найбільш раціональним способом. Тому для реалізації запланованих дій керівникові потрібен відповідні методи оцінки персоналу, що буде базуватися на загальноновизнаних підходах

З одного боку — виробничих: виконання планів, нормативів, проектів, програм досягнення певної коротко- та довгострокової мети, забезпечення нормального економічного, організаційного функціонування ланок, підрозділів, а з іншого — це завдання, пов'язані з ефективним використанням трудового, наукового потенціалу працівників завдяки тому, що визначення ефективності дає змогу підвищувати рівень мотивації їхньої праці, визначаючи напрями їх розвитку.

Нині немає єдиного підходу до визначення ефективності роботи персоналу. Це пов'язано з тим, що важко визначити ефективність праці, бо процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний не лише з процесом виробництва і показниками кінцевими продукції, а ще з економічною, соціальною, психологічною та організаційною складовою, тобто з усіма процесами, які охоплюють персонал у процес праці.

За оцінки роботи персоналу необхідно вирішити, на підставі яких критеріїв їх встановлювати.

Існує **чотири методичні підходи до оцінки ефективності персоналу промислового підприємства:**

#### ***1. Економічний підхід:***

Суть його полягає в тому, що робоча сила - це головний капітал підприємства, ключовий чинник розвитку та стабільності підприємства, що безпосередньо впливає на процес виробництва. Критеріальний показник ефективності роботи персоналу - кінцевий результат виробництва, а саме: прибуток підприємства, рівень рентабельності, обсяг товарної та реалізованої продукції. Недолік цього підходу полягає у тому, що цей підхід не враховує якими способами та засобами досягнуто результат.

#### ***2. Трудовий підхід:***

Суть його полягає в тому, що ефективність роботи персоналу визначається результатами саме їх діяльності, а не підприємства в цілому, як у першому підході. Критеріальний показник - результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності, а саме: продуктивність праці, фондвіддача, фондомісткість, фондоозброєність, механоозброєність, енергоозброєність. Недолік цього підходу полягає у тому, що цей підхід не характеризує соціальну і

організаційну ефективність роботи персоналу, а також ринкового компонента діяльності організації.

### ***3. Соціально-психологічний підхід:***

Суть його полягає в тому, що ефективність роботи персоналу залежить від форм та способів впливу на персонал. Критеріальний показник – організаційна і соціальна ефективність персоналу, що саме було недоліком 2 підходу, система мотивації, робочий клімат, а саме: витрати на управління, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат. Недолік цього підходу полягає у тому, що цей підхід не враховує вплив управління персоналом на кінцеві результати діяльності підприємства.

### ***4. Цільовий підхід:***

Суть його полягає в тому, що ефективність роботи персоналу визначається рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей. Критеріальний показник – ступінь виконання і досягнення коротко- та довгострокових планів, а саме: якісні та кількісні показники виконаної роботи. Недолік цього підходу полягає у тому, що цей підхід не враховує, якими методами і способами було досягнуто план.

Виділені 4 підходи не є взаємовиключними: в першій концепції об'єктом управління є сукупні ресурси підприємства - матеріальні, фінансові і трудові, у другій - переважно трудові, в третій - трудові, що диференціюються до індивідуальних, в четвертій – трудові. Але разом з тим, жоден з розглянутих методичних підходів самостійно не забезпечує в достатній мірі комплексну, об'єктивну оцінку управління персоналом, що обмежує можливості для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Немає єдиного підходу для оцінки персоналу на промисловому підприємстві. Всі методи треба розглядати у їх взаємодії, а не окремо один від одного. Методичні підходи відображаються різними критеріальними показниками, але не виявлено механізм відбору саме цих показників. Як наслідок, ці показники мало узгоджені економічно, організаційно, що дає нам змогу говорити, про їх неінформативність і складність застосування.

## **6.2 Фактори, які впливають на ефективність роботи персоналу промислового підприємства**

Як було зазначено раніше, методологічні підходи до визначення ефективності роботи персоналу на промисловому підприємстві, відображають критеріальні показники, які для кожного підприємства є різними як у кількісному так і у якісному співвідношенні. Головною ж причиною цього є різноманітні фактори, які впливають як безпосередньо на саме промислове підприємство так і на працівників. З однієї сторони – мотиваційні фактори, які мають найбільший вплив на працівника і

обумовлені наявністю у них певних як професійних так і особистих якостей, з іншої сторони - фактори, які стимулюють робітників до праці, і пояснюються організаційно – економічним забезпеченням самого підприємства.

Тоді можна виділити *2 основні групи факторів, які впливають на ефективність персоналу на промисловому підприємстві:*

- фактори, що діють з боку працівника;
- фактори, що діють з боку самого промислового підприємства.

При цьому ці 2 групи впливають на ефективність роботи по різному. І можна сказати, що недостатній або слабкий розвиток будь-якого окремого фактора не обов'язково буде негативно позначатися на ефективності роботи, і навпаки. Недолік впливу одних факторів може в певній мірі компенсуватися за рахунок більшого внеску з боку інших, і навпаки.

Якщо розглядати *1 групу факторів*, то до них можна віднести:

**1.Персональні здібності.** Існує багато професій на підприємствах, де вимагають достатньо високого рівня розвитку персональних здібностей, таких як інтелект, креативне мислення, реакція, емоційна стриманість тощо. Недостатньо розвинені здібності або їх відсутність, можуть банально привести до нездатності виконання тієї чи іншої роботи, і навпаки дуже розвинені персональні здібності можуть стати ключовим фактором підвищення ефективності праці. За статистикою, їх ступінь впливу на ефективність праці – 9%.

**2.Особисті і ділові якості.** До особистісних якостей можна віднести: цілеспрямованість, стресостійкість, вимогливість, ініціативність і т.д, до ділових - продуктивність праці, здатність до навчання і перенавчання, вміння планувати, організувати, координувати як власну діяльність, так і підлеглих. Ступінь впливу – 9%.

**3.Мотивація до праці.** Якщо робітник не готовий до роботи з високою самовіддачею, не бажає на повну реалізувати власний потенціал і практично не зацікавлений в кінцевому результаті, то в процесі трудової діяльності його зусиль, швидше за все, буде недостатньо для досягнення високого рівня робочих показників, і навпаки. Ступінь впливу – 14%

**4.Розуміння своєї робочої ролі.** Кожен працівник повинен чітко розуміти набір вимог з боку організації, і до роботи, яку він виконує. Якщо людина не знає своїх вимог щодо посади, чи роботи, то буде неможливо досягти ефективний результат за підсумками своєї роботи, і навпаки. Ступінь впливу – 13%

**5.Відносини з колегами і керівництвом.** Відносини з колегами утворюють робочий клімат і атмосферу, якщо він позитивний, то це буде сприяти підвищенню ефективності не лише окремого робітника, а і цілого колективу, і навпаки. Безпосередній керівник впливає на всі аспекти діяльності працівника. Від нього залежить як заохочення робітників до праці, так і процес покарання. Ступінь впливу – 20%

**6.Професійні знання та навички.** Науково-технічний прогрес, модернізація виробництва, впровадження нових технологій потребують спеціалізованих професійних знань та навичок. Тобто зростає роль висококваліфікованого персоналу, які більш за всіх впливають не тільки на кінцевий результат виробництва, а і на його ефективність. Ступінь впливу – 15%

**7.Фізіологічний стан.** Якщо стан здоров'я і рівень працездатності співробітника залишають бажати кращого, то він не зможе належним чином виконувати вимоги, що пред'являються організацією, і внаслідок цього буде менш ефективний, ніж той, хто виконує його роботу з кращим станом здоров'я. Ступінь впливу – 20%.

Якщо розглядати 2 групу факторів, то до них можна віднести:

**1. Організація та умови праці.** Фізичні умови роботи, такі як шум, освітленість і інші - є одними з значних чинників, що впливає на результати праці. Вони можуть впливати на ефективність роботи як прямо, заважаючи або сприяючи досягненню високих робочих показників в процесі виробництва, так і побічно - погіршуючи або поліпшуючи їх ставлення до праці. Ступінь впливу – 19%

**2. Стиль керівництва, знання та кваліфікація керівника.** Як було зазначено раніше, саме керівник є тією людиною, що визначає і передбачає організацію робочої діяльності і має знати особисту мету і інтереси підпорядкованих йому працівників, що безпосередньо впливає на діяльність самих робітників. То яким чином, він керує, і на які знання спирається при делегуванні повноважень, прийнятті рішень, залежить ефективність кінцевого результату. Ступінь впливу – 32%

**3. Система стимулювання праці.** Матеріальна (заробітна плата, премії, надбавки і інші) і нематеріальна (грамоти, похвала і інші) система стимулювання праці багато в чому впливає на досягнення високих цілей працівниками, а отже і впливає на їх результативність і ефективність. Ступінь впливу – 17%

**4. Устаткування.** Такі характеристики обладнання як стан, якість, відповідність сучасним вимогам – відіграють велику роль у продуктивності праці робітників. Навіть якщо за старим обладнанням буде працювати висококваліфікований робітник, то він не зможе досягти тих результатів, що показав би інший фахівець з таким же рівнем досвіду та кваліфікації. Ступінь впливу – 16%

**5. Забезпеченість необхідними ресурсами.** Неможливо очікувати високих показників від працівників, якщо вони своєчасно не отримують необхідної інформації, матеріалів або комплектуючих. Ступінь впливу – 16%.

На ефективність персоналу впливає дуже багато факторів, як з боку самого працівника так і підприємства. Кожний фактор має різний вплив на ефективність праці. Помилково припускати, що на ці фактори

неможливо впливати, зовсім навпаки. І саме організація має всі важелі для зміни ефективності праці шляхом мотивації працівників, створення умов праці, своєчасного використання технологій та інше зі своєї сторони, побічно або напряму впливаючи на ті фактори, що діють зі сторони робітників.

#### Список джерел:

1. Аналіз факторів, що впливають на ефективність роботи персоналу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vliyayuschih-na-effektivnost-raboty-personala>.
2. Забезпеченість необхідними ресурсами: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.studio/ekonomicheskij-analiz/obespechennost-neobhodimyimi-resursami.html>
3. Оценка и разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://works.doklad.ru/view/vQENFTZWmWQ.html>
4. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/3682/CD407.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Фактори ефективності праці персоналу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://izron.ru/articles/razvitie-ekonomiki-i-menedzhmenta-v-sovremennom-mire-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhdunarodn/sektsiya-22-ekonomika-truda-i-upravlenie-personalom/factory-effektivnosti-truda-personala/>
6. Фактори, що впливають на професійну ефективність працівників : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studopedia.su/5\\_11394\\_lektsiya--faktori-vliyayushchie-na-professionalnuyu-effektivnost-rabotnikov-attestatsiya-metodi-otsenki-raboti-personala.html](https://studopedia.su/5_11394_lektsiya--faktori-vliyayushchie-na-professionalnuyu-effektivnost-rabotnikov-attestatsiya-metodi-otsenki-raboti-personala.html)
7. Характеристика стратегії і тактики підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5704620/page:29/>
8. Эффективность управления трудовыми ресурсами на предприятии [Текст] : коллективная монография / [Бюндюгова Т. В. и др.] ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Российский гос. социальный ун-т", Фил. в г. Таганроге. - Таганрог : Фил. РГСУ в г. Таганроге, 2015. - 165 с

## РОЗДІЛ 7 КАДРОВА ПОЛІТИКА

### 7.1 Сутність поняття кадрової політики та науково-теоретичні підходи, щодо її визначення

Управління персоналом – важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку. Нині в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників вітчизняних виробничих організації недооцінюють значення методів управління персоналом, які притаманні сучасному менеджменту й активно використовуються закордоном для ефективного управління і підвищення продуктивності праці.

**Кадрова політика** – один з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі. В тому числі вона впливає на економіку країни, адже діяльність організацій багато в чому залежить від працівників. Тобто робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елементу економіки держави.

**Кадрова політика підприємства** – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Для більш глибокого вивчення кадрової політики необхідно проаналізувати сутність даного поняття, яке вчені трактували по-різному.

Загалом кадрова політика – це система різних форм, методів формування, вдосконалення та використання персоналу, аби досягти поставлених цілей підприємства.

Основною метою кадрової політики є забезпечення нормального функціонування системи відбору, використання персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілями кадрової політики підприємства виступають:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації у необхідній чисельності;
- забезпечення умов реалізації правил та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Виходячи з мети та цілей, основними завданнями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення підприємства якісним персоналом;
- раціональне використання персоналу;
- формування та підтримка ефективної роботи підприємства.



Таблиця 7.1 – Трактуювання сутності кадрової політики

Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.	Розглядають кадрову політику як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання
Демидов Ф.	Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність в області визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку
Співак Г.	Трактує кадрову політику підприємства як діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Основна проблема кадрової політики – організація відносин «влада - підпорядкування» та сумісної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії
Веснин В. Р.	Кадрова політика підприємства – це система поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення продуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності
Маслов Є. В.	визначає кадрову політику як головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства
Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю.	Кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили
Пархімчик Є. П.	Кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища
Воронкова В. Г.	Визначає кадрову політику як систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій

Виноградський М.Д. Шканова О.М.	Кадрова політика – це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі
Егоршин А.П.	Кадрова політика визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу
Хміль Ф.І.	Кадрова політика є сукупністю різних форм діяльності з персоналом для створення високопродуктивного колективу, який дозволяє підприємству мобільно й адекватно реагувати на зміни в зовнішнього та внутрішнього середовища
Щербак В.Г.	Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, який найкращим чином сприяв би поєднанню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників

*Складовими елементами кадрової політики є:*

1. Політика зайнятості, тобто влаштування працівників, створення таких умов праці, щоб вони мали можливості для кар'єрного та особистого розвитку;

2. Політика навчання, створена для підвищення кваліфікації працівників, аби вони мали можливість для просування по кар'єрній драбині;

3. Оплата праці, вона здійснюється відповідно до кваліфікації та навичок працівників, і звичайно вона повинна бути такою аби працівники комфортно себе почували і не мали наміру піти до конкурентів;

4. Добробут, тобто це створення сприятливих умов для робітників на основі надання якихось пільг, допомог сім'ям тощо;

5. Політика в трудових відносинах, вона необхідна аби недопустити створення конфліктних ситуацій в середині колективу.

## **7.2 Типи кадрової політики та їх порівняння**

Кадрову політику поділяють за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію та за ступенем відкритості формування кадрового складу.

У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі **типи кадрової політики:**

**1. Пасивна кадрова політика:** керівництво підприємства не має певної системи дій по відношенню до кадрів, а робота з персоналом полягає в осуненні негативних наслідків.

На таких підприємствах не впроваджуються певні заходи, щодо надання оцінки діяльності, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в таких організаціях намагається швидко вирішити конфліктні ситуації будь-якими способами, що виникли в колективі, але попередньо вони не визначають, що саме призвело до конфлікту. Тобто керівництво не проводить попередній аналіз кадрових проблем, що є погано, адже це може призвести до негативних наслідків.

**2. Реактивна кадрова політика:** керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи. На відмінно від пасивної кадрової політики, реактивна орієнтована саме на визначення проблем, що призводять до конфліктних ситуацій. На таких підприємствах кадрові служби проводять діагностику проблеми і, відповідно до цього, впроваджують заходи, щодо її усунення.

**3. Превентивна (проактивна) кадрова політика.** Вона передбачає певні прогнози (короткострокові та середньострокові) що необхідності підприємства в кадрах, та має сформульовані задачі розвитку персоналу. Тобто ця політика присутня лише на тих підприємствах, що характеризуються обґрунтованими прогнозами кадрової ситуації.

**4. Активна кадрова політика:** керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегує виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

**5. Авантюристична кадрова політика** полягає в тому, що керівництво недостатньо знає про роботу персоналу але все одно має намір впливати на нього. Будь-які його рішення, в даному випадку, мало аргументовані. Якщо відбувається якась непередбачувана ситуація, то при даній кадровій політиці перекваліфікація персоналу відбувається дуже довго, що негативно може вплинути на діяльність організації.

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

**1. Відкрита кадрова політика:** підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії та автомобільні концерни, що готові «купувати» людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних підприємствах.

**2. Закрита кадрова політика:** підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства. Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

*Таблиця 7.2 – Порівняння відкритої та закритої кадрової політики*

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

В Україні застосовуються всі вище перераховані типи кадрової політики. Кожен з них має свої переваги та недоліки, тому керівництву потрібно детально проаналізувати кожен з них, перш ніж впроваджувати у себе.

Слід пам'ятати, що кадрова політика необхідна для ефективного відбору, навчання, використання кадрового потенціалу, задля можливості подальшого процвітання підприємства. Успішний персонал - необхідна умова розвитку підприємства.

### 7.3 Етапи формування кадрової політики

При створенні кадрової політики враховують такі три етапи як: нормування, програмування, моніторинг персоналу (рис. 8.1).

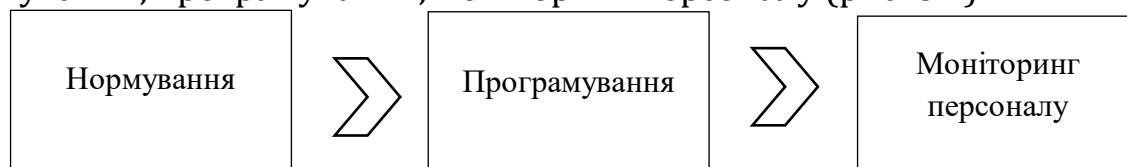


Рисунок 7.1 – Етапи формування кадрової політики

**Перший етап - це етап нормування.** Він заключається у встановленні певних норм для узгодження між цілями роботи з персоналом і загальних цілей організації. На даному етапі аналізується стратегія підприємства, відповідно до якої формується бажаний образ працівника, його навички та кваліфікація, а також методи його навчання.

**Другий етап - це етап програмування.** На даному етапі створюються певні програми, щодо роботи з кадрами. При створенні даних програм враховують як і теперішні умови, так і можливі майбутні зміни.

**Третій етап - це етап моніторингу персоналу.** На даному етапі проводиться оцінювання персоналу. Розробляються конкретні заходи з розвитку і використання знань і навичок персоналу.

Формування завдань кадрової політики залежить також і від **стадії розвитку підприємства.**

На стадії формування підприємства питання кадрової політики стоїть не так гостро як питання залучення інвестицій, захоплення ринку, споживача тощо. Тобто на даному етапі необхідно починати формувати цілі роботи з кадрами, створювати певні програми, які враховують об'єктивну кількість персоналу, методи їхнього відбору. Розробляти систему мотивування персоналу.

На стадії інтенсивного зростання підприємства створюються нові відділи та підрозділи, саме тому з'являється необхідність в залученні нового персоналу, в створенні правил та норм поведінки, а також методів оцінювання кадрів. При цьому уже необхідно звільнюють працівників, які проявляли себе лише з негативної сторони.

На стадії стабілізації підприємства потрібно знижувати витрати на персонал. Розробляти систему кар'єрного розвитку працівників.

На стадії спаду підприємства основним завданням кадрової політики є розробка стратегії реорганізації кадрових програм. Потрібно скорочувати кількість персоналу, але підвищувати їх продуктивність. На

цій стадії часто відбуваються конфлікти в середині колективу, тому необхідно їх вирішувати, а головне шукати причину аби не допустити їх в майбутньому.

#### Список джерел:

1. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : [учебник] / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 688 с.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом : [навч. посіб.] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова ; 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 346 с.
5. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
6. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О. С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4(2). – С. 275-279.
7. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
8. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак: Питер, 2000. – 416 с.
9. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова // Економічний часопис – XXI – 2012. – №3-4. – С.66-70.
10. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч.посіб. / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
11. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
12. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 220 с.