

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу**

Галан Олег Ярославович

**Розвиток компетенції персоналу при здійсненні
зовнішньоекономічної діяльності / Staff Competence
Development within Foreign Trade Activity**

спеціальність: 073 Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконав студент групи ММБм-21
Галан О.Я.

Науковий керівник:
канд. економ. наук, доцент
А. М. Тибінь

Магістерську роботу допущено до захисту:

" ____ " _____ 2018 р.

Завідувач кафедри

_____ Ю.П. Гуменюк

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність категорії «розвиток персоналу». Характеристика його основних форм та методів.....	6
1.2. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом.....	19
1.3. Методи оцінки результативності управління розвитком персоналу..	26
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (на прикладі ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”).....	39
2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	39
2.2. Аналіз системи управління підбором та професійною підготовкою персоналу.....	49
2.3. Оцінка заходів з управління кар’єрним ростом та стимулювання розвитку персоналу.....	61
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	74
3.1. Напрями посилення позицій кадрової служби ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”	74
3.2. Вдосконалення мотиваційної системи підприємства.....	88
3.3. Коучинг як метод підвищення кваліфікації персоналу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.....	97
Висновки до розділу 3.....	107
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ.....	124

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічні зміни в економічній і політичній системі, а також трансформаційні перебудови в країні несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожного підприємства через підвищення ступеню невизначеності й наявності ризиків. Така ситуація потребує більш ретельного обґрунтування господарських рішень щодо пріоритетності розвитку певного виду ресурсів підприємства, серед яких персонал є стрижневою компонентою, що забезпечує гнучкість і адаптивність функціонування підприємства за умов соціально-економічної турбулентності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

При цьому слід зауважити, що значущість персоналу зумовлена сукупністю професійних знань, умінь і навичок кожного працівника, тобто наявністю професійних компетенцій. Саме від професійної компетентності працівників залежить в цілому ефективність виробництва, яка впливає на обсяг і темпи приросту продукції, використання матеріально-технічних засобів, інноваційний розвиток і т.ін. За таких обставин компетентнісний підхід до управління персоналом набуває особливого значення, оскільки дозволяє узагальнити широкий спектр питань адаптації працівника до зовнішніх умов, з урахуванням особистого фактора в побудові системи управління персоналом підприємства.

Сучасні науковці все частіше звертаються до вивчення й аналізу компетенцій в управлінні персоналом. Основи теорії компетенції були закладені в працях вітчизняних та зарубіжних вчених: А.Я. Кібанов, А.П. Наливайко, В.І. Маслов, О.Г. Мендрул, Н. Верхоглядової, А. Кібанова, Г. Ібрагімова, І. Іванової, І. Журавльової, І. Ансоффа, М. Бомензата, В. Врума, Г.Г. Десса, К. Діврі, Г. Коннака, В. Макелвіла, Е. Персе, К.К. Прахалада, Дж.С. Пікена, Г. Тетенбаума, А. Торра, Фрідріха фон Хайєка, Г. Хемел, О. Ванькової, С.В. Шекшня.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні основ розвитку компетенції персоналу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань:

- визначити сутність категорії «розвиток персоналу», характеристику його основних форм та методів;
- розглянути компетентнісний підхід як сучасну парадигму управління персоналом;
- визначити методи оцінки результативності управління розвитком персоналу;
- провести аналіз розвитку компетенції персоналу ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- запропонувати вдосконалення розвитку компетенції персоналу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Об’єкт дослідження – процес розвитку компетенції персоналу ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти розвитку компетенції персоналу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження. Методологічну основу дипломного дослідження становлять ключові положення робіт вітчизняних і зарубіжних учених з теорії розвитку компетенції персоналу на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, нормативно-правові акти України та інші інформаційні матеріали, матеріали мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо напрямків вдосконалення розвитку компетенції персоналу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Основні наукові положення роботи доведені до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати у практиці господарювання ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”.

Апробація результатів дипломної роботи. Окремі аспекти дипломної роботи були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» 28-29 квітня 2017 року, м. Збараж, й опубліковані у відповідному збірнику тез доповідей учасників: Галан Олег «Розвиток компетенцій менеджера з персоналу в сучасному управлінні», С. – 40.

Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність категорії «розвиток персоналу». Характеристика його основних форм та методів

В сучасних умовах розвитку економіки знань відбувається стрімке зростання ролі людського фактору в економічній діяльності. Сьогодні одним з найбільш важливих засобів досягнення високого рівня конкурентоспроможності є пошук прихованих резервів підвищення ефективності діяльності персоналу, що забезпечується налагодженням системи його безперервного розвитку. Управління розвитком працівників стає центральною ланкою менеджменту та провідним чинником успіху суб'єктів господарювання.

З метою з'ясування сутності категорії «управління розвитком персоналу» доцільно, на нашу думку, визначитись з категорією «персонал», як центральним об'єктом управління.

У сучасній літературі для характеристики сукупності працівників підприємства використовують різноманітні терміни: персонал, кадри, трудові ресурси, людські ресурси, трудовий колектив та ін. Хоча усі ці терміни використовуються в теорії та на практиці, кожен із них характеризує працівників підприємства під певним кутом зору.

У Кодексі законів про працю України використовується термін «трудовий колектив підприємства», під яким розуміються усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством [47].

В науковій та навчальній літературі для позначення трудового колективу підприємства найчастіше використовується термін «персонал», що походить від латинського *persona* (особа, окрема людина, особистість). У менеджменті це поняття найчастіше вживається у значенні сукупності людей, що утворюють організацію, перебувають у трудових відносинах з нею на підставі індивідуальних трудових договорів, та зайняті суспільно корисною діяльністю [22, С.20].

На думку Єгоришина А.П. термін «персонал» – об'єднує складові частини трудового колективу підприємства та включає усіх працівників (трудоий колектив), що виконують виробничі чи управлінські функції та зайнятих переробкою предметів праці із використанням засобів праці. [30, С.15]

Покропивний С.Ф. трактує персонал як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та/або мають досвід роботи [31, С.87].

У економічній енциклопедії термін «персонал» тлумачиться як особовий склад установи, організації, підприємства, фірми, компанії або частина цього складу [33, С.717].

Таким чином, узагальнюючи вищезазначені визначення, під персоналом підприємства, на нашу думку, слід розуміти сукупність усіх його працівників або їх певну частину (наприклад виробничий чи управлінський персонал).

Як зазначалося, поряд із терміном «персонал» для означення сукупності працівників певного підприємства чи організації використовують також поняття «кадри». Так, ряд авторів [10; 21; 30; 44] вважають що два вищенаведені поняття є ідентичними. Інші науковці [31; 89] бачать у цих двох термінах певні відмінності, а саме, розглядають персонал як усю сукупність працюючих на підприємстві чи їх певну частину, а кадри – як сукупність лише постійних працівників. Для прикладу, Г.В. Щекин під персоналом підприємства чи організації розуміє весь особовий склад підприємства, організації, чи частину цього складу, що являє собою групу за професійними та іншими ознаками [89, С.256]. Кадри, на його думку, це соціально-економічна категорія, що означає постійний (штатний) склад працівників тобто працездатних

громадян, що знаходяться у трудових відносинах із державними, кооперативними та іншими підприємствами (фірмами, організаціями, закладами). В даному випадку, під кадрами варто розуміти кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, мають спеціальну освіту, трудові навички та/або досвід роботи в обраній сфері діяльності [89, С.265]. Даний автор не відносить до персоналу тимчасових та сезонних працівників, сумісників, що працюють за короткотерміновими трудовими договорами, нештатних співробітників, а також осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю у сфері комерційної торгівлі. Такої точки зору притримуються і автори економічної енциклопедії, які визначають кадри як основний (штатний) склад працівників підприємств, установ та організацій у різних галузях народного господарства [32, С.715]. Покропивний С.Ф. також ототожнює кадри лише з частиною працівників, що мають достатньо високий рівень кваліфікації та значний стаж роботи на даному підприємстві.

На наш погляд, найбільш універсальним серед вищенаведених термінів є термін «персонал», тому для означення працівників підприємства ми будемо використовувати саме його.

У вітчизняній літературі також зустрічаються такі поняття як «трудові ресурси підприємства» та «людські ресурси підприємства».

Особливістю поняття «трудові ресурси» є підхід до людини як до пасивного об'єкта зовнішнього управління, оскільки даний термін виник та використовувався за умов командної економіки. На нашу думку, в сучасних умовах використання даного поняття на мікроекономічному рівні є недоречним, адже погляд на працівників як на трудові ресурси позбавляє їх власної мети потреб та інтересів.

Людські ресурси підприємства являють собою сукупність різноманітних якостей працівників, які визначають їх здатність до виробництва матеріалів та духовних благ та виступають узагальнюючим показником розвитку суспільного виробництва. Тобто, людські ресурси відображають сукупність індивідуальних, суб'єктивних, особистісних та інших характеристик персоналу.

У сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій літературі інколи використовується термін «людський капітал підприємства», що виник разом з теорією людського капіталу. Дана теорія відображає абсолютно новий підхід до ролі людини в суспільно-виробничому процесі та акцентує увагу на зростаючому значенні інтелектуальної діяльності та високій ефективності вкладень у людину.

На мікроекономічному рівні людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію, фізичні (здоров'я) та професійні здібності усіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у справі ефективної організації, мотивації праці і розвитку персоналу. Людський капітал підприємства асоціюється із виробничим та комерційним капіталом підприємства, бо прибуток отримується від ефективного використання всіх видів капіталу [16, С.68].

Аналогічно використанню різних термінів для означення працівників підприємства, в економічній літературі також не існує єдиного підходу і до категорії «розвиток персоналу».

Деякі науковці розглядають «розвиток персоналу» досить вузько, ототожнюючи його з процесом навчання. Так, Р. Марр і Г. Шмідт під розвитком персоналу розуміють його навчання та підвищення кваліфікації [79].

На думку В.А. Савченка, В.М. Данюка, В.М. Петюха «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 [22, С.148.; 69, С.16].

Дещо ширше розглядають дане поняття Ю.Г. Одегов та П.В. Журавльов, які окрім навчальних заходів відносять до розвитку персоналу планування кар'єри. Згідно їх трактування розвиток персоналу - це комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації [59, С.357].

А.Я. Кібанов, О.А. Грішнова, О.В. Крушельницька, М. Педлер, Ж. Бургойн та інші до розвитку персоналу включають досить широкий спектр заходів, а саме: професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, професійну адаптацію та інше. Зокрема Кібанов А.Я. розвиток персоналу визначає як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [80, С.299].

Грішнова О.А. під розвитком персоналу розуміє передусім сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в широкому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [17, С.16].

Неоднозначно трактують професійний розвиток О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук. У навчальному посібнику «Управління персоналом» 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 [50, С.101]. Проте у ході подальшого викладу матеріалу дані автори дещо розширюють це поняття, включаючи до нього окрім навчальних заходів і розвиток кар'єри [50, С.102].

Педлер М., Бургойн Ж. та Бойделл Т. вказують, що розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри та і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін. [93].

Такі зарубіжні автори як Монді Уейн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо вважають, що розвиток людських ресурсів – є основною функцією управління персоналом, яка включає не лише навчання і розвиток, а й індивідуальне планування кар'єри, розвиток діяльності і оцінку її виконання [56, С.256].

Веснін В.Р., Прокопенко Г., Норт К. та Хентце Й. трактуючи сутність розвитку персоналу, не виокремлюють його складові елементи, а акцентують увагу на кінцевих результатах даного процесу. Так В.Р. Веснін під розвитком персоналу розуміє проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації [6, С.190]. Згідно визначення Прокопенка Г. та Норта К. розвиток людських ресурсів означає вмале забезпечення та організацію процесу навчання з метою досягнення організацією поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здібності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалося безперервне, організаційне і особистісне зростання та розвиток [81, С.18].

Хентце Й. вважає розвиток персоналу однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети [85, С.243].

У британського економіста Джона Купея превалює філософський підхід до розвитку персоналу, тобто він акцентує увагу на особистісних характеристиках тих, хто навчається. На його думку розвиток можна інтерпретувати як здатність інтегрувати навчання у поведінку.

Джой-Меттьюз Д. розглядає розвиток персоналу як цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань та умінь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій. На його думку, розвиток персоналу підприємства сприяє:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей персоналу;
- поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та організації загалом.

Джой-Меттьюз Д. розглядає розвиток персоналу з кількісної та якісної точок зору. 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 ж аспекти розвитку людини передбачають розвиток її здібностей [25, С.21].

Під розвитком персоналу ми розуміємо складову стратегічних цілей організації, що охоплює сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного та професійного потенціалу працівників і зростання їх здібностей. Розвиток персоналу в організації має бути

неперервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку. Тому необхідною умовою для ефективного функціонування будь-якої організації є формування комплексної моделі розвитку персоналу організації (рис.1.1).

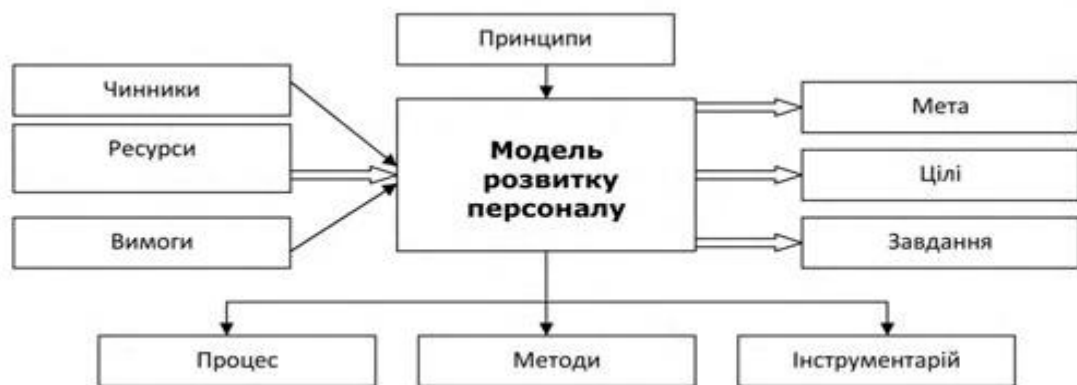


Рис. 1.1. Комплексна модель розвитку персоналу []

Запропонована комплексна теоретична модель відображає сукупність елементів, які системно розкривають сутнісне значення розвитку персоналу організації та є відправною точкою до виявлення природи розвитку персоналу як системи, процесу і складової організаційної культури підприємства. Основна

мета розвитку персоналу полягає в забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагненням персоналу підвищувати свій професійний, компетентісний і світоглядний рівень. Модель розвитку персоналу повинна бути системною (інтегрованою в організаційну структуру); стратегічною (орієнтованою на цілі організації); вимірюваною (володіти набором кількісних та якісних показників); мотиваційною (спонукати і стимулювати до розвитку).

Система розвитку персоналу передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури розвитку персоналу, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі впровадження і вдосконалення цього процесу.

Однак, на нашу думку, такий поділ є дуже загальним, може стосуватися будь-якої системи і не розглядає специфіку розвитку персоналу в умовах перехідних процесів та змін. Тому ми пропонуємо до розгляду розвитку персоналу організації – повніший, багатоаспектніший і конкретніший порівняно з існуючими підходами (рис 1.2).



Рис. 1.2. Система розвитку персоналу []

Інформаційний блок передбачає отримання інформації для набуття працівником умінь та навичок і оволодіння знаннями. Соціально-психологічний блок містить психологічну компоненту, покликану адаптувати працівника до можливих змін у виді діяльності чи функціональних обов'язках. Динамічний блок пов'язаний із кар'єрним рухом працівника по горизонталі чи вертикалі.

Завдяки вжиттю заходів із розвитку персоналу відбувається послідовна зміна знань, умінь та навичок працівників. Тому логічним видається проаналізувати розвиток персоналу з точки зору процесного підходу, що передбачає розгляд діяльності організації як мережі процесів, що взаємодіють і протікають усередині її організаційної структури й реалізують мету існування підприємства. Процес розвитку персоналу в загальному вигляді представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Процес розвитку персоналу організації []

Виходячи із вище наведених визначень розвитку персоналу, можна виділити, на нашу думку, наступні його складові: оцінювання ключових компетенцій та атестацію, адаптацію, професійне навчання, планування кар'єри працівників.

Щодо адаптації, єдиного визначення та загальноприйнятої класифікації не існує, а вчені-економісти трактують це поняття по-різному. Зокрема, Єгоришин А.П. під адаптацією персоналу розуміє процес пристосування колективу до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а адаптацію працівника визначає як пристосування індивіда до робочого місця та трудового колективу [30, С.156].

Наступною та найбільш важливою, з нашої точки зору, складовою розвитку персоналу є професійне навчання, так як воно створює умови для самореалізації особистості.

Під професійним навчанням слід розуміти цілеспрямований процес набуття працівниками підприємства професійних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання певних видів робіт з метою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності персоналу та, як наслідок, ефективності роботи підприємства. Професійне навчання персоналу може здійснюватися із використанням різноманітних його форм та методів.

Аналіз теоретичних підходів до визначення форм та методів професійного навчання персоналу дав можливість структурувати основні з них за рядом ознак та представити їх у вигляді наступної класифікації (рис. 1.4).

Третьою складовою розвитку персоналу підприємства, є кар'єрне просування працівників тобто їх рух за кваліфікаційними або службовими рівнями організаційної структури підприємства за певною схемою.

На думку ряду вітчизняних вчених [22; 55; 69] трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить у рамках однієї посади та динамічною, пов'язаною із частою зміною робочих місць або посад. Водночас динамічну трудову кар'єру в залежності від направленості переходів підрозділяють на горизонтальну (без переходу працівника між посадами різних соціальних рангів) і вертикальну (перехід

співробітника на робочі місця більш високих соціальних рангів). У свою чергу, горизонтальну кар'єру поділяють на висхідну та низхідну.

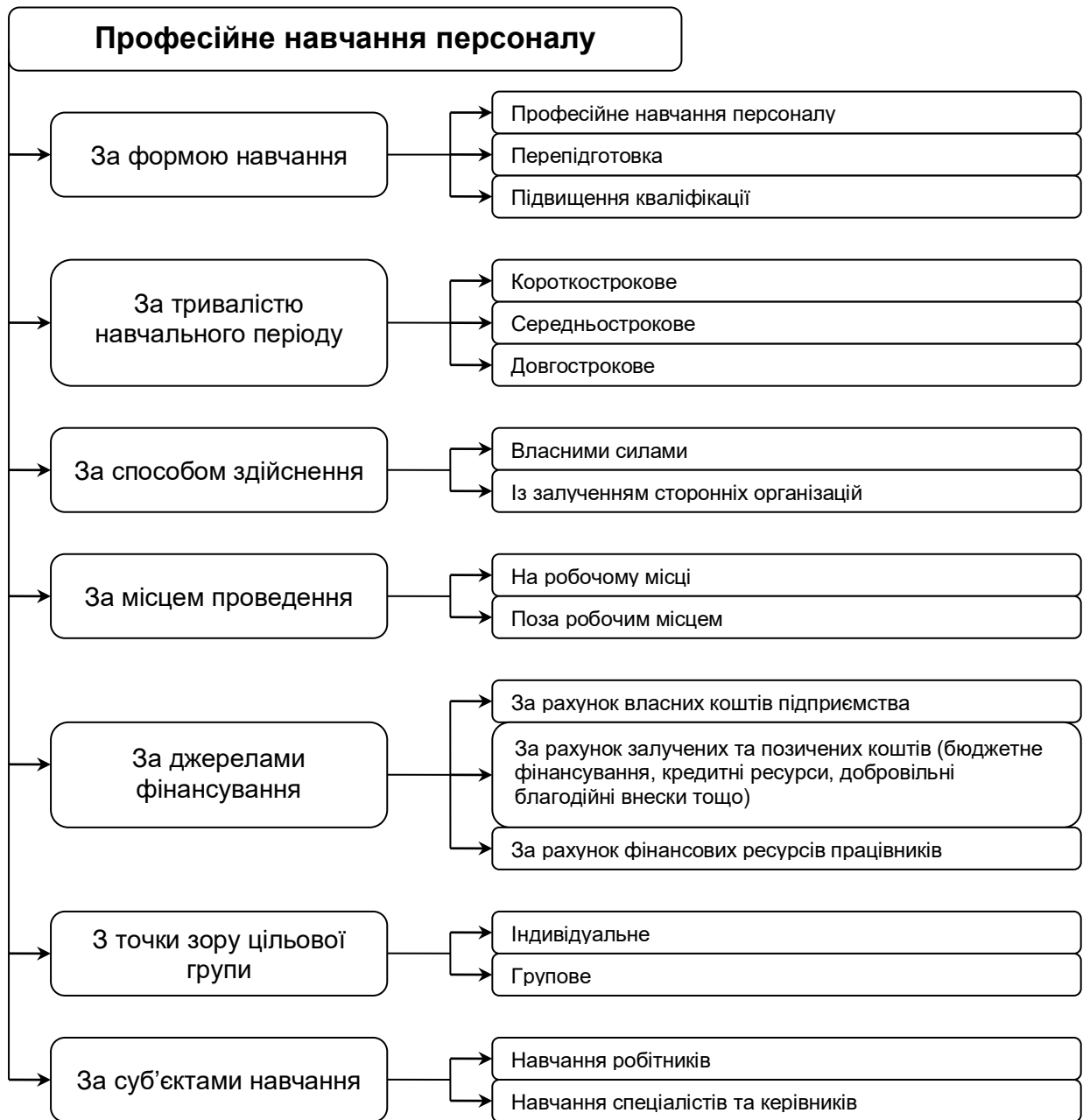


Рис. 1.4. Класифікація професійного навчання персоналу

[складено автором]

З точки зору Колота А.М., трудова кар'єра працівника організації реалізується не лише за горизонтальним чи вертикальним напрямками, а й може проявлятися в проникненні «всередину конуса» (доцентровий рух, що не має офіційного закріплення в структурі управління та штатному розписі) [49].

Наступна складова розвитку персоналу підприємства – оцінювання працівників, яке дає можливість відслідковувати результативність даного процесу.

Під оцінкою персоналу зазвичай розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Згідно підходу Данюка В.М., Петюха В.М. та Цимбалюка С.Р. оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань та охоплює як поточну так і перспективу діяльність персоналу [21, С.265].

Види оцінок персоналу дані автори класифікуються за багатьма ознаками [21, С.272-273]: за змістом оцінки (часткові та комплексні оцінки); за регулярністю проведення (регулярні та епізодичні оцінки); за суб'єктом (зовнішні оцінки та самооцінка); залежно від періоду оцінювання (поточні, підсумкові та перспективні оцінки); залежно від критеріїв оцінювання (кількісні оцінки, якісні оцінки, оцінки часових орієнтирів та аналітичне оцінювання); за системністю оцінювання (системні та безсистемні оцінки). У свою чергу, методи оцінювання працівників Данюк В.М. Петюх В.М. та Цимбалюк С.О. поділяють за формою вираження кінцевого результату (описові, кількісні, комбіновані методи) та за інструментами оцінювання (прогностичний, практичний та імітаційний методи) [21, С.277-278].

Трактуючи поняття «оцінка персоналу», Єгоришин А.П. погоджується із вищезгаданими науковцями та додатково зазначає, що оцінювання працівників здійснюється трьома способами: 1) оцінка потенціалу працівника; 2) оцінка індивідуального вкладу працівника; 3) атестація персоналу. До методів оцінювання працівників Єгоришин А.П. відносить співбесіду, анкетування, тестування, експертну оцінку, спостереження, критичний інцидент, аналіз конкретних ситуацій, ранжування, програмований контроль, екзамен, звіт, біографічний метод та ін. [30, С.98-99].

Досліджуючи оцінку персоналу, В.А. Савченко зосереджується на такій його формі як атестація. Так, на його думку, атестація персоналу – це формалізоване оцінювання кадрів, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників [69, С.204].

На думку Данюка В.М., Петюха В.М та Цимбалюка С.О. особливістю атестації як періодичної оцінки персоналу є те, що, по-перше, використовуються різні методи оцінювання тих чи інших характеристик людини; по-друге, передбачається залучення Колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадських організацій. По-третє, хід підготовки до атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та результати широко висвітлюються й обговорюються у колективі [21, С. 282-283].

На нашу думку, оцінювання персоналу може здійснюватися за різними напрямками, серед яких варто виділити:

- оцінювання рівня трудової адаптації працівників;
- оцінювання результативності навчальних заходів;
- оцінювання персоналу з метою формування резерву керівників;
- оцінювання відповідності кваліфікації працівника займаній ним посаді (атестація) тощо.

Результати оцінювання важливі для удосконалення програм конкретного навчального заходу, а також для подальшого планування професійного навчання працівників та розвитку системи безперервної освіти персоналу підприємства.

Для налагодження ефективної системи управління розвитком персоналу усі вищерозглянуті складові даного процесу (адаптація, професійне навчання, кар'єрне просування та оцінка працівників) повинні застосовуватися у

взаємозв'язку і взаємодії, органічно поєднуючись із мотивацією працівників та відповідати стратегічній лінії розвитку підприємства.

1.2. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом

Стратегічні зміни в економічній і політичній системі, а також трансформаційні перебудови в країні несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожного підприємства через підвищення ступеню невизначеності й наявності ризиків. Така ситуація потребує більш ретельного обґрунтування господарських рішень щодо пріоритетності розвитку певного виду ресурсів підприємства, серед яких персонал є стрижневою компонентою, що забезпечує гнучкість і адаптивність функціонування підприємства за умов соціально-економічної турбулентності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. При цьому слід зауважити, що значущість персоналу зумовлена сукупністю професійних знань, умінь і навичок кожного працівника, тобто наявністю професійних компетенцій. Саме від професійної компетентності працівників залежить в цілому ефективність виробництва, яка впливає на обсяг і темпи приросту продукції, використання матеріально-технічних засобів, інноваційний розвиток і т.ін. За таких обставин компетентнісний підхід до управління персоналом набуває особливого значення, оскільки дозволяє узагальнити широкий спектр питань адаптації працівника до зовнішніх умов, з урахуванням особистого фактора в побудові системи управління персоналом підприємства.

Якщо виходити з того, що управління персоналом є одним із стрижневих бізнес- процесів підприємства, то логічно буде зробити висновок про те, що успішність діяльності підприємства багато в чому визначається ефективністю вирішення всього комплексу проблем, пов'язаних з пошуком, відбором, наймом, навчанням, оцінкою і стимулюванням працівників. Всебічна і

об'єктивна оцінка співробітників - це активний і дієвий інструмент управління, який дозволяє вирішувати кадрові проблеми в організаціях, досягати успіху в конкурентній боротьбі і стійкості на ринку завдяки ефективному та раціональному використанню трудових ресурсів. Звідси виникає необхідність визначення парадигми управління персоналом, що дозволяє створити єдину систему науково-методичних інструментів та процедур оцінки вимог, що обумовлюють пріоритетність вибору альтернатив управлінського рішення.

Коваленко Н.В. і Должиковой А.Л. [6] щодо теоретичного аналізу компетенцій персоналу підприємства, який потребує постійного проведення та розвитку через зміну пріоритетів розвитку суспільства, переходу до вищого рівня технологічного украду економіки країни тощо.

Т.Ветошкіна пропонує в контексті технології створення компетенцій способи створення системи компетенцій, виокремлює переваги та недоліки оцінки персоналу на основі моделі компетенцій [2].

Теоретичні аспекти формування концепції використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом висвітлено в роботі О.Чуланової [5], яка обґрунтовує місце і роль моделі компетенцій в системі управління персоналом, а також визначає складові елементи концепції компетентнісного підходу в управлінні персоналом організації.

Управління персоналом підприємства є одним з найважливіших напрямків у стратегії сучасного підприємства, оскільки в сучасних умовах господарювання роль людини зростає, і до його здібностей, рівню знань і кваліфікації пред'являються усе більш високі вимоги.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Управління персоналом підприємства починається зі стратегічних цілей і завдань, які завжди повинні опиратися на суспільний розвиток, урахувати

потреби й пріоритети всіх груп населення. Мети й завдання закономірно визначають всі наступні елементи процесу управління персоналом: зміст, форми й методи діяльності працівників в організаціях, забезпечують повноту управлінських рішень, постійно орієнтують персонал на таку діяльність, що цілісно б впливала на соціально-економічні результати. У тому випадку, коли цілі, завдання, зміст управлінського процесу становлять цілісний логічний ланцюжок, коли керівник може вибрати найбільш раціональні, відомі науці й практиці, варіанти й розраховувати на досягнення результатів, можна говорити про закономірності управління. Оцінка ефективності управління персоналом заснована, насамперед, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні, статевими і віковими характеристики, медичні й психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність.

Оцінка повинна здійснюватися протягом всіх фаз управлінської діяльності. Вона тісно пов'язана з іншими етапами процесу управління й своїми результатами здатна спонукати керівника вносити в нього необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування у фірмі безперервного зворотного зв'язку.

Також варто помітити, що при оцінці ефективності управління персоналом варто враховувати витрати на досягнення поставлених цілей. Звідси реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена тільки через зіставлення ступеня реалізації цілей з витраченими на це засобами. Ефективність управління персоналом необхідно оцінювати за результатами роботи всього підприємства.

Аналіз публікацій у цій області [7, 8, 9,10] дозволяє виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління персоналом підприємства. Відповідно до першого з них ефективність управління персоналом підприємства оцінюється виходячи з органічної єдності управління й діяльності підприємства, але при цьому внесок притаманний управлінню персоналом в ефективність діяльності підприємства не визначається.

Друга концепція наголошує на визначення внеску управління персоналом в ефективність діяльності підприємства. Кількісна оцінка цього внеску являє

собою надзвичайно важке завдання, тому що навіть відповідних звітних показників поки ще не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом підприємства дотримуються першого підходу.

При цьому представляється доцільним оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність діяльності підприємства, скільки якісний вплив його на цю ефективність.

Нарощування і використання інтелектуальних можливостей персоналу підприємства дає змогу швидко реагувати на вимоги ринку, ефективно реалізовувати свою стратегію розвитку, забезпечувати відтворення капіталу. Забезпечення таких дій можливе лише за умови, якщо праця кожного робітника організації буде розглядатися як унікальна діяльність, яку необхідно заохочувати, постійно удосконалювати з урахуванням змін мінливого зовнішнього середовища [4].

В даному контексті міркувань пропонується використовувати компетентнісний підхід як сучасну парадигму управління персоналом. В рамках компетентнісного підходу професійна поведінка працівника розглядається як прояв його компетенцій. При цьому під компетенцією розуміється особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації і управління ресурсами і бізнес- процесами для досягнення поставлених цілей, носієм якого є працівники. Компетентнісний підхід описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника. Це призводить до розуміння причин трудового успіху або невдачі, вказує не тільки на здатність людини здійснювати необхідну професійну діяльність, але і нести за неї відповідальність, усвідомлювати, яким чином досягається потрібний результат.

Основне завдання компетентнісного підходу полягає в тому, щоб навчити працівника управляти власними знаннями, навичками і вміннями, тобто вміти самонавчатися і само розвиватися. Ще однією відмінною особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються

різні характеристики, тобто прояв в поведінці знань, навичок і якостей, за якими можна визначити наявність компетенції працівника. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника при виконанні робочих завдань [11].

Побудова функцій управління персоналом на основі компетентнісного підходу не тільки сприяє реалізації бізнес-стратегії розвитку підприємства, а й активізує саморозвиток і самоорганізацію персоналу, оскільки активна участь в процесах поліпшення діяльності підприємства неможлива без залучення працівників до самостійного пошуку, розвитку знань і індивідуальних здібностей.

Відмітна особливість компетентнісного підходу як концепції управління персоналом полягає також у визначенні її об'єкта. На противагу до знань та навичок працівників, які далеко не завжди можуть відображати реальну потребу бізнесу, дана концепція виводить на перший план потенціал співробітника - здатності, мотивацію і поведінкові установки. Звернення до явних і прихованих можливостей працівників створює потужний імпульс до їх активної участі в діяльності організації, зростання задоволеності працею, і формування на цій основі постійної потреби в удосконаленні знань, умінь і компетенцій [5].

При проведенні оцінки персоналу враховується відповідність вимог, об'єктивно пред'являються до виконання певного роду діяльності (компетенції посади), до можливостей конкретного фахівця задовольняти їм (компетенції співробітника) [12].

Сучасні організації все частіше транслиують ідеологію компетентнісного підходу на всі сфери управління персоналом, при цьому модель компетенцій стає центральним елементом системи управління персоналом, навколо якого зосереджені конкретні функціональні напрямки управління персоналом. По суті, можна стверджувати, що концепція компетентнісного підходу є інтегрованою концепцією, яка формує основні принципи управління персоналом сучасної організації [5].

Ефективні результати економічної діяльності тісно пов'язані з

стратегічним управлінням людськими ресурсами і підвищенням ефективності використання інтелектуального капіталу організації. Ключовим аспектом інтелектуального капіталу є професійна, мотивована людина, з певним набором необхідних для реалізація стратегії організації компетенцій. Розвиток самих професійних компетенцій можливий лише за певних умов. Система управління персоналом (з її підсистемами) здатна ефективно функціонувати лише за умов постійного розвитку професійної компетентності персоналу організації [4].

Стан персоналу підприємства, рівень його кваліфікації і професіоналізму, здатність найманих працівників оптимально вирішувати поставлені перед ними завдання і приносити прибуток підприємству прямо залежать від тих теоретичних підходів і практичних методів роботи з людьми, які використовують в своїй повсякденній роботі менеджери організації. Тому слід синхронізувати компетенції працівників і компетенції організації, які доцільно сфокусувати на вирішенні завдань, спрямованих на оптимізацію управління персоналом (рис.1.5).

Як було зазначено раніше, компетенції об'єднують здатності і мотивацію працівника і описують його виробничу поведінку. Це - не просто знання працівника, а вміння застосовувати їх в професійній діяльності. Як приклад управлінських компетенцій можна привести рішення управлінських проблем (збирання та аналіз інформації, визначення проблем, вироблення альтернативних рішень і вибір курсу дій), вплив на оточуючих (передача необхідної інформації, подолання бар'єрів і опору, здатність визначати дії людей). Отже. Компетенції є цінністю не самі по собі, а лише остільки, оскільки вони допомагають працівникам досягати певних результатів у відповідності з поставленими перед ними завданнями.



Рис.1.5. Компетентнісний підхід до управління персоналом підприємства []

В запропонованому компетентнісному підході до управління персоналом підприємства виділено 2 блоки: перший містить перелік компетенцій працівників і компетенцій організації, другий - відображає послідовність етапів, спрямованих на вирішення завдань по удосконаленню управління персоналом.

На першому етапі - аудит рівня компетенцій визначаються параметри, на основі яких формується перелік компетенцій, а також проводиться оцінка поточного стану системи управління персоналом. Результатом проведеного аудиту є виявлення рівня кожної складової компетенції. На другому етапі визначаються нові компетенції з одночасним аналізом інтелектуальних можливостей підприємства і загальної стратегії його розвитку. Ключовим етапом є розробка компетенцій. На цьому етапі проводяться дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на моделі компетенцій. Результатом проведених досліджень є створення програм одержання компетенцій, також аналіз їхніх альтернатив. На етапі використання компетенцій відбувається виявлення взаємозалежності цілей і системи показників оцінки компетенцій їх взаємозв'язку з процесом стратегічного розвитку ключових компетенцій підприємства, контроль за реалізацією стратегічних цілей.

Компетентнісний підхід описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства.

1.3. Методи оцінки результативності управління розвитком персоналу

Узагальнюючим показником, який характеризує успішність будь-якого виду діяльності, є ефективність.

Згідно трактування економічної енциклопедії, ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [32, С.508].

$$E = \frac{\text{Ефект}}{\text{Витрати}} (\text{доли}), \quad (1.1)$$

де E – економічна ефективність (долі);

Ефект – прибуток або економія від впровадження певного заходу, гр. од.;

Витрати – витрати, пов'язані із здійснення певного заходу, що забезпечив отримання прибутку чи економії, гр. од.

Принцип економічної доцільності та вигоди має панувати і у сфері управління підприємством, зокрема в менеджменті персоналу. В жорстких умовах кризи проблеми підвищення ефективності управління розвитком персоналу набувають особливої актуальності. Від того, наскільки підприємству вдасться зберегти повноцінну роботу з персоналом і при цьому отримати від використання людських ресурсів максимальну віддачу, залежить стійкість компанії і її здатність конкурувати в майбутньому. Проте, перш ніж перейти до проблем оцінювання ефективності управління розвитком працівників, варто з'ясувати економічну суть ефективності менеджменту персоналу та окреслити чинники і критерії, які впливають на неї.

На думку В.М. Данюка, В.М. Петюха та С.О. Цимбалюка ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати трійний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників [21, С.380]. Згідно даного підходу ефективність управління персоналом включає три взаємопов'язані складові такі як: економічна, соціальна та організаційна ефективність.

Такої ж думки притримується Гавкалова Н. зазначаючи, що [11, С. 33-34].

1) економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління;

2) організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо;

3) соціальна ефективність відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату у колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інститутів тощо.

Крім того Гавкалова Н. окремо виділяє управлінську ефективність, яка відображає вплив менеджменту на досягнення мети, запланованих результатів, своєчасність прийняття рішень, достовірність прогнозів, раціональність інформаційних потоків, результативність мотиваційного механізму, подолання відчуження працівників від інноваційної діяльності та її наслідків [11, С.34].

Визначення ефективності не може бути повним без розкриття змісту продуктивності діяльності, яка є однією з основних складових ефективності менеджменту персоналу. Різними науковими школами економічної теорії було доведено, що діяльність, яка містить елементи новизни, творчого підходу, креативності є значно ефективнішою, аніж одноманітна діяльність виконавців за чітко розробленою технологією. Вперше, ознаку продуктивної праці встановив засновник фізіократичної теорії суспільного виробництва Ф. Кене.

Він стверджував, що продуктивною є праця, яка створює «чистий продукт» [43, С.244]. Інший визначний теоретик, А. Сміт вбачав джерело збільшення багатства у суспільно корисній праці, яка спрямована на виробництво матеріальних благ [75]. Але, теоретики розуміли під продуктивністю праці, не має адекватного кількісного виразу, оскільки продуктивність праці вимірювалася кількістю продукції, створеної за одиницю часу, а не ступенем участі у виробництві додаткового продукту.

На нашу думку, ефективність роботи персоналу та управління його розвитком правомірно розглядати як частину загальної ефективності суспільного виробництва.

З метою з'ясування ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства необхідно розробити методику її оцінювання, що дасть можливість з'ясувати дійсну ситуацію у сфері управління працівниками, виявити слабкі місця та надати рекомендації щодо її вдосконалення.

Оцінка ефективності управління розвитком працівників повинна здійснюватися протягом усіх фаз управлінської діяльності. Вона тісно взаємопов'язана з іншими етапами процесу менеджменту і своїми результатами здатна спонукати керівників вносити необхідні корективи у їх поточну діяльність. При цьому оцінка ефективності забезпечує функціонування на підприємстві системи безперервного зворотного зв'язку.

Варто зауважити, що оцінка ефективності управління розвитком персоналу не повинна бути самоціллю. Для прикладу, російський вчений Патрушев В.Д. відзначає, що оцінювання ефективності будь-якої діяльності повинне сприяти [62, С.76]:

- уточненню цілей та завдань такої діяльності;
- визначенню сукупності заходів та засобів, необхідних для досягнення поставлених завдань;
- встановлення реальних строків досягнення поставлених завдань, виходячи з наявних засобів та можливостей;
- знаходженню засобів та методів для дієвого контролю строків реалізації окреслених цілей та завдань на усіх рівнях підприємства.

Перед тим як перейти до з'ясування практичних аспектів оцінювання управління розвитком персоналу необхідно розглянути теоретичні основи даного процесу.

Щодо сутності та теоретичних засад оцінки ефективності управління персоналом підприємства, то даним питанням присвячено ряд праць як вітчизняних так і зарубіжних вчених.

Так, на думку російських науковців Дж.М. Іванцевича та А.А. Лобанова оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат та вигод, пов'язаних з проектами управління персоналом, що здійснюється з метою співставлення їх результатів із аналогічними показниками базового періоду, показниками конкурентів та стратегічними завданнями підприємства [40, С.274].

В свою чергу вітчизняний дослідник людського капіталу Гавкалова Н. зазначає, що ефективність управління розвитком персоналу можна оцінити за допомогою показників, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку [11, С.34].

Загалом, у процесі аналізу літератури наукового та прикладного характеру нами було з'ясовано, що нині немає єдиного підходу до проблем вимірювання ефективності роботи персоналу та управління ним. Проте, більшість дослідників притримуються думки, що для з'ясування ефективності системи управління розвитком працівників перш за все необхідно виділити критерії, що дозволять здійснити таку оцінку.

Під критерієм ефективності варто розуміти конкретний показник, що виражає головну міру бажаного результату, яка враховується при розгляді варіантів рішення. Тобто, можна стверджувати, що критерій ефективності управління визначається оптимальністю функціонування об'єкта управлінського впливу та характеризує якість праці в управлінській системі.

Виходячи із вищезазначеного, критерії ефективності управління розвитком персоналу підприємства можна розглядати з точки зору його об'єкта та суб'єкта.

З точки зору об'єкта управління, загальним критерієм ефективності виступають економічні результати діяльності керованої підсистеми, тобто досягнення підприємством поставленої мети за умови мінімізації витрат. До групи локальних (часткових) критеріїв можна віднести: мінімізацію витрат живої праці, мінімізацію витрат матеріальних та фінансових ресурсів, високий рівень технічної оснащеності підприємства, високу якість наданих послуг тощо.

З погляду функціонування суб'єкта управління критеріями ефективності можуть виступати:

- здатність приймати оптимальні рішення у найкоротший термін;
- оперативність доведення рішень до виконавців;
- швидкість збирання необхідної інформації для ухвалення управлінських рішень;
- забезпечення чіткого виконання рішень;

- комплексний контроль за виконанням рішень та ін.

Перераховані критерії лежать в основі нижче представлених концепцій оцінювання ефективності управління розвитком персоналу.

Аналізуючи наукові концепції, Гавкалова Н. виділяє три методичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту. Згідно першого – персонал підприємства розглядається як сукупний суспільний працівник, що безпосередньо впливає на виробництво, а тому – саме кінцеві результати виробництва повинні слугувати критеріальними показниками ефективності персоналу [11, С.35-36].

Прихильники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники мають віддзеркалювати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. Зважаючи на це, показниками оцінки виробничого та управлінського персоналу будуть слугувати наступні: продуктивність праці та темпи її зростання; питома вага заробітної плати у собівартості продукції; втрати робочого часу; частка бракованої продукції у загальному її обсязі; фондоозброєність праці; трудомісткість продукції; коефіцієнт складності робіт; рівень виробничого травматизму та ін.

Третій підхід базується на точці зору, згідно якої ефективність роботи персоналу перш за все визначається організацією його діяльності, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто залежить від форм і методів роботи з персоналом. Прихильники даного підходу серед критеріальних показників виділяють: плинність персоналу; рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової дисципліни; професійно-кваліфікаційну структуру персоналу тощо.

Російський вчений Татулов Б.Є. виділяє дві основні концепції, що покладені в основу оцінювання ефективності управління персоналом [77]. Згідно першої – ефективність управління працівниками підприємства оцінюється виходячи з органічної єдності управління та виробництва. У зв'язку з цим, особистий вклад управління персоналом у ефективність виробництва не визначається.

На відміну від попередньої, друга концепція робить акцент саме на визначенні вкладу процесів управління персоналом у ефективність діяльності підприємства. Разом з тим, варто зауважити, що кількісна оцінка такого вкладу на практиці представляє собою досить складне завдання, позаяк на сьогодні не існує відповідних звітних показників, які б відображали таку інформацію. Проте, на нашу думку, доцільно оцінювати не стільки вклад управління розвитком персоналу у ефективність виробництва, скільки його якісний вплив на таку ефективність. Дана методика не потребує використання єдиного інтегрального показника, а базується на сукупності показників, які відображають ефективність окремих систем чи підсистем управління розвитком персоналу – професійного навчання, адаптації, кар'єрного просування тощо.

Проблеми оцінювання ефективності управління персоналом також висвітлені у працях Шекшні С.В., який пропонує наступні методики [88, С.295-296]:

- оцінка досягнення мети;
- оцінка мотивації;
- метод оцінки компетенцій;
- вивчення статистичних показників, що характеризують людські ресурси підприємства;
- оцінка витрат.

Данюк В.М., Петюх В.М. та Цимбалюк С.О. з-поміж чисельних можливих показників ефективності менеджменту персоналу виділяють два основних, які, на їх думку, мають найбільшу інформаційну цінність. Серед них – показник загальної продуктивності організації (Π) і показник продуктивності праці ($\Pi_{\text{ПР}}$) [22, С.379-380].

$$\Pi = \frac{D}{B}, \text{ гр., од} \quad (1.2)$$

де: D – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг, гр. од.;
 B – сукупні витрати на виробництво, гр. од.

$$P_{PP} = \frac{O}{Ч_{CO}}, \text{ грн./чол.} \quad (1.3)$$

де: O – обсяг виробленої продукції;

$Ч_{CO}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

На думку даних науковців, заслуговує на увагу також оцінка ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріалоемності, енергоемності продукції тощо. Враховуючи, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, то одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів (P_{TP}):

$$P_{TP} = \frac{Д}{В_{П}}, \text{ грн. од.} \quad (1.4)$$

де: $В_{П}$ – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Вітчизняний дослідник теорії людського капіталу Грішнова О.А. пропонує розглядати будь-який захід з розвитку персоналу як окремий інвестиційний проект ефективність якого можна оцінити, використовуючи метод економічного аналізу «затрати-вигоди» [17, С.16].

Згідно даного методу, оцінка ефективності управління розвитком персоналу здійснюється у три етапи:

1. Ідентифікація та вартісна оцінка результатів від заходів з розвитку персоналу із врахуванням фактору часу.
2. Ідентифікація та вартісна оцінка витрат на управління розвитком персоналу із врахуванням фактору часу.
3. Порівняння величини вигод з величиною затрат.

Найбільш поширеним показником оцінки ефективності інвестиційних проектів, що базується на основі методу «витрати-вигоди» є показник чистої дисконтованої (теперішньої) вартості (МРУ).

У нашому випадку, даний показник відображає накопичений дисконтований ефект від заходів з розвитку персоналу за розрахунковий період [17, С.17]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t - COF_t}{(1+r)^t}, \quad (1.5)$$

де COF_t – вихідні грошові потоки (витрати на управління розвитком персоналу), гр. од.;

CIF_t – вхідні грошові потоки (ефект від реалізованих заходів з розвитку персоналу), гр. од.;

r – ставка дисконтування.

Показник чистої теперішньої вартості характеризує перевищення сумарних грошових надходжень над сумарними грошовими витратами, що генеруються заходами з розвитку персоналу. Оскільки грошові потоки розподілені у часі, то вони зводяться до теперішнього моменту шляхом дисконтування за ставкою r . Ефективним можна вважати проект, для якого чиста теперішня вартість (NPV) буде додатною. Тобто, якщо $NPV > 0$, процес управління конкретним проектом розвитку персоналу буде вважатися ефективним. При порівнянні альтернативних проектів перевага повинна надаватися тому з них, для якого показник чистої приведеної вартості буде більшим.

Як бачимо із вищепредставлених підходів, існує багато показників, які дають можливість кількісно оцінити результативність управління процесами розвитку персоналу підприємства. Проте варто пам'ятати, що реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначене лише через співставлення ступеню реалізації завдань із затраченими на це ресурсами. Тому, досліджуючи методи оцінки ефективності управління розвитком персоналу варто зупинитися на з'ясуванні сутності та структури витрат та результатів такої діяльності.

Задля досягнення ефективності управління розвитком працівників підприємства перш за все необхідно забезпечити чітку конкретизацію, облік та аналіз усіх витрат, пов'язаних із функціонуванням персоналу.

Окрім витрат, при оцінці ефективності управління розвитком персоналу, використовуються показники ефекту від такої діяльності.

Під економічним ефектом управління розвитком персоналу будемо розуміти усі отримані як кількісні, так і якісні корисні результати. Зокрема ефект може виявлятися через:

- збільшення обсягів виробництва;
- приріст загального обсягу продажів;
- приріст прибутку;
- скорочення часу проходження технологічних процесів та бізнес процедур;
- зростання продуктивності праці працівників;
- зростання міри задоволення клієнтів;
- підвищення рівня трудової мотивації персоналу;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу тощо.

Усі вищеперелічені позитивні результати управління розвитком персоналу можна розмежувати на кінцеві та проміжні. Так, кінцевим результатом може бути зростання обсягів виробленої продукції або ж зростання доходу та прибутку підприємства. Як проміжний результат можна розглядати підвищення кваліфікації працівників, зростання продуктивності їх праці, підвищення рівня трудової мотивації персоналу тощо.

Підсумковий кінцевий ефект управління розвитком персоналу можна обчислити наступними способами:

1. як узагальнену величину усіх кінцевих позитивних результатів;
2. як суму часткових ефектів від реалізованих заходів з розвитку персоналу.

Користуючись першим із зазначених методів, варто враховувати, що на величину загальних показників діяльності підприємства впливають не лише

людські ресурси виробництва, мобілізовані через систему управління персоналом, але і техніко-технічні та організаційні чинники. Тому, хоча узагальнюючі показники і дозволяють визначити наявність або відсутність ефекту, висновок щодо ефективності саме управління розвитком персоналу може бути спірним.

Підсумування загального результату з часткових показників, на нашу думку, є більш доцільним, позаяк дозволяє виявити, які саме напрямки роботи з персоналом призвели до позитивних результатів. Зрозуміло, що загальна сума не буде ідентичною із отриманим за допомогою першого методу показником загального ефекту, через відмінності у методології розрахунків, через взаємне погашення позитивних та негативних результатів тощо. Крім того, кількість складових загального ефекту може бути різною, зважаючи на те, які саме із заходів розвитку персоналу були враховані.

Труднощі у розрахунках загального результату зумовлені також тим, що ефект від різних видів витрат виражається як кількісними так і якісними вимірниками, які досить важко привести до спільного знаменника.

При оцінюванні результатів управління розвитком персоналу, варто враховувати також те, що деякі заходи розповсюджуються на весь трудовий колектив, а інші – лише на певну групу працівників. Тому, для аналізу ефективності управління розвитком працівників підприємства необхідно, перш за все, врахувати ефект отриманий від конкретного заходу, реалізованого для групи працівників. Далі, групові ефекти, зумовлені спільними заходами, підсумовуються із результатами від інших заходів розвитку персоналу. У подальшому, розрахунки здійснюються з використання середніх показників, за рахунок чого, висновки набувають загального характеру, дозволяючи отримати «вектор» спрямування заходів з управління розвитком персоналу.

Висновки до розділу 1

У сучасній літературі для характеристики сукупності працівників підприємства використовують різноманітні терміни: персонал, кадри, трудові ресурси, людські ресурси, трудовий колектив та ін. Хоча усі ці терміни використовуються в теорії та на практиці, кожен із них характеризує працівників підприємства під певним кутом зору. Узагальнюючи вищезазначені визначення, під персоналом підприємства, на нашу думку, слід розуміти сукупність усіх його працівників або їх певну частину (наприклад виробничий чи управлінський персонал).

Аналогічно використанню різних термінів для означення працівників підприємства, в економічній літературі також не існує єдиного підходу і до категорії «розвиток персоналу». Виходячи з аналізу існуючих визначень розвитку персоналу, можна виділити, на нашу думку, наступні його складові: адаптацію, професійне навчання, оцінювання та атестацію, планування кар'єри працівників. Для налагодження ефективної системи управління розвитком персоналу усі вищерозглянуті складові даного процесу (адаптація, професійне навчання, кар'єрне просування та оцінка працівників) повинні застосовуватися у взаємозв'язку і взаємодії, органічно поєднуючись із мотивацією працівників та відповідати стратегічній лінії розвитку підприємства.

Компетенції є характеристикою людини, а не посади, тому переносяться з одного робочого місця на інше разом зі працівником.

Компетентнісний підхід виступає сьогодні основною менеджменту в організації. Розглядаючи підприємство як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, необхідно визначити, що для кожного управлінського рівня можна виокремити власні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства в цілому. Це дає змогу стверджувати, що нині для успішного формування і реалізації довгострокового розвитку підприємства необхідно визнати наявність компетенцій певних рівнів, відповідність стратегічним цілям і можливість

управління їхньою динамікою. Саме ця ідентифікація, визначення якісних характеристик компетенцій певних рівнів, оцінка відповідності стратегічним завданням та управління розвитком компанії на засадах управління його компетенціями є важливим і перспективним напрямком дослідження проблеми управління персоналом.

Підсумковий кінцевий ефект управління розвитком персоналу можна обчислити наступними способами:

- як узагальнену величину усіх кінцевих позитивних результатів;
- як суму часткових ефектів від реалізованих заходів з розвитку персоналу.

Підсумування загального результату з часткових показників, на нашу думку, є більш доцільним, позаяк дозволяє виявити, які саме напрямки роботи з персоналом призвели до позитивних результатів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРИ
ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
(на прикладі ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”)

2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Виробниче об'єднання (ВО) "Ватра", на сьогодні ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”, засноване в м. Тернополі у травні 1957р. Підприємство було створене на базі переобладнаних корпусів Тернопільської тютюнової фабрики. Воно почало діяти під назвою завод "Електроарматура" і отримало статус державного підприємства. У 1960р. на прилеглих до заводу територіях розпочалось будівництво нового корпусу. Разом із розширенням заводу підвищувався його технологічний рівень та організація виробництва.

У 60-х роках закладається плацдарм для масового широкомасштабного виробництва освітлювальної техніки. Так, у 1963р. запустили в дію першу чергу дільниці гарячого емалювання, у штампувальному виробництві бути організовані по замкнутому циклу перші технологічні лінії для глибокого витягування відбивачів, що дало можливість розробляти більш різноманітні світильники. У 1964р. розпочалося будівництво другої черги нового корпусу, а через деякий час були створені нові цехи. Починаючи з цього періоду підприємство переходить на безперервне планування основного виробництва. У цей період підприємство спеціалізувалось на виробництві світлотехнічного обладнання.

У 1971р. на базі заводу "Електроарматура" було створене ВО "Ватра", а з 1980р. — НВО "Ватра". Було створене конструкторське бюро, яке пізніше переросло у Всесоюзний проектно-конструкторський і технологічний інститут світлотехнічної промисловості, концентрація і спеціалізація

виробництва забезпечили широкі передумови для широкого впровадження НТП. У цьому ж році вперше в об'єднанні почалися роботи зі створення побутових світильників.

1980р. був мабуть найяскравішим в історії об'єднання. У жорсткій конкурентній боротьбі підприємство перемогло у тендері провідні прожекторні фірми із США, та Західної Німеччини, фахівці "Ватри" у надзвичайно стислі строки розробили документацію, освоїли і поставили на спортивні об'єкти 5 міст XXII Олімпійських ігор 10000 потужних прожекторів. Західні журналісти заявили, що ватрівські прожектори зробили з ночі день [Бази даних: 00214267 - Відкрите акціонерне товариство "Ватра" [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України — Електрон. дан. — 2010-2014. — Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/00214267>].

Відкрите акціонерне товариство "Ватра" засноване згідно з рішенням Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу та конверсії України №2162 від 21 березня 1994р. шляхом перетворення державного підприємства "Ватра" відповідно до Указу Президента України "Про корпоратизацію підприємств" від 15 червня 1993 року №210/93 у відкрите акціонерне товариство.

Статутний фонд компанії становить 742 тис. грн., в якому частка фізичних осіб складає 30,38%, а юридичних - 69,62%.

Основними співвласниками ТзОВ "ОСП Корпорація ВАТРА" є фірма "Merborne Trading SA" (Вірджинські острови), довірче товариство "Градотраст" та трудовий колектив.

Місце знаходження підприємства: 46000, Україна, м. Тернопіль, вул. Микулинецька, 46.

В результаті здійсненої у 2003 році організаційно-управлінської реструктуризації товариства із його структури виведені ті ланки, процеси та функції, які були найбільш складними для підприємства, які найбільш відчутно впливають на ціну товару і роблять його не конкурентно-спроможним на ринку. Товариство, залишаючись власником єдиного майнового комплексу, перейшло

на ринок у новій формі – товариство продає свої послуги, продає право користуватися своїми засобами виробництва та експортує світлотехнічну продукцію. За рішенням Наглядової Ради в 2006 - 2007 роках була виважена і правильна фінансово-економічна перспектива Товариства, яка дала можливість різко скоротити витрати на утримання надлишкових площ, обладнання, знизити витрати у виробництві світлотехніки і майже на третину зменшити питомі витрати енергоносіїв. В товаристві не було задіяно 46% всіх виробничих площ і основних засобів і тому було прийнято економічно обгрунтоване рішення про продаж виробничих корпусів №3,4 і переміщення основного і допоміжного виробництв на західну територію «Ватри». Зупинена стара і влаштована нова, ефективна система опалення у виробничих корпусах №1, №2, адміністративному корпусі і у всьому соціальному комплексі, тобто, в столовій, палаці культури, спортивному, медичному закладах. За 2012 рік значно покращилися умови праці: утеплють виробничий корпус №1, закінченна заміна вікон в АПК-1, оформили музей, зробили капітальний ремонт дискобару «Перлина», замінили на нове паркове освітлення придорожньої території вул. Микулинецької, капітально відремонтували дві ватрівські зупинки. Влаштували новий виставковий зал, який є візитною картою для покупців підприємства, а також доброю рекламою в роботі менеджерів з продаж.

У докризовий період до 2012 року підприємство «Ватра» працювало досить прибутково, за рахунок державних тендерів та підприємств, які були постійними покупцями світлотехнічної продукції. Проте, після програшу тендеру на освітлення спортивних об'єктів чемпіонату з футболу Євро-2012, доходи підприємства значно знизились. Плановий прибуток був не виконаний, розпочались проблеми з оплатою праці та скорочення працівників. Все це негативно позначилось на маркетинговій стратегії підприємства.

На діяльність ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» впливає рівень забезпеченості населення, розвиток міжнародного та внутрішнього ринків, стан фінансової активності в країні. Основні фактори, які визначають діяльність ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»:

- нестабільність законодавчої системи оподаткування;

- недосконалість норм Господарського законодавства;
- найбільш відчутними як вітчизняним підприємствам (клієнтам Корпорації), так і громадянам є інфляційні процеси, що спричинюють ріст цін;
 - зростання цін на дизпаливо, мастильні матеріали та інші ресурси для виробництва;
 - відсутність інвестування, особливо інвестиційна непривабливість регіону;
 - низька конкурентоспроможність продукції Корпорації;
 - величезні витрати на переобладнання виробництва, що створить умови для зростання конкурентоспроможності підприємства;
 - невдоволеність власного персоналу умовами праці та рівнем заробітних плат;
 - відсутність чіткої маркетингової стратегії Корпорації та плану маркетингового відділу.

Компанія охоплює широку номенклатуру розробки і виготовлення світлотехніки, що включає майже всі сфери застосування, а саме:

1. Зовнішнє освітлення. Вуличні та паркові світильники з енергоекономними лампами.
2. Прожекторне освітлення. В основному це унікальні високоефективні параболо кругові і параболо циліндричні прожектори для освітлення відкритих і закритих спортивних споруд, а також гама прожекторів з високо інтенсивними джерелами світла, високого ступеня захисту і сучасного дизайну для загального освітлення відкритих просторів та архітектурних об'єктів.
3. Загальнопромислові світлові прилади для освітлення виробничих приміщень, з різними джерелами світла, для експлуатації у приміщеннях з нормальними і важкими умовами навколишнього середовища.
4. Адміністративне освітлення для загального освітлення адміністративних та громадських приміщень (фойє, холів, торгівельних та банківських зал, робочих та учбових кабінетів, закладів культури тощо).

5. Транспортне освітлення це група світлових приладів для загального освітлення салонів вагонів метро, локомотивів, електро- дизельпоїздів, тамбурів вагонів.
6. Світильники місцевого освітлення для місцевого освітлення робочих зон металорізальних верстатів та іншого виробничого обладнання.
7. Вибухонебезпечні світлові прилади для освітлення вибухонебезпечних об'єктів газової, хімічної, нафтопереробної промисловості, а також вугільних шахт.
8. Ексклюзивні світильники за спеціальними замовленнями за індивідуальними дизайнерськими розробками.
9. Пускорегулююча апаратура для запалювання люмінесцентних ламп і ГЛВТ всіх видів потужностей (Додаток).

Продукція підприємства характеризується досить високим рівнем якості, десять відсотків обсягу продукції складають вироби, що мають сертифікати якості найвимогливіших сертифікаційних центрів Європи (Німеччини). Якість виробів Корпорації ВАТРА підтверджується сертифікацією системи управління якістю на підприємстві за міжнародним стандартом ISO9001 (Додаток).

ОСП "Корпорація Ватра" надає різні види послуг. Так, наприклад, лише у грудні 2017 року малою корпорацією надані послуги на суму 38652,44 грн (див. Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Виконані роботи ОСП "Корпорація Ватра" у грудні 2017 року

№ п/п	Одержувач послуг	Назва послуг	Вартість послуг, грн
1	ТзОВ"В-Технорем"	Послуги по ціноутворенню, техніко-економічний аналіз	1972,70
2	ТзОВ "Патріарх-Інвест"	Послуги з питань техніко- економічного аналізу, розрахунки освітлення	17935,74
3	ТзОВ"В-Техноформ"	Послуги по ціноутворенню, 3 техніко-економічного аналізу	18744,00

У структурі компанії є також підприємство "Ватра-Техсервіс", до якого відносяться ремонтний та енергетичний цехи, а також будівельно-ремонтний комплекс.

Загалом, виробнича інфраструктура ТзОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» представлена ремонтною та будівельною службами, транспортним та складським господарством, очисними спорудами, об'єктами тепло-, водо-, газо, енергопостачання.

Компанія, в основному, забезпечується послугами власного транспорту (перевезення сировини, матеріалів та готової продукції), але іноді орендує його у спеціальних організаціях.

Виробничий процес компанії забезпечується комп'ютерною підтримкою через обчислювальний цент та мережу персональних комп'ютерів на виробничих місцях. Обчислювальний цент виконує функції техніко-економічного планування, управління фінансами, постачанням, оперативного управління основним виробництвом, виконує задачі бухгалтерського обліку. Персональні комп'ютери застосовуються практично у всіх відділах підприємства. Хоча на даний час обчислювальна техніка, яка застосовується компанією, є морально застарілою та її кількість діючих комп'ютерів обмежена, тому обсяг виконуваних ними задач надто малий.

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» працює на вітчизняному ринку світлотехнічної продукції, для цього створено цілу систему представництв тв. Дилерська мережа, а також у країнах ближнього зарубіжжя, а саме: Казахстан, Білорусь, Молдова, Узбекистан. Понад 60% продукції йде на експорт в ці країни.

Досить обмеженими є збут продукції, особливо в світлі загострення політичної ситуації з цими країнами. Кризовий період в Україні також досить негативно позначився на діяльності підприємства. Більшість потенційних споживачів, що регулярно купляли світлотехніку для власних виробництв, закрились чи, через фінансові труднощі, перестали купувати продукцію.

На діяльність Товариства впливає платоспроможність населення, рівень розвитку корпоративного та внутрішнього ринків, загальний стан ділової активності в регіоні. Основні фактори, що впливають на діяльність

підприємства: суперечливість існуючої системи оподаткування, недосконалість, нестабільність діючих норм Господарського законодавства.

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» сконцентрувала виробництво і володіє потужностями, які повністю задовольняють потреби України в промисловій світлотехніці і забезпечують виконання поставок продукції в Білорусь, Молдову, Казахстан, Узбекистан, Грузію та інші країни співдружності. Причому випуск продукції нарощується щороку.

Завод працює лише "під замовлення". Тримати продукцію на складі економічно не вигідно, негативні зміни, які відбулися в державі, додали проблем. Зростання цін на матеріали, які застосовуються у виробництві, підвищення вартості палива, транспортних перевезень, навіть розміру мінімальної зарплати, змушують піднімати ціну на техніку. Хоч підприємство споживає небагато газу та інших енергоресурсів, та собівартість виробів все одно зростає.

Для визначення фінансової стійкості підприємства за даними балансу та фінансової звітності проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану підприємства (Додаток).

Коефіцієнт покриття :

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{оборотні}_\text{активи}}{\text{короткострокові}_\text{зобовязання}} \quad (2.1)$$

$$K_{\text{п}} = 24158/11837=2,04$$

Даний коефіцієнт дозволяє встановити чи здатне підприємство на протязі звітного року погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Нормативне значення $2 < K < 3$. В нашому випадку він рівний 2,04, що свідчить про можливість підприємства погасити поточні зобов'язання. Це означає, що на кожну 1 гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має 2,04 грн. поточних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{\text{шл}} = \frac{\text{оборотні}_\text{активи} - \text{запаси}}{\text{короткострокові}_\text{зобовязання}} \quad (2.2)$$

$$K_{шл} = 24158 - 18380 / 11837 = 1,04$$

Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{ал} = \frac{\text{короткострокові}_\text{фінансові}_\text{інвестиції} + \text{грошові}_\text{кошти}}{\text{поточні}_\text{зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$K_{ал} = 384 / 11837 = 0,03$$

Згідно балансових даних підприємство не може погасити короткострокові зобов'язання найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Чистий оборотний капітал:

$$Чок = \text{оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання} \quad (2.4)$$

$$Чок = 24158 - 11837 = 12321 \text{ тис.грн}$$

Наявність і величина цього показника свідчить про спроможність ОСП «Корпорація Ватра» сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Коефіцієнт автономії:

$$K_a = \text{Власний капітал} / \text{Підсумок балансу} \quad (2.5)$$

$$K_a = 39112 / 50949 = 0,77$$

Даний коефіцієнт показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансових у його діяльності. В нашому випадку ця частка становить 77% - власного капіталу і 23% позичкового капіталу. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити

зобов'язання. Даний показник свідчить що на кінець року в кожних ста гривнях вкладених активів підприємства 77 грн. складають власні кошти (власний капітал).

Коефіцієнт фінансової залежності:

$$K_f = \text{Підсумок балансу} / \text{Власні кошти} \quad (2.6)$$

$$K_f = 50949/39112 = 1,3$$

Коефіцієнт характеризує залежність підприємства від залучених коштів, в ОСП «Корпорація Ватра» така залежність є досить низька. Це означає, що в кожній 1,30 гри, вкладеній в активи підприємства, 30 коп. десь позичено.

Отже провівши аналіз фінансових показників підприємства ми можемо сказати, що ОСП «Корпорація Ватра» є досить стійким і незалежним та має наявні реальні можливості для підвищення фінансової стійкості та стабільності.

Підприємство має слабкі та сильні сторони котрі впливають на розвиток та роботу підприємства.

Перелік сильних сторін організації :

- наявність постійних клієнтів;
- висока якість виконаних робіт;
- великий досвід роботи в даній сфері бізнесу;
- висока адаптація до введення науково-технічних розробок;
- вчасне виконання робіт.

Перелік слабких сторін організації:

- немає широкої популярності серед населення;
- висока плинність кадрів;
- відсутність вільних оборотних фінансових коштів у підприємства в даний момент;
- низька платоспроможність українського споживача упродовж багатьох років.

Загрози для діяльності підприємства:

- низька платоспроможність більшої частини населення;

- обмежена можливість отримання кредиту в комерційному банку;
- наявність сильних конкурентів;
- нестача кваліфікованого персоналу;
- загроза виснаження резервних фінансових можливостей підприємства.

Можливості підприємства для майбутнього розвитку:

- Розширення виробничої лінії.
- Вихід на нові ринки.
- Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.

На основі наведених вище даних складаємо матрицю слабких та сильних сторін підприємства, (див. Таблиця 2.2)

Таблиця 2.2

Матриця SWOT – аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - висока якість виконуваних робіт і надання послуг приведе до підвищення довіри клієнтів підприємства; -кваліфіковані управлінці, високий рівень управління; -компетентність у даній галузі; -багаторічний досвід ; - вчасне виконання робіт. 	<ul style="list-style-type: none"> – висока плинність кадрів; – відсутність вільних оборотних фінансових коштів у підприємства в даний момент; – низька платоспроможність українського споживача упродовж багатьох років. – додаткові транспортні витрати.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> -Розширення виробничої лінії. - Вихід на нові ринки. - Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. 	<ul style="list-style-type: none"> – низька платоспроможність більшої частини населення; – обмежена можливість отримання кредиту в комерційному банку; – наявність сильних конкурентів; – нестача кваліфікованого персоналу; – загроза виснаження резервних фінансових можливостей підприємства.

2.2. Аналіз системи управління підбором та професійною підготовкою персоналу

Управління персоналом традиційно було функцією, що обслуговувала бізнес. В рамках такого підходу співробітники розглядались тільки з точки зору ресурсу, причому далеко не першої значущості. В нафтогазовій галузі, наприклад, головним ресурсом завжди вважались запаси вуглеводневої сировини, а питання про те, хто їх буде розробляти і наскільки ефективно, завжди залишалося на другому плані. До кадрової служби при такому підході відносяться лише як до підтримуючої функції, яка займається адміністративними питаннями (прийом-звільнення, винесення доган, підрахунок бонусів і т.п.). В значній мірі, положення речей, що склалося, є історичним наслідком, так як і в світі, і в нашій країні донедавна спостерігався надлишок трудових ресурсів. Але в останні роки ситуація корінним чином змінюється. Відповідним чином змінюється і кадрова стратегія підприємств.

Кадрова стратегія ОСП «Корпорація Ватра» формується виходячи з цілей і завдань, пріоритетів та довгострокових планів розвитку, які ставлять перед компанією акціонери і суспільство та в цілому є продовженням стратегії, запровадженої підприємством.

В основі стратегії управління персоналом знаходиться принцип: «Ми розглядаємо персонал як основний актив, який необхідно підтримувати, розвивати, укріплювати і нарощувати, а не як затрати, які необхідно оптимізувати».

Безпосередньо відділ з кадрового адміністрування ОСП «Корпорація Ватра» надає наступні види послуг:

- кадровий облік всіх підприємств ;
- адміністрування заробітної плати;
- підготовка штатних розписів та наказів на виплати;
- управлінська і статистична кадрова звітність.

Питаннями відбору, оцінки управлінських компетенцій та навчанням персоналу займається директор підприємства та керівники відділів.

Розвиток професійної підготовки безпосередньо залежить від того, яка технологія підбору персоналу на підприємстві, склалася та чи є вона частиною кадрової політики і стратегічного управління, чи є виваженою кадрова політика щодо підбору персоналу.

Розглянемо основні принципи підбору персоналу ОСП «Корпорація Ватра». Так, при відборі претендентів визначено ряд критеріїв, які враховують:

- відповідність змісту роботи і вимогам до посади, на яку відбувається відбір;
- повноту критеріїв (включення всіх ключових характеристик, що важливі для продуктивної роботи на даній посаді);
- необхідність і достатність критеріїв (не перевантаження процесу, пошуки кандидатів, мінімально скорочуючи число можливих кандидатів, беручи за основу критерії, які явно необхідні чи обов'язкові для успішної роботи на вакантній посаді).

Серед основних компетенцій, що визначені при оцінці відбору кандидатів на займані посади на ОСП «Корпорація Ватра» визначено дві групи компетенцій – корпоративні та управлінські. Головні з них наведено на рис. 2.1.

Корпоративні компетенції	Командна робота
	Ефективна комунікація
	Відповідальність за результат
	Системне мислення
	Відкритість новому
Управлінські компетенції	Управлінська самостійність
	Командне лідерство
	Управління виконанням

Рис. 2.1. Діюча модель корпоративних та управлінських компетенцій [розроблено самостійно]

Наступний крок у підборі персоналу – знайомство з потенційним кандидатом, документами, що характеризують його особисті та ділові якості. Перше знайомство з кандидатом проходить у формі співбесіди. При цьому задаються як стандартні, так і запитання, що виникають по ходу або містять якийсь психологічний підтекст.

З метою відповідності компетенцій працівника займаній посаді на підприємстві розроблено цілий ряд різних методів оцінки, які використовуються у відповідності до оцінки претендента на ту чи іншу посаду. Основні інструменти оцінки управлінських та корпоративних компетенцій представлено на рис. 2.2.

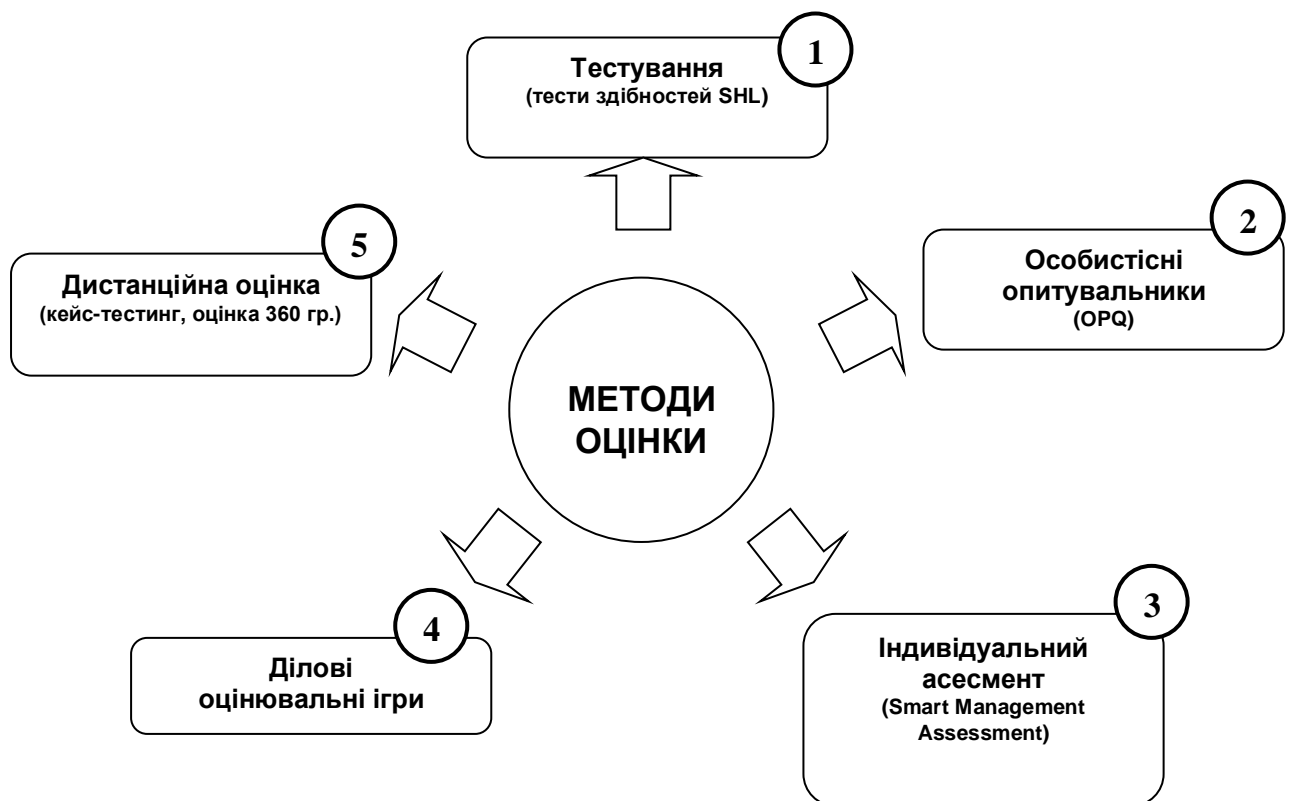


Рис. 2.2. Інструменти оцінки управлінських та корпоративних компетенцій [розроблено самостійно]

Результати співбесіди та тестування за одним із зазначених інструментів є підставою для прийняття рішення про прийом на роботу чи відмову.

Слід зазначити, що такий підхід до відбору дає змогу сформувати кваліфіковану команду працівників та знизити плинність кадрів.

Характеристика чисельності працівників на ОСП «Корпорація Ватра» за 2016-2017р.р. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Чисельність працівників ОСП «Корпорація Ватра»

Категорії працівників	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
			+/-	%
Керівники	31	20	-11	- 35,5
Спеціалісти	53	31	-22	- 41,5
Службовці	3	1	-2	- 66,7
Робітники	156	123	-33	- 21,1
Всього	243	175	-68	- 28,0

Як видно з даних таблиці, на досліджуваному підприємстві, в останні роки спостерігається значне скорочення чисельності персоналу. Так, якщо у 2016 році чисельність працівників становила 243 чол., то вже у 2017 році вона зменшилась на 68 чоловік і склала 175 чол. Однак, цьому є ряд об'єктивних причини – перш за все кризові явища, що вимагали оптимізації чисельності працівників, впровадження новітніх технологій в проведення облікових робіт.

За віковою структурою колектив підприємства є достатньо молодим. Дані про вікову структуру наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вікова структура працівників підприємства в 2017 р.

Вік	20-30 р.	30-40 р.	40-50 р.	50-55 р.	55+
Кількість працюючих	52	61	31	23	4

Як видно з даних таблиці 2.4, 66% чол. – працівники віком до 40 років, люди, які здатні навчатися та робити кар'єру.

У зв'язку з цим, навчання та розвиток персоналу компанії є одним зі стратегічних завдань в рамках розвитку організаційного потенціалу. Реалізація цих завдань покладена на кожного робітника.

В напрямку навчання підприємства в цілому:

- проводиться аналіз потреб в навчанні та розвитку (TNA-Training Needs Analysis);
- здійснюється спілкування з усіма співробітниками з питань навчання та розвитку;
- здійснюється підбір професійних тренінгових компаній на ринку;
- розробляються програми навчання;
- планується та контролюється бюджет на навчання та розвиток;
- здійснюється вся організаційна робота від заключення договорів до обробки анкет оберненого зв'язку, формування бази даних і звітності про ефективність навчання.

Навчання і розвиток персоналу, як і будь-який інший процес в компанії має свої цілі, завдання та схеми реалізації і представляє собою процес, що розвивається по спіралі(рис. 2.3).

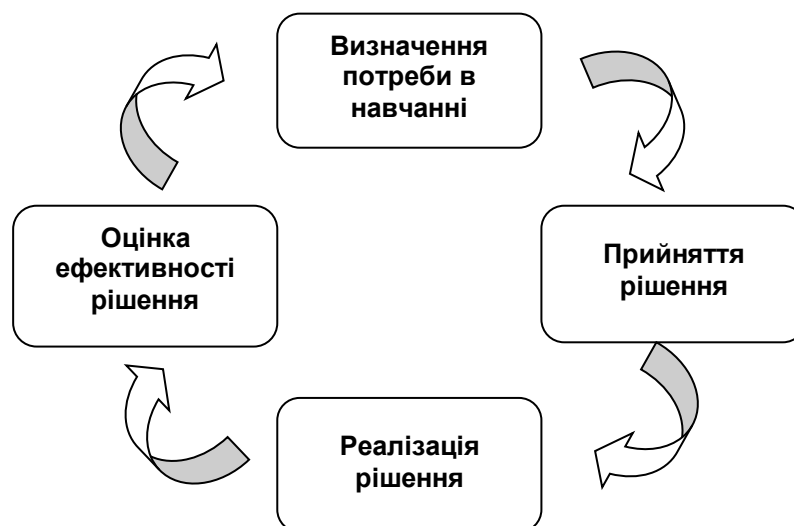


Рис. 2.3. Модель процесу навчання персоналу

Як правило, в компанії зазначений процес розпочинається в серпні з першого етапу – проведення аналізу потреби співробітників в навчанні (TNA), в ході якого керівники разом з працівниками своїх підрозділів обговорюють підсумки минулого року, аналізують завдання, які стоять перед підрозділом та плани особистого розвитку на майбутній рік.

При здійсненні TNA надзвичайно вадливим є чітко усвідомлювати та вміти сформулювати цілі навчання та отримати відповідь на питання «Навіщо?», «Що?» та «Як?».

Результати TNA консолідуються в загальну по компанії річну програму навчання, яка аналізується з врахуванням стратегічних цілей компанії, виробничих контрактів підрозділів, оцінок за критеріями особистого внеску та бюджету.

Програма навчання реалізується протягом поточного року за допомогою внутрішнього та зовнішнього навчання:

- формуються корпоративні програми (коли планується навчання кількох співробітників з декількох підрозділів);
- планується індивідуальне навчання (у випадку, якщо запит носить специфічний характер).

Відповідно до виконуваних завдань формуються і програми навчання персоналу, що стосуються актуальних питань змін законодавства щодо ведення бухгалтерського обліку та аудиту, оподаткування, здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Інформація щодо програм навчання, навчальної бази, на якій воно здійснювалося, та кількості співробітників ОСП «Корпорація Ватра», що приймали участь наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Програми з навчання та розвитку персоналу ОСП «Корпорація Ватра»
з 2015 по 2017 рр.

Назва програми	Навчальна база	К-ть працівників
1	2	3
2015		
Семінар «Податкове планування»	Київський центр підтримки та розвитку бізнесу	12
Семінар «Оптимізація ЗЕД-операцій»	Київський центр підтримки та розвитку бізнесу	6
Семінар «Податковий кодекс України <i>Оподаткування-2015</i> »	ФОП Самарченко О.Р	200
Курси з підготовки до іспитів на отримання сертифіката аудитора	Спілка аудиторів України при АПУ	9

Продовження таблиці 2.5

2016		
Семінар «Трансформація фінансової звітності українських підприємств у звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності»	Навчально-методичний центр Федерації професійних бухгалтерів і аудиторів України	15
Семінар «ЗЕД: Актуальні питання оподаткування»	Навчальний центр газети «Бухгалтерія»	3
Семінар «Законні методи податкової оптимізації»	Київський центр підтримки та розвитку бізнесу	11
Курси з підготовки до іспитів на підтвердження сертифіката аудитора	Спілка аудиторів України при АПУ	9
2017		
Семінар «Судова практика при визнанні ПДІ договорів «Нікчемними»	Компанія «Сайвена»	2
Семінар «Актуальні питання оподаткування»	ФОП Самарченко О.Р	100
Курси з підготовки до іспитів на підтвердження сертифіката аудитора	Спілка аудиторів України при АПУ	6

В силу змін, що відбуваються на підприємстві, програма навчання носить гнучкий характер і, за необхідності може бути відкоригована. Загальне коригування програми здійснюється в липні (після 6 місяців роботи). Керівник отримує звіт з повною інформацією «план/факт» і приймає рішення про необхідність коригування.

Якщо плани співробітника змінились та з'явилась нова необхідність в навчанні, не передбачена затвердженою програмою, співробітник має право заявити про це та оформити позапланову заявку на навчання. Оригінал заявки передається в HR-відділ і офіційно в електронному вигляді направляється від керівника підрозділу на адресу HR-директора.

Крім того, в процесі організації навчання співробітників HR-відділ:

– здійснює підбір постачальників тренінгових послуг. Як видно з інформації, наведеній в табл. 2.5, в компанії, в основному склався свій тренінговий склад, а саме Київський центр підтримки та розвитку бізнесу, Спілка аудиторів України при АПУ, ФОП Самарченко О.Р., яких запрошують для проведення навчальних програм;

- спільно з керівниками підрозділів та майбутніми учасниками навчання адаптує або розробляє програми, у відповідності до очікувань учасників, обговорює деталі програми з тренерами;
- формує графіки навчання з максимальним врахуванням можливостей всіх учасників. Як правило, такі навчання проводяться в час після роботи;
- інформує працівників про час та місце проведення запланованого семінару чи курсів;
- здійснює обернений зв'язок, проводить його аналіз та формує звіти про проведеній захід.

Кожний учасник процесу навчання має свої обов'язки та відповідальність перед компанією за ефективність використання інвестицій в навчання.

Крім потреб, виявлених в ході TNA, в програму навчання включаються також навчальні заходи, а також стратегічно важливі корпоративні тренінги та програми розвитку, які ініційовані керівництвом Компанії. Як правило, ці програми розробляються для керівного складу ОСП «Корпорація Ватра». Інформація щодо програм, ініційованих безпосередньо компанією та кількості учасників наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Програми по розвитку персоналу, розроблені у межах компанії в 2017 р.

Назва програми	Кількість учасників
Програма «Вектор успіху»	6
Програма «Нова висота»	6
Програма «Крок вперед»	6
Семінар «Управління витратами і зниження витрат. Бюджетування і контролінг. Питання управлінського обліку і звітності»	12
Семінар «Навики публічних виступів»	2

Так, програма «Нова висота» розроблена для підвищення кваліфікації керівників середньої ланки та включає три модулі: «Управління людьми», «Управління комунікацією» та «Управління собою». Кожний модуль програми

розрахований на два дні та включає такі методи навчання, як розгляд наскрізного бізнес-кейсу; аналіз ситуацій з практики бізнесу «Роснафта»; рольові ігри; групові дискусії; роботу в малих групах; тестування.

Програма «Нова висота» в розрізі модулів спрямована на формування у керівників активної позиції в організації продуктивної взаємодії між співробітниками та підрозділами компанії, а також із зовнішніми контрагентами; підвищення результативності підрозділів та розрахунок успішного найму; ефективного управління діяльністю співробітників та створення команд; на підвищення результативності керівників в бізнесі за рахунок більш усвідомленого використання своїх особистих якостей, сильних сторін та сфокусованого розвитку.

Для керівників початкової ланки розроблена та втілюється в життя програма «Вектор успіху», що включає в себе 4 модулі: «Управління командою», «Управління процесами та людськими ресурсами», «Управління комунікацією» та «Управління собою». На відміну від попередньої програми, кожний модуль розрахований на 3 дні.

Модуль «Управління командою» програми «Вектор успіху» пропонує учасникам практичні техніки управління командою в будь-якому бізнес-контексті. Програма побудована таким чином, щоб учасники отримали знання та навички, необхідні для ефективного оперативного лідерства в щоденному робочому процесі.

В результаті проходження модулів зазначеної програми керівники навчаються:

- створювати ефективну команду, залучаючи до неї співробітників з врахуванням їх персональних особливостей;
- управляти командою, добиваючись від членів команди швидких, чітких, злагоджених, цілеспрямованих дій;
- організувати прийняття групових рішень в умовах тісних часових рамок, використовуючи при цьому потенціал кожного члена команди;
- мотивувати співробітників без використання адміністративних ресурсів;

– підвищувати компетентність співробітників, використовуючи методи коучінгу.

Модуль «Управління процесами та людськими ресурсами» спрямований на розвиток у керівників компетенцій планування, постановки завдань, організації, контролю та управління змінами, що дозволяє їм більш ефективно здійснювати управління регулярними бізнес-процесами та своїми підлеглими.

Перед кожним сучасним керівником стоять завдання, виконання яких неможливе без вміння ефективно спілкуватися. Недостатня кількість інформації, невміння зрозуміти позицію колеги та донести до нього свою – все занадто дорого обходиться для бізнесу. Для вирішення зазначених проблем керівництвом пропонується навчання за модулем «Управління комунікацією», яке допомагає розвивати у керівників компетенції, що дозволяють їм більш ефективно вибудовувати ділову комунікацію та вирішувати поставлені перед ними бізнес-завдання. В результаті навчання керівники краще розуміють інформацію, що поступає до них, переводять конфлікти в раціональне русло, займають конструктивну позицію при виникненні конфліктів та добиваються того ж від своїх підлеглих.

В сучасній організації керівнику необхідно вирішувати одночасно багато завдань, контролювати декілька процесів – працювати в умовах обставин, що швидко змінюються. В намаганні все встигнути керівники дуже часто потрапляють в стресові ситуації, відчувають розчарування від нереалізованих цілей та невиконаних справ. Це призводить до зниження самооцінки та мотивації.

Саме тому для сучасного працівника, що працює у великій компанії, тема «Управління собою» є особливо актуальною, так як в процесі навчання програмою пропонуються прості та зручні рішення в сфері управління часом та робочим навантаженням, інструменти розвитку емоційного інтелекту та управління стресом. Впровадження підходів, що пропонуються в процесі навчання в щоденну діяльність в цілому:

– допомагають підвищити ефективність роботи підрозділів за рахунок грамотного планування часу і точного розподілу пріоритетів;

- дозволяють знизити вплив емоційних факторів, зробити роботу підрозділів більш стабільною та передбачуваною;
- формують мотивацію співробітників на саморозвиток та оволодіння кращими практиками.

Третій вид програми «Крок вперед» спрямований на спеціалістів компанії та включає 3 модулі: «Командна взаємодія», «Особиста ефективність» та «Ефективна комунікація». Як і попередні програми, зазначена програма включає короткі презентації тренера, вправи та рольові ігри для засвоєння та відпрацювання навичок, аналіз відео сюжетів, практичних кейсів та ситуацій з практики бізнесу «Роснафта».

Програма сприяє впровадженню принципів співробітництва, орієнтації на результат, дозволяє підвищувати довіру та лояльність один до одного. Все це створює умови для реалізації потенціалу кожного члена команди, а також сприяє підвищенню трудової мотивації.

Для компанії в цілому це означає ріст синергетичного ефекту співробітників та підвищення ефективності.

Таким чином, проведений аналіз системи навчання та підвищення кваліфікаційного рівня співробітниками компанії дає можливість стверджувати про достатньо високий рівень організації роботи за даним напрямом. Слід зазначити, що, не дивлячись на достатньо високий рівень освіченості співробітників, про що свідчить інформація, наведена в табл. 2.7, щорічно співробітники компанії прагнуть підтримувати та підвищувати свій професійний рівень, що зумовлено ускладненням процесу управління, виникненням нових сфер та видів діяльності.

Таблиця 2.7

Чисельність працівників за рівнем освіти

Вища освіта	Друга вища освіта	Вища незакінчена освіта	Додатково Сертифікат аудитора
164	112	7	6

Як видно з даних табл. 2.7, менше 5% співробітників мають незакінчену вищу освіту, тоді як 65% працівників, що мають дві вищі освіти. За даними опитування, проведеного нами в ОСП «Корпорація Ватра», на предмет з'ясування мотивів, якими керуються співробітники компанії, приймаючи участь в навчальних програмах, було з'ясовано, що 21% підвищують кваліфікацію у зв'язку з потребою в нових знаннях, 26% – через можливість її виникнення; 16% – щоб отримати більш цікаву роботу; 37% – щоб отримати більш високу посаду (див. рис. 2.4).



Рис. 2.4. Мотиви участі в програмах навчання [розроблено самостійно].

В опитуванні прийняло участь 52 співробітники компанії (31% від загальної чисельності працівників).

Однак, дослідження процесу організації підбору та навчання кадрів в компанії дало можливість сформулювати ряд слабких місць, що потребують удосконалення.

По-перше, вузьким місцем сучасної системи навчання в компанії є те, що трапляються ситуації, при яких лєвова частка ресурсів, що виділяються на професійний розвиток, витрачається на роботу з обмеженим числом співробітників. Часто – це співробітники з лідерським потенціалом.

Відірвавшись від щоденних реальностей організації, ці співробітники можуть розгубитися, коли їм знову доведеться зіткнутися з повсякденними проблемами в новій якості керівників.

По-друге, сучасне макросередовище вимагає від організацій нових підходів до підвищення якості персоналу, одним з яких є впровадження інформаційних технологій дистанційного навчання. Це дасть можливість заощадити кошти на навчання, забезпечить доступ до підвищення кваліфікації співробітників на постійній основі.

2.3. Оцінка заходів з управління кар'єрним ростом та стимулювання розвитку персоналу

Важливою складовою управління розвитком персоналу, як зазначалося в першому розділі роботи, є управління кар'єрним ростом та системою матеріального забезпечення. Управління кар'єрним ростом повинно включати взаємопов'язані між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру і кадри управління кар'єрою. Цілі системи управління кар'єрним процесом повинні впливати із загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим відображати специфіку даної сфери діяльності організації. Цілі системи управління кар'єрним процесом аутсорсингової компанії включають:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера та організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду та культури організації
- досягнення порозуміння між організацією і менеджером з питань його розвитку і просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору та ін.

Основними функціями системи управління кар'єрним процесом компанії відповідно до поставлених цілей є:

- дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їх розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;
- планування професійного розвитку (навчання, стажувань та ін.), розробка процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротації) менеджерів, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому, в тому числі розробка організаційного простору у відповідності з цілями і можливостями підприємства, потребами і здібностями персоналу (при цьому розробка не повинна обмежуватися тільки організаційним проектуванням, а активно включати формалізацію інших кар'єрних векторів – побудова кваліфікаційної сітки статусної сходи);
- організація процесів навчання (у тому числі основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації та професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;
- активізація кар'єрних устремлінь керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою: самомаркетингу (самопрезентації, самореклами), самоменеджменту;
- регулювання кар'єрних процесів, попередження та профілактика кризових явищ, відхилень від норми, в тому числі появи кар'єризму;
- координація та узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;
- контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі певної системи показників.

Ефективність реалізації функцій системи управління кар'єрним процесом підприємства може бути досягнута за допомогою їх інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персонал-технологіями, як управління за цілями, навчання, управління адаптацією і професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і специфічні кар'єрні:

робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм.

Управління за цілями, як технологія, припускає наявність системи регулярних (наприклад, щоквартальних) звітів менеджерів на всіх рівнях ієрархії системи управління перед своїми керівниками про виконану роботу. Крім інших переваг (підвищення ефективності мотивації, контролю за результатами, своєчасність коректування цілей), цей метод сприяє ще й створенню атмосфери діалогу між керівниками, наступності професійного управлінського досвіду в організації, прийняття більш адекватних рішень по кар'єрі.

Досягнення цілей, реалізація функцій і технологій управління кар'єрним процесом здійснюються на основі певних принципів, основними з яких є:

- колегіальність у прийнятті рішень з питань кар'єри;
- поєднання цілей організації та індивідуальних інтересів менеджера;
- економічність розвитку, відбору та просування (наприклад, навчання в діяльності, «нові знання – під нову посаду»).

В ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» існує управління двома видами кар'єри: професійною та внутріорганізаційною. Це є дуже важливо, адже взаємодія між ними припускає виконання ряду завдань, а саме: досягнення взаємозв'язку цілей підприємства й окремого співробітника; забезпечення спрямованості планування кар'єри на конкретного співробітника з метою обліку його специфічних потреб і ситуацій; забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою; усунення «кар'єрних тупиків», в яких практично немає можливостей для розвитку співробітника; формування наочних і сприйнятних критеріїв службового зростання, що використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях; вивчення кар'єрного потенціалу працівників; забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань; визначення шляхів службового зростання, використання яких задовольнить кількісну та якісну потребу в персоналі в потрібний момент і в потрібному місці.

Досліджуючи модель службової кар'єри в товаристві було з'ясовано, що в управлінні діловою кар'єрою спеціаліста використовується як посадове зростання, так і ротація, що здійснюється як по горизонталі, так по вертикалі.

Основним джерелом заміщення посад ієрархії управління в товаристві є посадове зростання від молодших посад до старших з урахуванням розвитку структурних підрозділів, стажу роботи та результатів планових атестацій керівників і спеціалістів. Посади, починаючи з заступника начальника відділу та головного спеціаліста, як правило, заміщуються за конкурсом. В лінійних підрозділах просування керівників в основному йде «по вертикалі», але можлива і ротація на знову створені підрозділи підприємства. Посади спеціалістів заміщаються шляхом зростання в межах штатного розкладу від молодших посад до старших і через систему кадрового резерву.

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але й те, яких показників він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування кар'єри представляє розробку найбільш ймовірної системи заміщення посад для конкретного керівника або спеціаліста за час його роботи.

При складанні плану кар'єрного просування (зростання) керівника та фахівця ОСП «Корпорація Ватра»:

- розглядається послідовність можливого заняття посад в лінійних структурах або апараті управління;
- визначаються шляхи розвитку здібностей, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівника та спеціаліста на різних етапах його діяльності;
- передбачається систематична оцінка і контроль результатів праці, культурно-технічного та професійного зростання, накопичення досвіду розвитку особистості;
- оцінюються фундаментальні знання, прагнення до теоретичної стратегічної діяльності в умовах ринкових відносин, знання менеджменту маркетингу, управління персоналом, аудиту;

– враховується, що з часом, при переході з однієї посадової категорії в іншу, зі зміною сфер діяльності змінюються якості працівника, вимоги до нього, як правило, зростають.

Підставою для складання плану розвитку кар'єри є наявність низки показників, які характеризують виробничу діяльність працівника:

- а) мотивація на кар'єру;
- б) якісна і ефективна праця протягом кількох останніх років;
- в) висновок атестаційної комісії або керівника підприємства;
- г) професійна компетентність та ерудиція (підготовка);
- д) висновок або рекомендація іншого підприємства, якщо працівник вступив (переведений) на роботу з нього;
- е) психологічна придатність до необхідної виробничої діяльності.

При цьому планування кар'єри здійснюється не менше, ніж на 5 і не більше, адже адаптація до нової посади (особливо керівної) відбувається через 2-5 років, а через 10 років можуть істотно змінитися умови праці тощо.

Планування кар'єри працівника виконується керівником підприємства (або його заступником) із залученням безпосереднього керівника підрозділу та керівника (працівника) відділу кадрів. У цьому випадку керівники, які планують кар'єру, повинні знати перспективні плани розвитку підприємства і галузі, мати дані з планування кадрів та їх потреби і т.д. Все це забезпечує складання грамотного і точного плану кар'єри працівника, що відповідає потребам підприємства і інтересам самого працівника.

Розвиток кар'єри працівника може відбуватися лише тоді, коли сам працівник і адміністрація підприємства забезпечують розвиток всіх елементів (підструктур) кар'єри в цілому.

Розвиток кар'єри працівника в ОСП «Корпорація Ватра» включає низку етапів, зокрема:

- а) підвищення кваліфікації (перепідготовка, стажування);
- б) призначення на більш високу посаду (за рішенням атестаційної комісії, або за рішенням керівництва підприємства);

в) ротацію працівника в межах свого підрозділу, при якій змінюються посадові обов'язки без зменшення заробітної плати.

Для виявлення ролі кар'єрного росту в системі управління розвитком персоналу та стану управління розвитком персоналу в загальній стратегії розвитку ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» нами проведено опитування як керівників, так і спеціалістів товариства. Анкета наведена в додатку А.

Усього в опитуванні взяли участь 6 керівників (директор або заступник та начальники відділів) та 42 спеціалісти.

Результати моніторингу засвідчили певну різницю у відповідях керівників та інших працівників, що свідчить, або про недостатню інформованість останніх, або про завищену оцінку діяльності у сфері розвитку персоналу серед керівників.

Зокрема на питання щодо підходів до реалізації заходів з розвитку персоналу на підприємстві, половина керівників вважають, що процес розвитку персоналу реалізуються системно. Інша половина, що процес розвитку персоналу є елементом загальної стратегії розвитку підприємства. В той самий час близько 60% спеціалістів відповіли, що процес розвитку персоналу реалізуються стихійно, і лише 40%, що процес розвитку персоналу реалізуються системно. Це говорить про те, що в більшості відсутня системність в управлінні розвитком персоналу.

Багато опитаних (60%) керівників вважають, що найбільш дієвою стратегією розвитку персоналу є навчання персоналу безпосередньо в процесі роботи, 20% – стратегія розвитку персоналу «за необхідністю», по 10% – стратегія використання «готової» робочої сили та стратегія постійного розвитку персоналу.

Подібні результати отримані й при опитуванні спеціалістів, 60% з яких висловились про перевагу стратегії, що передбачає навчання персоналу безпосередньо у процесі роботи.

Найбільш популярним заходом розвитку персоналу залишається професійне навчання та атестація. Недостатня увага приділяється адаптації

працівників та плануванню трудової кар'єри, що викликає найбільшу стурбованість.

Не завжди стратегія розвитку персоналу узгоджується із загальною стратегією підприємства. В цьому питанні ми побачили найбільшу неузгодженість у відповідях між керівниками та спеціалістами. Серед перших переважає думка, що стратегія розвитку персоналу підприємства є одним із елементів корпоративної стратегії (50% опитаних), серед інших, що стратегія розвитку персоналу не пов'язана із стратегією розвитку підприємства (70%).

В цілому результати дослідження стосовно кар'єрного розвитку персоналу засвідчили недостатній рівень робіт за цим напрямком.

Виходячи із дослідження, на нашу думку, ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» необхідна нова програма щодо можливостей кар'єрного росту, що має включати в себе такі послуги:

- 1) надавати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, яка потрібна;
- 2) вказувати систему, відповідно до якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомагати працівникам встановити цілі кар'єри;
- 4) заохочувати осмислений діалог між працівниками та їхніми керівниками про цілі цієї кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивуючого впливу повинні:

- регулярно пропонуватися;
- бути відкритими для всіх працівників;
- модифікуватися, якщо їх оцінка показує, що необхідні зміни.

Важливою складовою управління розвитком персоналу є розробка заходів щодо активізації мотивів професійної творчості, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню розвитку самого підприємства.

Серед найбільш значущих мотивів професійної діяльності працівників відзначають дві великі групи:

- 1) матеріальні;

2) моральні.

На сьогодні ряд відомих дослідників (П. Друкер, А. Тоффлер, Р. Інгельгарт, В. Іноземцев) стверджують, що матеріальні фактори для працівника сучасної корпорації як творчої особистості перестали відігравати домінуючу роль. Однак ця теза є суперечливою. Як правило, матеріальні потреби перестають відігравати домінуючу роль тільки тоді, коли вони задоволені [42, С.88-99].

Політика ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» будується на основі і в повній відповідності до корпоративних стандартів. Підприємство:

- забезпечує ефективне управління оплатою праці в рамках стандартизованих прозорих і зрозумілих для всіх працівників алгоритмів, які доводяться до їх відома;

- пропонує працівникам конкурентоздатну винагороду на рівні, співставному з винагородою в провідних українських компаніях;

- у випадку досягнення значних результатів діяльності Компанії, забезпечує можливість працівникам отримувати премії, які дозволяють збільшувати сумарну винагороду до рівня вищого, ніж є у конкурентів;

- щорічно, на основі даних ринку оплати праці і результатів діяльності Компанії, проводить аналіз системи винагород, і, у випадку необхідності, коригує посадові оклади у відповідності до ринкових показників;

- забезпечує оплату праці у відповідності до реального внеску працівника і винагороджує його за особливі досягнення;

- забезпечує конфіденційність розмірів винагороди.

Корпоративний стандарт мінімізує вплив людського фактору на прийняття рішень про розмір ставки для того чи іншого працівника та забезпечує ефективне управління грошовою винагородою в рамках прозорих і зрозумілих процедур.

На підприємстві розроблені чіткі інструкції відносно того, як:

- грейдуються посади на основі їх оцінки;

- визначається грошова винагорода і її структура;

– встановлюються та змінюються посадові оклади, розміри преміювання.

Прикладом такої інструкції є Процедура «Система короткотермінового стимулювання та управління ефективністю діяльності працівників ТОВ ОСП «Корпорація Ватра», в основі якої знаходяться корпоративні принципи матеріального стимулювання працівників.

Зазначена Система розроблена з метою підвищення ефективності діяльності всіх структурних підрозділів та працівників для виконання основних виробничо-економічних та фінансових показників ТОВ ОСП «Корпорація Ватра».

Джерелом виплати премії є кошти Фонду короткотермінового (річного) стимулювання, заплановані за встановленими параметрами бізнес-планування.

Розмір премії за результатами діяльності за рік залежить, перш за все, від грейда посади. Доцільно, на нашу думку, пояснити поняття грейд. Під грейдом на підприємстві розуміють певний рівень, який надано посаді за результатами оцінки за системою Хей Group, яка заснована на характеристиках посади (знання та вміння; рішення проблем; відповідальність за результат) та їх цінності для підприємства.

Крім грейда посади, розмір премії визначається також в залежності від виконання Виробничого контракту Товариства (документ, який визначає основні показники ефективності діяльності Товариства, структурного підрозділу з встановленням порогових, цільових та максимальних рівнів) структурних підрозділів, де працює конкретний працівник, та його особистої ефективності (виконання індивідуальних ключових показників ефективності).

Як зазначалося, у Виробничому контракті визначено три рівні – порогові, цільові та максимальні, досягнення яких відповідно впливає на розмір премії.

В програмі корпоративного стимулювання приймають участь всі працівники Товариства, за виключенням зовнішніх сумісників та осіб, які надають послуги за договорами громадянсько-правового характеру.

У випадку, якщо протягом звітного періоду до працівника було застосовано дисциплінарне стягнення у вигляді догани, премія такому

працівнику може не виплачуватися або розмір премії може бути зменшено у відповідності до додатку.

Структура формування, періодичність виплати і розмір премії залежить від категорії працівника і міри його впливу та участі в досягненні цілей Товариства, структурних підрозділів та показників особистої ефективності.

У зв'язку з цим всі працівники поділені на дві групи:

1 група – Генеральний директор Товариства;

2 група – Всі інші співробітники Товариства.

Відповідно до різних підходів, що використовуються для стимулювання керівника та інших співробітників підприємства розроблено дві системи показників для оцінки індивідуальної ефективності. Зазначені показники є якісними, базуються на суб'єктивній оцінці керівника та визначають основні критерії особистого внеску.

Критерії особистого внеску відповідають цінностям Товариства (Лідерство, Безпека, Результативність, Добросовісність) і визначають вимоги до поведінки працівників, які є основою успішного результату їх роботи.

Зазначені критерії особистого внеску визначають цільовий рівень досягнення. В якій мірі поведінка працівника відповідає цьому цільовому рівню (потребує покращення, відповідає або переважає), визначає безпосередній лінійний керівник. На нашу думку, такий суб'єктивістський підхід не сприяє підвищенню мотивації до праці, викликає не завжди здоровий клімат в колективі.

Оцінка особистої ефективності обирається з наступного інтервалу значень (табл. 2.8).

В організаційному плані цикл управління особистою ефективністю (тривалість – 1 рік) включає в себе:

- проведення настановчої зустрічі, в ході якої працівником та керівником формуються очікування по Критеріях Особистого Внеску;
- здійснення оберненого зв'язку в повсякденному трудовому процесі;
- проведення проміжної зустрічі (через півроку);

– підсумкова зустріч, в процесі якої здійснюється остаточна оцінка діяльності працівника за рік та узгоджуються кроки його подальшого професійного та кар’єрного росту.

Таблиця 2.8

Оцінка особистої ефективності

Підсумкова оцінка особистої ефективності	Інтервал значень
Не відповідає очікуванням (оцінка особистої ефективності не приймає участі в розрахунку преміальної суми та прирівнюється до 0)	0-74%
Потребує покращення	75-99%
Відповідає очікуванням	100-124%
Переважає очікування	125-155%

Як зазначалося, в основі показників особистої ефективності знаходиться ряд критеріїв.

Серед основних критеріїв, що присутні в оцінці спеціалістів, які не мають підлеглих, знаходяться наступні:

- демонструвати позитивний робочий настрій та транслювати його оточуючим;
- вміти вибудовувати партнерські відносини;
- дотримуватись норм та стандартів;
- бути нетерпимим до порушень;
- бути відповідальним та іншим.

Детальний аналіз показників оцінки індивідуальної ефективності ОСП «Корпорація Ватра» показав, що в цілому вони сприяють стимулюванню командної роботи, відповідальності та дисциплінованості. Однак, сьогодні важливим аспектом в роботі з персоналом, який сприяє підвищенню рівня конкурентності організації, є мотивація працівників до інноваційної активності, що не знаходить свого відображення в матеріальному стимулюванні в організації.

Крім задоволення матеріальних мотивів підвищення професійної освіти ОСП «Корпорація Ватра», приділяється значна увага також і задоволенню моральних мотивів. З цією метою в Товаристві розроблена Програма нагород, мета якої:

- відзначити видатні результати діяльності працівників нагородами, не передбаченими системою матеріального стимулювання;
- укріплювати унікальну корпоративну культуру;
- сприяти «історіям успіхів» працівників Товариства та інформувати працівників про досягнення та успіхи.

Висновки до розділу 2

З проведеного аналізу ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»» бачимо, досліджуване підприємство сьогодні є одним з найбільших в Україні виробником світлотехнічної продукції промислового і культурно-побутового призначення, є відомим експортером світлотехнічної продукції як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках. Також слід відмітити, що компанія проводить свою виробничо-господарську та фінансово-збутову діяльність. Як свідчать проведені розрахунки за 2017 рік фінансових показників підприємства ми можемо сказати, що ОСП «Корпорація Ватра» є досить стійким і незалежним та має наявні реальні можливості для підвищення фінансової стійкості та стабільності.

На основі використання SWOT-аналізу визначено основні моменти слабких, та сильних сторін, загроз і можливостей підприємства. Оцінивши зазначені можливості і загрози безпосереднього оточення, сильні і слабкі сторони підприємства, бачимо, що сильних сторін більше ніж слабких, проте можливостей менше ніж загроз. Отже, підприємство позиціонує у нижній частині матриці SWOT-аналізу. На даному етапі розвитку для нього

характерною є стратегія формування конкурентних переваг та посилення позицій на ринку.

Проведені дослідження показали, що підприємство має високий технічний рівень, який досягається завдяки висококваліфікованому персоналу. Однак на досліджуваному підприємстві спостерігається значне скорочення чисельності персоналу. У 2016 році кількість працівників становила 243 чол., то у 2017 році вона зменшилась на 68 осіб і налічувала 175 працівників. Така плінність кадрів в подальшому може привести до нестачі кваліфікованого персоналу.

Процес відбору персоналу на ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра” включає визначення критеріїв відбору на основі двох груп компетенцій – корпоративних та управлінських; проведення співбесіди та оцінка відповідності заявленим критеріям на основі одного з існуючих в Товаристві інструментів оцінки.

В напрямку навчання в ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”:

- проводиться аналіз потреб в навчанні та розвитку (TNA-Training Needs Analysis);
- здійснюється спілкування з усіма співробітниками з питань навчання та розвитку;
- здійснюється підбір професійних тренінгових компаній на ринку;
- розробляються програми навчання;
- планується та контролюється бюджет на навчання та розвиток;
- здійснюється вся організаційна робота від заключення договорів до обробки анкет оберненого зв’язку, формування бази даних і звітності про ефективність навчання.

Програма навчання реалізується протягом поточного року за допомогою внутрішнього та зовнішнього навчання:

- формуються корпоративні програми (коли планується навчання кількох співробітників з декількох підрозділів);
- планується індивідуальне навчання (у випадку, якщо запит носить специфічний характер).

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Напрями посилення позицій кадрової служби ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”

В сучасних кризових умовах у ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” все більше зростає роль кадрової служби в сфері ефективного управління персоналом. Таке підвищення ролі цієї структури продиктовано об’єктивними обставинами:

1. Сьогодні істотно змінилися умови, в яких розвивається служба управління персоналом. Ці зміни пов’язані з переходом стійкого в часі дефіциту трудових ресурсів до їх надлишку. Будівельна галузь зазнала найсильнішого впливу економічної кризи в Україні. Головними резервами поліпшення діяльності підприємства в кризових умовах стають краще використання кадрів, оптимальний їхній розподіл у розрізі робочих місць, зростання навантаження на кожного члена колективу.

2. Зменшення чисельності працівників повинне бути компенсовано більшою інтенсивністю праці, а значить вищою кваліфікацією працівників. У зв’язку з цим зростає відповідальність кадрової служби підприємства щодо вибору напрямку кваліфікаційного росту працівників, підвищення ефективності форм навчання і стимулювання їх праці.

3. Реалізація перебудови кадрової політики в організації зумовлює розширення функціональних обов’язків працівників кадрової служби (відділу кадрів), підвищення їхньої самостійності у вирішенні кадрових проблем.

Кадрова служба ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” в сучасних умовах не повною мірою відповідає вимогам кадрової політики, які висуваються кризовою ситуацією в економіці країни. Діяльність цієї служби на сьогодні

обмежена вирішенням питань щодо прийому і звільнення працівників, оформлення кадрової документації. Проте відсутня єдина система роботи з кадрами, і насамперед система науково-обґрунтованого вивчення здібностей, професійного і посадового просування працівників відповідно до їх ділових і особистих якостей. Тобто, можна зробити висновок, що відділ кадрів виконує здебільшого функцію кадрового діловодства. Суть роботи цього підрозділу ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” полягає в оформленні документації щодо особового складу: накази про приймання, переведення, звільнення працівників, надання відпусток. Мета такої роботи полягає у виконання робіт з правильним оформленням документів, що дозволяє виконання цих робіт, а саме (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз основних функцій відділу кадрів ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”
(визначено автором)

№ з/п	Основна функція	Характеристика
1.	Оформлення документації про прийом на роботу	Видача при потребі трудової книжки, здійснення записів у трудових книжках про прийом на роботу або переведення в інший підрозділ підприємства; переведення на іншу посаду
2.	Оформлення документації про звільнення працівників	Оформлення документації про вивільнення персоналу з зв'язку зі виходом на пенсію; оформлення наказів про звільнення працівників у зв'язку із порушенням трудової дисципліни; Оформлення наказів при звільненні працівників за власним бажанням або за згодою сторін
3.	Складання графіків чергових та позачергових відпусток	Формування графік про чергові, декретні та позачергові відпустки працівників, контроль за оформлення документації у зв'язку із позапланових відпусток за власний рахунок
4.	Видача довідок на отримання державної матеріальної та соціальної допомоги	Оформлення пакету документів для представлення в державні органи (пенсійний фонд) та органи соціальної опіки

Джерело: сформовано автором.

Недоліки діяльності відділу кадрів ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” полягають у наступному:

- відділ не виконує цілої низки функцій, пов'язаних з управлінням кадрами, а обмежується вузьким фронтом робіт, пов'язаним з оформленням документації про рух кадрів по підприємству;

- не використовує потенціал свого підрозділу при здійсненні пошуку нових працівників, проведення співбесід, оцінці діяльності стажерів та працівників з випробувальним терміном роботи; практично діяльність відділу у питаннях прийняття нових кандидатів дублює вище керівництво;

- не здійснюється робота з стимулювання працівників; на досліджуваному підприємстві відсутня цілісна система мотивації кадрів; майже не використаний потенціал управління кар'єрою працівників різних професій;

- не надається консультацій з психологічного розвантаження та вирішення трудових конфліктів тощо.

Таким чином, у зв'язку із зазначеними недоліками в діяльності відділу кадрів ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”, а також враховуючи кризову ситуацію, яка виникла на сьогодні в Україні в цілому та у будівельній галузі зокрема, керівництву доцільно посилити діяльність кадрової служби.

До складу служби управління персоналом ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” можуть входити інспектори з кадрів, інженери з підготовки кадрів, соціологи, психологи, фізіологи, начальники бюро, інші керівники і фахівці. Умовою правильного формування структурних підрозділів апарату управління персоналом є дотримання мінімально допустимої чисельності працівників за кожною функцією. Тому потрібно дотримуватися правильного співвідношення між чисельністю старших і рядових виконавців. Вважається, що на одного старшого (керівника відповідного рівня) повинно припадати, як мінімум, два рядових працівника.

Нормативна чисельність працівників ($Ч$), необхідних для виконання всіх робіт з комплектування й обліку персоналу, визначається за формулою (3.1):

$$Ч = \frac{Ч_{сп}}{Н_{обс}}, \quad (3.1)$$

де $Ч_{сп}$ – середньоспискова чисельність працівників (осіб);

$Н_{обс}$ – норма обслуговування (осіб) [78, с. 116].

Дослідженнями встановлено, що раціональна чисельність персоналу кадрової служби на підприємстві – один спеціаліст на 75 зайнятих в організації [43; 53]. Враховуючи даний факт, можна розрахувати раціональну чисельність працівників кадрової служби ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”:

$$Ч = 175_{(2017)} / 75 = 2,3 \text{ (особи)}$$

Таким чином, для ефективного виконання завдань з управління персоналом кадровій службі в ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” необхідно 2,3 кадрових спеціалісти. Це означає, що для організації ведення справ, пов’язаних з управлінням персоналу, в скороченому (обмеженому) обсязі, достатньо двох осіб. Проте для виконання функцій у розширеному режимі потрібно утримувати мінімум 3 осіб.

Зауважимо, що за існуючої організаційної структури ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”, діяльність з управлінням кадрів виконується двома підрозділами – безпосередньо відділом кадрів та відділом охорони праці. До складу відділу кадрів станом на 2017 рік входить двоє працівників разом з начальником, тобто 3 особи. Крім того, у відділі охорони праці зайнято двоє фахівців разом з начальником, тобто 3 особи. У таблиці 3.2 наведено орієнтовані витрати (базова заробітна плата та відрахування на соціальне страхування тощо) на утримання 6 працівників – 2 керівників відділів та 4 фахівців відділу кадрів та відділу охорони праці.

Орієнтовані витрати на утримання керівників та фахівців двох відділів – відділу кадрів та відділу охорони праці в рік складають понад 598,1 тис. грн. Зауважимо, що підприємство, утримуючи два споріднених за напрямками діяльності відділи, зазнає дублювання функцій працівників, нераціональний розподіл обов’язків між працівниками відділів, малоефективне використання їх робочого часу, а, отже, і має понаднормові витрати на заробітну плату.

Таблиця 3.2

Аналіз основних функцій відділу кадрів ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”

№ з/п	Основна функція	Характеристика
1.	Оформлення документації про прийом на роботу	Видача при потребі трудової книжки, здійснення записів у трудових книжках про прийом на роботу або переведення в інший підрозділ підприємства; переведення на іншу посаду
2.	Оформлення документації про звільнення працівників	Оформлення документації про вивільнення персоналу з зв'язку зі виходом на пенсію; оформлення наказів про звільнення працівників у зв'язку із порушенням трудової дисципліни; Оформлення наказів при звільненні працівників за власним бажанням або за згодою сторін
3.	Складання графіків чергових та позачергових відпусток	Формування графік про чергові, декретні та позачергові відпустки працівників, контроль за оформлення документації у зв'язку із позапланових відпусток за власний рахунок
4.	Видача довідок на отримання державної матеріальної та соціальної допомоги	Оформлення пакету документів для представлення в державні органи (пенсійний фонд) та органи соціальної опіки

Джерело: визначено автором.

На нашу думку, таке розмежування функцій між двома підрозділами є неприпустимим. За лінійно-функціональної побудови організаційної структури між відділами чітко розділені обов'язки, кожен з них має свої цілі та завдання, очолюються різними керівниками, які, у свою чергу, мають власне бачення виконуваних обов'язків. Тому, з метою покращення управління персоналом доцільно об'єднати обидва відділи в один, розподілити функції між працівниками об'єданого відділу таким чином, щоб можна було б значно покращити стан управління кадрами на досліджуваному підприємстві. Також необхідно сформулювати положення про новий відділ, у якому потрібно вказати його нові цілі та завдання.

На чолі такого підрозділу має стояти менеджер - керівник відділу управління персоналом, якого має заступати старший менеджер з охорони праці. Крім того, варто додатково залучити спеціаліста з питань розвитку персоналу, а менеджеру з питань охорони праці доцільно розширити сферу повноважень, зокрема, включити до його компетенції вирішення питань соціального захисту персоналу. Зауважимо, що мінімальна кількість

працівників – 3 особи буде мінімальною і дозволить для підприємства у майбутньому вирішувати тільки ті функції, які виконувалися і у попередні роки. Проте, якщо керівництво зацікавлено у відчутному поліпшенні ситуації з управлінням персоналу, тоді потрібно у майбутньому залучити додаткового фахівці для вирішення низки завдань – здійснення спостережень за персоналом, здійснення опитувань, проведення планових атестацій тощо. Введення додаткового працівника у відділ управління персоналом дозволить також вирішити питання, які можуть бути викликані перевантаженням функціями, зняти соціальну напругу у підрозділі та дозволити здійснювати планові відпустки, перерозподіляти обов'язки у випадку хвороби (тимчасової непрацездатності) одного з працівників відділу без погіршення функцій всього підрозділу.

Враховуючи вище зазначені принципи та вимоги до побудови апарату управління, керівництву ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” можна запропонувати структуру кадрової служби, представлену на рис. 3.1.

Отже, за об'єднаного відділу можливий чіткий розподіл функцій у сфері управління персоналом в межах одного відділу. Підприємство може отримати певні вигоди від цього. Серед таких зазначимо наступні:

- раціоналізація функцій фахівців та керівного складу підприємства;
- економія коштів на заробітній платі та відповідних відрахуваннях;
- гармонізація стосунків між працівниками різних відділів за лінійно–функціональної структури підприємства.

Звісно, що в умовах кризи і скорочення обсягу будівельно-монтажних робіт, недоцільно наймати додатковий персонал. Втім замість існуючих 6 працівників 2 відділів реально для організації діяльності нового відділу потрібно тільки 2-3. Тому стоїть питання скорочення 2-3 осіб, або переведення їх у інші підрозділи ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”.

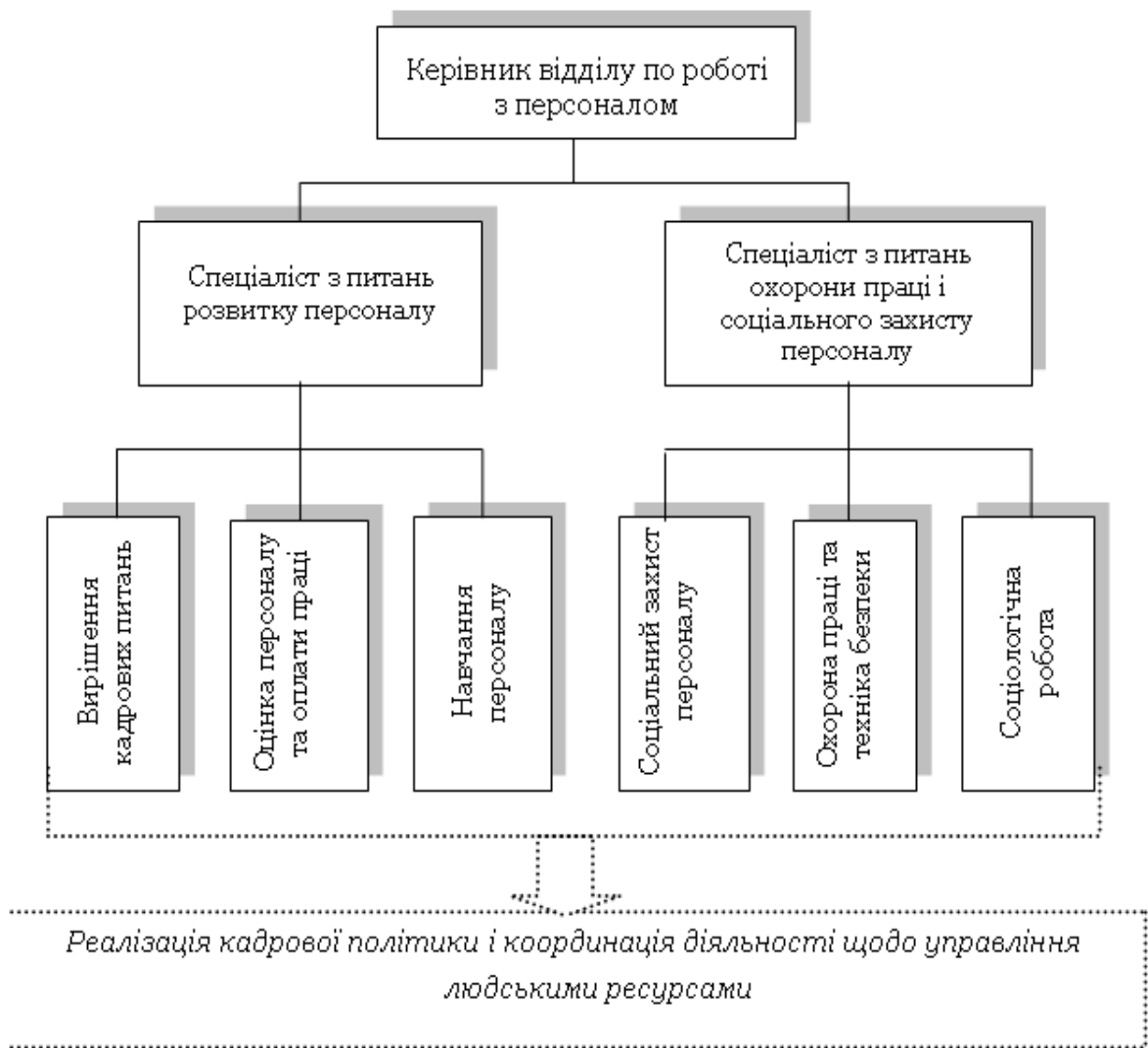


Рис. 3.1. Рекомендована структура відділу по роботі з персоналом
ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”

Джерело: складено автором.

Проте, існуюча організаційна структура ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” свідчить про те, що потрібно розглянути два варіанти організації діяльності нового підрозділу. Перший варіант передбачатиме значне скорочення персоналу обох відділів – майже на 50% упродовж 2018 року (II півріччя) та збільшення кількості працівників відділу управління персоналом на 1 особу в 2018 році. До цього варіанту варто вдатися, коли відомо, яких працівників майбутнього відділу потрібно зберегти, відома їх реакція на обставини та майбутнє збільшення кількості функцій, обсягу робіт. Другий варіант передбачає утримання 4-5 осіб упродовж 2018 року та скорочення кількості працівників до 4 осіб у наступному – 2019 році. Цей варіант пасує у тому

випадку, коли керівництво вагається стосовно того, яких працівників залишити в межах нового відділу. У першу чергу, сумніви можуть стосуватися керівників колишніх відділів. Тому, на нашу думку, потрібно дати шанс продемонструвати свої здібності обом керівникам колишніх відділів – відділу кадрів та відділу охорони праці. А директор ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” буде мати нагоду простежити за результатами діяльності майбутнього відділу, результати діяльності всіх працівників, а потім розподілити повноваження серед них. У таблиці 3.3 ми наведемо орієнтовані витрати на утримання різної кількості працівників.

Таблиця 3.3

Обґрунтування економічної доцільності створення нового відділу
управління персоналом

І варіант (об'єднаний відділ кадрів, з розширенням у майбутньому періоді)			ІІ варіант (об'єднаний відділ кадрів, з скороченням у майбутньому періоді)		
	2017 р.	2018 р.		2017 р.	2018 р.
Кількість осіб	3	2	Кількість осіб	5	4
1	2	3	4	5	6
Заробітна плата, в т.ч.			Заробітна плата, в т.ч.		
керівник відділу кадрів (1 особа)	6000	6000	керівник відділу кадрів (1 особа)	6000	6000
фахівці відділу кадрів (3, 2 особи)	3000*3= 9000	3000*2= 6000	фахівці відділу кадрів (5,4 особи відповідно, 3000 грн.)	15000	12000
Заробітна плата працівників відділу кадрів, міс	15000	12000	Заробітна плата працівників відділу кадрів, міс	21000	18000
Нарахування на зарплату (20%)	3000	2400	Нарахування на зарплату (20%)	4200	3600
Разом ЗП з нарахуваннями, міс	18000	14400	Разом ЗП з нарахуваннями, міс	25200	21600
Кількість місяців в досліджуваному періоді	12	12	Кількість місяців в досліджуваному періоді	12	12
Фонд заробітної плати за досліджуваний період	216000	172800	Фонд заробітної плати за досліджуваний період	302400	259200
Разом за досліджуваний період, грн. (ІІ квартал 2016-го та 12 міс. 2017 року).	388800		Разом за досліджуваний період, грн. (ІІ квартал 2009-го та 12 міс. 2010 року).	561600	
Економія від зміни оргструктури	43200		Економія від зміни оргструктури	43200	

Джерело: визначено автором.

З наведеної вище таблиці можна зробити висновок, що за обох варіантів в результаті об'єднання відділу кадрів та відділу охорони праці можна досягти значної економії коштів тільки на заробітній платі керівників та фахівців відповідних відділів. У першому випадку обсяг економії упродовж 2018-2019 років складає 43,2 тис. грн. В другому випадку, коли на так званий випробуваний термін залишаються кілька працівників (4-5), обсяг економії складає 43,2 тис. грн. Звісно, що підприємство може використати кошти на поточні витрати і підтримку інших підрозділів. Втім, на нашу думку, обсяг зекономлених коштів в повному обсязі або якісь її частини можна спрямувати на підвищення кваліфікації працівників відділу управління персоналом.

Отже, розглянемо детальніше цілі та функції напрямків управління персоналом, зазначених на рис. 3.1 та відобразимо їх у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Цілі та функції нового відділу управління персоналу

ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”

Ціль	Функції
1	2
Вирішення кадрових питань	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення організації кадрами відповідно до програми її розвитку, кадрове діловодство, аналіз плинності кадрів та дисципліни праці, підготовка наказів по кадрах; - забезпечення збереження кваліфікованих працівників в умовах нестабільного відтворення та найму кадрів.
Оцінка персоналу та оплата праці працівників для підтримки	<p>організація роботи з створення посадових інструкцій персоналу;</p> <p>розробка штатного розкладу та змін до нього на основі затвердженої структури, узгодження штатних розкладів різних підрозділів;</p> <p>систематичний нагляд за чисельністю структурних підрозділів;</p>
Ефективності мотивації їх праці.	<p>розробка систем оцінки праці персоналу, формування та введення системи преміювання як мотиваційного фактору;</p> <p>ведення контрактної форми прийняття на роботу; контроль за виконанням трудового законодавства в сфері оплати праці, нормування;</p> <p>організація роботи по атестації робочих місць;</p> <p>складання статистичного звіту за показниками праці.</p>
Забезпечення навчання персоналу – організація процесу навчання для керівників, фахівців та робітників	<p>організація процесу навчання та атестації персоналу на знання правил техніки безпеки, охорони праці;</p> <p>підвищення кваліфікації працівників шляхом навчання в вищих та середніх навчальних закладах;</p> <p>вивчення і узагальнення досвіду найкращих працівників, організація практики студентів.</p>

Продовження таблиці 3.4

Соціальний захист – забезпечення виконання прав та гарантій соціального захисту для кожного працівника.	розробка форм соціального захисту працівників; планування та використання засобів соціального страхування; організація фонду матеріальної допомоги; оформлення пенсійних справ та праця з ветеранами праці; медичне та інші види соціального страхування робітників; забезпечення санітарно-курортними путівками; організація соціального захисту молоді тощо.
Охорона праці та техніка безпеки – забезпечення безпеки та здорових умов для праці на кожному робочому місці.	координація роботи з охорони праці в організації; контроль за дотриманням законодавчих та інших нормативно-правових актів з охорони праці персоналу; консультації працівників з питань охорони праці; аналіз та узагальнення пропозицій по використанню засобів з фонду охорони праці; аналіз показників та розробка звіту з охорони праці.
Соціологічна робота – формування корпоративної культури та здорового морально-психологічного клімату у колективі, в кожному структурному підрозділі.	вивчення соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників, розробка відповідних рішень та шляхів їх виконання; підвищення стабільності трудового колективу, його активності та ініціативи; підвищення ефективності системи соціального управління; пропаганда соціологічних та психологічних знань; розробка заходів з підвищення задоволення працею.

Джерело: визначено автором.

Таким чином, завдання удосконаленої служби управління персоналом ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” полягає у реалізації кадрової політики і координації діяльності щодо управління трудовими ресурсами в організації. У зв’язку з цим вона повинна розширити коло своїх функцій і перейти від суто кадрових питань до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання виникненню конфліктів, вивчення ринку праці тощо.

При організації служби управління персоналу, структуризації її складу необхідно виходити з наступних вимог.

Перелік робіт, пов’язаних із забезпеченням ефективного управління персоналом, повинен мати відносно стандартний вигляд для всіх організацій. Це означає, що їх реалізація є необхідною і достатньою умовою реалізації завдань і функцій управління персоналом.

При проектуванні структури служби управління персоналом і організації її роботи потрібно виходити з того, що існування будь-якого структурного підрозділу виправдано лише за певних умов (при певній чисельності персоналу,

обсягу управлінських робіт даного виду). За інших же умов дана функція може бути делегована (передана) іншому структурному підрозділу або навіть окремій особі у складі будь-якого структурного підрозділу [78, с. 234].

Робота з формування ефективного апарату управління ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” повинна здійснюватися у певній послідовності. Організаційна побудова апарату управління є похідною і визначається виробничою структурою (складом і співвідношенням галузей або видів діяльності), організаційною побудовою підприємства (сукупністю виробничих, обслуговуючих та інших підрозділів), функціями управління, чисельністю персоналу управління тощо.

При формуванні дієвого апарату управління персоналом в ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” потрібно враховувати такі найважливіші принципи: принцип первинності функцій і вторинності органу управління, принцип спеціалізації органів управління, принцип функціональної замкненості апарату управління, принцип оптимальної ланковості, принцип раціональної норми управління, принцип співрозмірності прав, обов’язків і відповідальності тощо. Нижче викладена суть та вимоги кожного із названих принципів побудови апарату управління персоналом (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Формування дієвого апарату управління персоналом в ТзОВ “ОСП
Корпорація ВАТРА” з врахуванням відповідних принципів

Принцип формування дієвого апарату управління персоналом	Характеристика
1. Принцип первинності функцій і вторинності органу управління	Первинною є ціль, а вторинними – засоби її досягнення. Чітко визначена і сформульована функція є визначаючою для побудови апарату управління персоналом. Хоча це і досить трудомістка робота, але за кожною функцією визначається обсяг робіт, на підставі якого розраховується чисельність персоналу потрібної кваліфікації.
2. Принцип спеціалізації органів апарату управління	Створення підрозділів апарату управління (відділів, бюро, груп) за функціональною або галузевою ознакою, щоб кожен з них спеціалізувався, як правило, на одній функції. Цей принцип у повній мірі не діє за умов програмно-цільового управління, зокрема при впровадженні матричних структур.

Продовження таблиці 3.5

3. Принцип функціональної замкненості підрозділів апарату управління	Визначення сфери діяльності і компетенції структурних підрозділів з таким розрахунком, щоб коло виконуваних ними робіт заверталось певним результатом, який відповідає певному цільовому призначенню певної функції. Цим створюються передумови, щоб персонал підрозділу краще відчував результати своєї праці і відповідальність за свою діяльність.
4. Принцип оптимального числа ланок	Число ланок як структуроутворюючих елементів системи управління повинно узгоджуватись із масштабами діяльності апарату управління, чисельністю персоналу, спеціалізацією підприємства та іншими умовами.
5. Принцип раціональної норми управління	Закріплення за керівником такої кількості підлеглих осіб і структурних підрозділів, за якої забезпечувалася б керованість підприємства при встановленій тривалості робочого дня.
6. Принцип співставності прав, обов'язків і відповідальності	Кожен структурний підрозділ, з одного боку, повинен мати достатні повноваження, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, а з другого – має бути чітко окреслена відповідальність за конкретні результати діяльності.

Джерело: визначено автором.

Скорочення зайвих ланок позитивно позначається на результатах господарювання. У переважній більшості випадків ефективним є укрупнення окремих підрозділів апарату управління, наприклад, створення єдиної планово-фінансової служби на базі планово-економічного відділу і бухгалтерії підприємства.

Дослідженнями встановлено, що при недотриманні раціональної норми управління, особливо коли вона перевищується, має місце негативний вплив а результати виробничо-фінансової діяльності підприємства, оскільки:

- а) знижується обґрунтованість рішень, які приймаються без повного врахування потрібної інформації;
- б) характерними є запізнення у прийнятті управлінських рішень;
- в) значно збільшується тривалість робочого дня керівника і знижується якість його праці.

На практиці багато прав і недостатній обсяг обов'язків та відповідальності створюють ситуацію, за якої помітно знижується ефективність діяльності структурного підрозділу [13, с. 260].

При побудові апарату управління персоналом керуються й іншими вимогами. Зокрема, повинен забезпечуватися стосовно до конкретних умов функціонування оптимальний рівень централізації апарату управління. Це

означає, що повинні централізовано вирішуватись питання принципового характеру або такі, що вимагають однакового рішення, і децентралізовано – ті задачі, які доцільно розв'язувати на більш низьких рівнях управління, ближче до місць їх реалізації.

Раціональна структура апарату управління персоналом ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” повинна передбачати самостійне і повноцінне розв'язання питань на кожному рівні управління і дотримання вимог, що ставляться до апарату управління. Апарат управління персоналом ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” повинен бути оперативним, надійним, гнучким, економічним, ефективним.

Відділ по роботі з персоналом ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” в сучасних умовах повинен бути організатором і координатором всієї роботи з кадрами в організації. Він покликаний виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом в колективі, соціальним захистом працівників.

Ефективність роботи кадрової служби залежить від:

- її структуризації і конкретизації функцій кожної структурної одиниці;
- взаємозв'язаної роботи підрозділів усередині самої служби;
- органічного зв'язку роботи кадрової служби з роботою інших служб організації;
- кадрового забезпечення служби.

Характер виконуваних функцій і вирішуваних завдань зумовлює і вимоги до кадрової служби, зокрема необхідність проведення науково-дослідних розробок (наприклад, опитування для виявлення чинників, причин, наслідків стосовно трудових відносин), встановлення контактів з територіальними органами управління працею, із службою зайнятості і профорієнтації, вузами і технікумами (коледжами), з приватними структурами, що спеціалізуються на підборі кадрів, у зв'язку з необхідністю вивчення ситуації на ринку праці, підбору кадрів, їх навчання і підвищення кваліфікації тощо. Нами розроблено Положення про відділ управління персоналом, який подано у Додатку Б. У

цьому ж додатку подано основні кваліфікаційні вимоги, які ставляться перед працівниками відділу управління персоналом.

Ступінь ефективності роботи працівників відділу по роботі з персоналом значною мірою залежить від ступеня взаємодії з лінійними підрозділами. У практичній діяльності лінійні служби (їхні керівники) несуть пряму відповідальність за досягнення мети організації і тому їх наділено повноваженнями приймати рішення, що стосуються розподілу й ефективного використання наявних трудових ресурсів. Функціональні підрозділи покликані допомагати експертними порадами лінійним керівникам підвищувати ефективність ухвалюваних рішень. Тому оптимальною моделлю взаємодії лінійних підрозділів та відділу управління персоналом є та, за якої лінійні керівники делегують цьому відділу право ухвалення рішень щодо широкого спектра питань управління персоналом.

У повсякденній діяльності найбільш прийнятна схема, за якою відділ по роботі з персоналом створює загальні умови, що сприяють реалізації потенціалу кожного співробітника та здійсненню контролю за ним, а лінійні керівники безпосередньо управляють працівниками. Працівники відділу управління персоналом повинні знати і розуміти специфіку діяльності організації, бачити перспективи її розвитку, в тому числі й на довгостроковий період, мати чітке уявлення про зв'язки організації та її споживачів, а також уміти розробляти ефективні системи управління персоналом в організації.

Оскільки ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” – підприємство досить велике, то мова йде про формування на підприємстві багатофункціональної кадрової служби як єдиного цілого, про організацію та координацію всієї роботи структурних підрозділів в системі управління організацією, які в тій чи іншій мірі зайняті роботою з людьми, під єдиним керівництвом. Лише в цьому випадку можливе комплексне вирішення не тільки питань ефективного кадрового забезпечення організації, але і головної задачі кадрової служби в нових економічних умовах – поєднати цілі організації з потребами працівників, що реалізують дані цілі.

3.2. Вдосконалення мотиваційної системи підприємства

Оцінка персоналу відіграє важливу роль у діяльності будь-кого підприємства. Нами пропонується впровадження комплексного проведення оцінки персоналу у ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”, із метою вдосконалення мотиваційної системи та якомога кращого використання персоналу підприємства.

Перед проведенням оцінки персоналу у ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”, потрібно організувати спеціальну комісію з числа авторитетних представників колективу, з якими оцінюваний працівник у мірі своїх обов’язків знаходиться в постійному контакті. Члени оцінювальної комісії повинні займати посади вище, нижче і такі, що стоять на одному рівні з посадою оцінюваного працівника. Рекомендується не менше 5-ти членів комісії.

Для робітників рекомендується встановлювати членів комісії, що стоять на одному рівні (робітники), що стоять на більш високому рівні (бригадири, майстри) і, що стоять на ще більш високому рівні (виконроби).

Відповідно, для працівників найвищого рівня (керівник підприємства і його заступників) рекомендується призначати членів оцінювальної комісії, що стоять на одному рівні (керівник і його заступники), що стоять на більш низькому рівні (головні фахівці) і що стоять на ще більш низькому рівні (виконроби).

Члени оцінювальної комісії заповнюють «картку оцінки персоналу» таблиця 3.6, у відповідності до прикладеної інструкції [49, с. 217-222].

Таблиця 3.6

Картка оцінки персоналу у ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”

№ з/п	Оцінювана якість	Оцінка, Балів (5,4,3,2)
1.	Освіта з урахуванням стажу роботи зі спеціальності	
2.	Кваліфікація: точність швидкість працьовитість почуття відповідальності	
3.	Відношення до роботи: старанність відношення до колективу ініціативність у роботі	

Продовження таблиці 3.6

4.	Організаторські здібності: уміння організувати ефективну роботу колективу (для керівників) уміння раціонально організувати свою працю (для інших працівників) вимогливість до підлеглих (для керівників) вимогливість до результатів своєї праці (для інших працівників) здібність керувати (для керівників) - здібність до самовдосконалення (для інших працівників)	
5.	Творчі здібності	
6.	Складність робіт	
7.	Фізичний стан	
	Загальний середній бал по всіх групах якостей	

Джерело: сформовано автором.

Із таблиці 3.6, видно, що у картці відбиваються оцінювані якості працівників, при чому, оцінка здійснюється по шкалі від 2 (мінімальний бал) до 5 (максимальний бал). Середні бали розраховуються як середня арифметична, загальний середній бал по всіх групах якостей розраховується як середня арифметична середніх балів. Перевага розробленої методики — те, що вона є досить простою у застосуванні та оцінює працівника досить різнобічне.

Інструкція до «картки оцінки персоналу» містить допоміжні таблиці для оцінки якостей працівника (табл. 3. 7-3.14).

Для оцінки освіти працівника з урахуванням стажу роботи зі спеціальності використовується таблиця 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка освіти працівника підприємства з урахуванням стажу роботи зі спеціальності

Оцінки стажу	Стаж роботи зі спеціальності в працівників, що мають освіту		
	1 група (загальна середня)	2 група (середня спеціальна)	3 група йф(вища або неповна вища)
2		0-13,	0-17,
3	0-16,	29 і вище,	30 і вище,
4	22 і вище,	14-17,	18-25,
5	17-21	18-28	26-29

Джерело: сформовано автором.

При оцінці кваліфікації працівника члени оцінювальної комісії визначають здібності працівника щодо виконання своїх посадових обов'язків за чотирма основними елементами: точність, швидкість виконуваних робіт, працьовитість і почуття відповідальності, для цього використовується таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка кваліфікації працівника за його здібностями

Елементи кваліфікації	Зміст	Оцінка
Точність	Ніколи не припускав помилок у роботі;	5
	Виконує роботу майже без помилок;	4
	Припускає помилки;	3
	Часто припускає помилки.	2
Швидкість	Тільки йому можна доручити роботу, що вимагає термінового виконання;	5
	Працює швидше, ніж інші, і завжди виконує роботу в заданий термін;	4
	Виконує роботу з нормальною швидкістю, за вказівкою, у заданий термін;	3
	Працює повільніше, ніж інші, часто не укладається в заданий термін.	2
Працьовитість	Дуже любить трудитися;	5
	Старанно працює;	4
	Нормально працює;	3
	Лінується нормально працювати.	2
Почуття відповідальності	Дуже сильне почуття відповідальності;	5
	Відповідає за виконання дорученої роботи;	4
	Особливою відповідальністю не відрізняється;	3
	Позбавлено почуття відповідальності.	2

Джерело: сформовано автором.

При оцінці відношення до роботи члени комісії виставляють оцінку в балах у картку по наступних основних елементах, старанність, відношення до колективу й ініціативність у роботі, таблиця 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка відношення працівника до роботи

Елементи	Зміст	Оцінка
Старанність	Дуже старанний	5
	Старанний	4
	Іноді допускає недбалість	3
	Нестаранний	2
Відношення до колективу	Добре відноситься до колективу	5
	Нормально відноситься до колективу	4
	Посередньо відноситься до колективу	3
	Байдужий до колективу	2
Ініціативність у роботі	Дуже висока ініціативність	5
	Висока ініціативність	4
	Іноді виявляє ініціативу	3
	Не виявляє ініціативу	2

Джерело: сформовано автором.

При оцінці організаторських здібностей працівника члени комісії повинні оцінити реальну здатність працівника до організації людей, якщо він займає керівну посаду, при цьому оцінюється уміння організувати ефективну роботу колективу, вимогливість до підлеглих, здібність керувати, таблиця 3.10

Таблиця 3.10

Оцінювання організаторських здібностей керівника

Елементи	Зміст	Оцінка
Уміння організувати ефективну роботу колективу	Дуже добре організовує роботу колективу	5
	Добре організовує роботу колективу	4
	Не дуже ефективно організовує роботу колективу	3
	Не вміє організовувати роботу колективу	2
Вимогливість до підлеглих	Дуже висока справедлива вимогливість	5
	Висока вимогливість	4
	Вимогливість середня	3
	Незадовільна вимогливість	2
Здібність керувати	Талановитий керівник	5
	Звичайний керівник	4
	Здібність до керівництва нижче середнього	3
	Немає здібностей до керівництва	2

Джерело: сформовано автором.

Для працівників, що не займають керівні посади — здатність раціонально організувати свою працю, вимогливість до результатів своєї праці, здібність до самовдосконалення, таблиця 3.11.

Таблиця 3.11

Оцінювання організаторських здібностей інших працівників

Елементи	Зміст	Оцінка
1	2	3
Уміння раціонально організувати свою працю	Дуже добре організовує свою працю	5
	Добре організовує свою працю	4
	Не дуже добре організовує свою працю	3
	Не вміє організовувати свою працю	2
Вимогливість до результатів своєї праці	Дуже висока справедлива вимогливість	5
	Висока вимогливість	4
	Середня вимогливість	3
	Незадовільна вимогливість	2
Самовдосконалення	Високий рівень прагнення до самовдосконалення	5
	Періодичний прояв прагнення	4
	Рідкий прояв прагнення	3
	Відсутній прояв до самовдосконалення	2

Джерело: сформовано автором.

Для робітників та спеціалістів, що прагнуть кар'єрного росту, важливо отримати високу оцінку вміння організувати свою працю.

Оцінка складності виконуваних робіт робиться за наступними факторами: ступінь творчості, новизни, самостійності виконання, відповідальності й спеціалізації шляхом перемножування вагомості фактора на значимість критерію, таблиця 3.12.

Таблиця 3.12

Оцінка складності виконуваних робіт

Фактор складності робіт	Вагомість фактора	Критерії оцінки факторів	Значимість критеріїв
1	2	3	4
Ступінь творчості	0,3	Робота творча	1
		Робота формально-логічна	0,6
		Робота технічна	0,2
Ступінь новизни	0,25	Робота, що знову починається	1
		Робота, що систематично повторюється	0,6
		Робота, що повторюється регулярно (протягом кварталу)	0,2
Ступінь самостійності виконання	0,2	Виконання роботи цілком самостійно	1
		Виконання роботи під загальним керівництвом начальника чи відповідно до інструкції	0,6
		Виконання роботи під безпосереднім керівництвом начальника	0,2

Продовження таблиці 3.12

Ступінь відповідальності (через масштаб керівництва)	0,15	Відповідальність за колектив	1
		Відповідальність за роботу групи (два більше працівники)	0,6
		Відповідальність тільки за себе	0,2
Ступінь спеціалізації	0,1	Робота різнорідна по всьому колу завдань підрозділу	1
		Робота різнорідна за розділами визначеної сфери	0,6
		Робота однорідна вузькоспеціалізована	0,2
Сума вагомостей факторів, помножених на значимість критеріїв:			Оцінка
1,0-0,765; 0,764-0,526; 0,525-0,391; 0,39-0,205			5; 4; 3; 2

Джерело: сформовано автором.

Вагомості факторів (питома значимість ознаки в загальній оцінці складності робіт) отримані експертним шляхом. Сума отриманих коефіцієнтів підставляється у відповідний інтервал і визначається оцінка складності виконуваних працівником робіт.

Творчі здібності працівника повинні оцінюватися членами комісії з практичного досвіду застосування запропонованих працівником (особливо робітником) нововведень і удосконалень, що має велике значення для покращення діяльності підприємства, таблиця 3.13.

Таблиця 3.13

Оцінювання творчих здібностей

Елементи	Зміст	Оцінка
Творчі здібності	Широкі творчі здібності	5
	Часто виявляє творчі здібності	4
	Іноді пропонує цікаві ідеї	3
	Майже не має своєї думки	2

Джерело: сформовано автором.

Дуже важливою складовою оцінки персоналу є оцінка фізичного стану працівника, що робиться за факторами зовнішнього вигляду й тривалості хвороб, таблиця 3.14.

Таблиця 3.14

Оцінка фізичного стану працівника

Найменування фактора	Вагомість	Критерії фактора	Значимість критерію
Зовнішній вигляд	0,5	Звичайно виглядає бадьорим і здоровим протягом усього робочого дня	1
		Виглядає бадьорим і здоровим, лише іноді до кінця робочого дня помітна утома	0,8
		Часто утомлюється до кінця робочого дня	0,6
		Утомлюється до пообіднього часу	0,3
		Завжди виглядає втомленим із початку робочого дня	0
Тривалість хвороб (перебування на листку непрацездатності)	0,5	Кількість днів у році на листку непрацездатності:	
		до 3	1
		04-10	0,8
		11-17	0,6
		18-24	0,4
		25-30	0,2
більш 30	0,1		
Сума вагомостей факторів, помножених на значимість критерію:			
1-0,79; 0,78-0,55; 0,54-0,3; 0,29-0,05			5; 4; 3; 2

Джерело: сформовано автором.

Члени комісії повинні оцінювати стан здоров'я працівника візуально — по його зовнішньому вигляду, а тривалість хвороб (кількість днів у році перебування на листку непрацездатності) визначає працівник відділу кадрів.

«Картки оцінки персоналу», що заповнені членами комісії, на кожного працівника передаються у відділ кадрів, де спеціально призначений працівник відділу систематизує і обробляє дані. Комп'ютерна обробка отриманої інформації значно скоротить витрати часу на обробку інформації.

Складається підсумкова таблиця оцінок досліджуваного працівника по всіх групах якостей. Розбивка оцінок за рівнями посад дозволяє проаналізувати об'єктивність оцінок із різних точок зору. Потім складається «профіль» досліджуваного працівника, де графічно порівнюються його середні бали і середні бали всіх досліджуваних працівників по всіх групах якостей. «Профілі»

працівників пропонується роздавати кожному працівнику для наочного порівняння його рівня із середнім по підприємству, а загальну порівняльну діаграму середніх балів усіх працівників (у порівнянні з минулим роком) вивішувати у відділі кадрів як наочне ознайомлення з динамікою загальних середніх балів.

Ознайомлення працівників з отриманими результатами має мету стимулювати їхню діяльність по виправленню виявлених недоліків. Крім того, на підставі порівняння отриманих результатів робиться висновок про перевагу тієї чи іншої кандидатури в резерв кадрів, а також при призначеннях і переміщеннях працівників. Також виявляються працівники, що мають недостатній рівень освіти й компетентності. Для них можуть бути організовані курси підвищення кваліфікації чи прийняте рішення про їх навчання у вищих або середніх закладах освіти. Аналіз оцінок дає можливість показати працівнику позитивні і негативні сторони його діяльності і розробити рекомендації з усунення наявних недоліків [49, с. 217-222].

Після проведення оцінки персоналу й видачі рекомендацій, розраховується рівень індивідуальної заробітної плати. Посадовий оклад чи тарифна ставка працівника за штатним розкладом коректується на коефіцієнт K , що визначається по відповідній таблиці в залежності від різниці між середнім балом працівника та середнім балом всіх працівників, таблиця 3.15.

Таку, оцінку персоналу потрібно проводити щоквартально. При цьому корегування заробітної плати відбувається на наступний квартал фактично за результатами минулого кварталу, і її розмір закладається у собівартість.

Підвищення загального середнього бала всіх працівників стимулює до поліпшення якостей конкретного працівника, інакше його заробітна плата буде зменшуватися щоквартально.

Основною метою проведення оцінки кадрів є мотиваційна мета, тобто винагорода зарплатою, підвищенням у посаді працівників, вишукування резервів росту продуктивності праці, зацікавленість працівників у результатах своєї праці і всієї організації. Також досягаються інформаційні цілі, тобто

інформування працівників про рівень їхньої кваліфікації, якості і результати їхньої праці, удосконалюванні стилю й методів керування персоналом.

Таблиця 3.15

Визначення коефіцієнта коригування заробітної плати

Відхилення середнього балу працівника від середнього балу всіх працівників	К	Відхилення середнього балу працівника від середнього балу всіх працівників	К
Від -3,0 до -2,81	0,72	Від 0 до 0,2	1,1
Від -2,8 до -2,61	0,74	Від 0,21 до 0,4	1,2
Від -2,6 до -2,41	0,76	Від 0,41 до 0,6	1,3
Від -2,4 до -2,21	0,78	Від 0,61 до 0,8	1,4
Від -2,2 до -2,01	0,8	Від 0,81 до 1,0	1,5
Від -2,0 до -1,81	0,82	Від 1,01 до 1,2	1,6
Від -1,8 до -1,61	0,84	Від 1,21 до 1,4	1,7
Від -1,6 до -1,41	0,86	Від 1,41 до 1,6	1,8
Від -1,4 до -1,21	0,88	Від 1,61 до 1,8	1,9
Від -1,2 до -1,01	0,9	Від 1,81 до 2,0	2
Від -1,0 до -0,81	0,92	Від 2,01 до 2,2	2,1
Від -0,8 до -0,61	0,94	Від 2,21 до 2,4	2,2
Від -0,6 до -0,41	0,96	Від 2,41 до 2,6	2,3
Від -0,4 до -0,21	0,98	Від 2,61 до 2,8	2,4
Від -0,2 до 0	1	Від 2,81 до 3,0	2,5

Джерело: сформовано автором.

Також, досягаються адміністративні цілі: заповнення вакансій працівниками, що проявили свої здібності, задоволення прагнення до успіху, придбання працівниками нового досвіду. Дані цілі характеризують раціональне формування колективу і виконують функції підвищення в посаді працівника й переведення на іншу посаду для підвищення кваліфікації. У випадку, коли середній бал працівника набагато нижче загального середнього бала всіх працівників, на розсуд адміністрації можливе зниження працівника у посаді чи припинення з ним трудового договору.

Оцінка персоналу проведена за даною методикою є основою для формування кадрового резерву у ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА”, що дасть змогу забезпечити:

- своєчасне заповнення вакантних посад новими працівниками;
- стійкість управління підприємством та його підрозділами
- призначення на посади компетентних та здібних працівників.

При цьому у резерв можна виділяти дві групи:

- одна складається із дублерів, заступників, що здатні одразу приступити до виконання обов'язків, або в перспективі — це оперативний резерв;
- друга група — молоді працівники з лідерським потенціалом, які зможуть зайняти посади в перспективі протягом 20 років — стратегічний резерв.

Враховуючи вітчизняний та світовий досвід, до складу резерву необхідно включати чоловіків до 45 років та жінок до 40 [76, с. 231-233].

Таким чином, оцінка кадрів є юридичною основою для переведень, просування по службі, нагородження, визначення розміру заробітної плати, а також зниження в посаді і звільнення.

3.3. Коучинг як метод підвищення кваліфікації персоналу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Тенденції розвитку сучасного бізнесу переконливо свідчать, що важливим джерелом конкурентних переваг сьогодні виступають знання та інформація. Об'єктивною причиною цього також є поглиблення інтеграційних зв'язків у світовій економіці: знижуються або зовсім зникають економічні бар'єри між різними країнами, спостерігається прискорення процесів обміну інформацією, сучасними технологічними та управлінськими знаннями, що швидко зменшує вільний ринковий простір, відбувається лібералізація фінансових потоків, їх стрімке проникнення на нові ринки. Вітчизняні підприємства повинні стати активними суб'єктами цих процесів [25].

Характерною рисою ефективної діяльності підприємства у сучасних умовах є наявність на підприємстві висококваліфікованих фахівців, які здатні максимально ефективно реалізовувати свій потенціал. Одним із важливих завдань менеджера є пошук шляхів підвищення результативності праці.

Останнім часом значної уваги керівництво приділяє розвитку людського потенціалу. Дедалі частіше власники підприємств здійснюють пошук способів адаптації працівників до вимог, які перед ними ставляться, значної уваги також приділено професійному росту. Кожен керівник підприємства повинен розуміти, що для того, щоб спонукати працівників до ефективної роботи, йому необхідно використовувати сучасні технології управління персоналом. Однією із таких технологій є коучинг.

Засновником коучингу як методу вважається Тімоті Галвей – гарвардський викладач та експерт з тенісу. Він розробив більш ефективну методику гри в теніс і переніс її на бізнес сферу. Ця методика стала називатися коучингом.

Американські експерти вважають, що саме поняття “коучингу” винайшов американець Томас Леонард. У 1980-х роках він займався фінансовим консультуванням своїх клієнтів (приватних та корпоративних), надавав послуги фінансового супроводу і планування. На певному етапі своєї роботи Леонард помітив, що найуспішніші його клієнти хочуть не просто консалтингу, а більш «особистих» порад щодо професійного життя [11].

Можемо зазначити, що серед зарубіжних науковців коучинг є достатньо досліджуваною категорією. Розгляду питань застосування коучингу на підприємствах присвячені праці таких зарубіжних науковців: Едвард Стак, Роберт Ділтс, Майлз Дауні, Майкл Р. Джей, Лаура Уїтворт, Хенрі Кімсі-Хаус, Філ Сендал, Джон Уїтмор, Світлана Чумакова, Олександр Огнев та інші. Щодо вітчизняних вчених можна віднести праці таких науковців: Л. Круглова, М. Нагара, М. Таран та інші. Потрібно зазначити, що вітчизняних напрацювань є небагато, а тому безліч питань залишаються відкритими.

Коучинг є досить поширеним за кордоном, тому, насамперед, проаналізуємо, що розуміють під коучингом зарубіжні науковці. Так, Дж. Уїтмор трактує коучинг як "новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують

розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі".

Флегерті Дж. наводить таке визначення – "це щось більше, ніж просто партнерство, в основі якого підзвітність одного працівника перед іншим, що підтримує його у досягненні цілей, або застосування конкретних дисциплінарних дій, спрямованих на зміну небажаної поведінки"

Роберт Харгров наводить зміст коучингу як все, що робить працівник для того, щоб досягнути екстраординарних результатів в умовах змін, складних взаємозалежностей та конкуренції [20].

Міжнародна Федерація Коучингу визначає коучинг як безперервне співробітництво, яке допомагає досягнути реальних результатів в особистому та професійному житті. Результатом коучингу є поглиблення знань. Коучинг сприяє самовдосконаленню працівника [12].

Кулик В.А. вважає, що коучинг у загальному плані можна визначити як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку та максимально швидке досягнення глобальних цілей за допомогою консалтингової підтримки експертів та тренінгу з безпосередньою участю коуч-консультантів [13].

У дослідженнях І.Р. Петровської наведено такі визначення коучингу:

- це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або просування у будь-якій складній ситуації;
- це інструмент для оптимізації людського потенціалу до ефективної діяльності;
- вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне і особистісне зростання, підвищення персональної ефективності;
- це безперервний процес спілкування менеджера і службовця, який сприяє як успішній діяльності компанії, так і професійному становленню співробітника в обставинах службової діяльності, що швидко змінюються;
- це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності, як професійної, так і особистісної[14].

Виходячи з проаналізованих суджень, на нашу думку, коучинг – це новий метод підвищення ефективності роботи адміністративно управлінського персоналу, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей та потенціалу, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у прийнятті рішень.

З метою розкриття основних завдань коучингу необхідно визначити основні функції, які він здійснює на підприємстві. Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей підприємства, коучинг може виконувати безліч функцій. Науковці розглядають різноманітні його можливості та характеристики у певному функціональному контексті, характеристика яких наведена в таблиці 3.16.[19]

Таблиця 3. 16

Узагальнена характеристика функцій коучингу

Функції	Характеристика
Розвитку	Коучинг забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників. Кар'єрний розвиток.
Креативна	Дає змогу працівникам максимально проявляти ініціативи, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення.
Комплексного консультування	Коучинг може використовуватись в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії розвитку
Мотивуюча	Коучинг дає змогу працівникам забезпечувати досягнення цілей як особистих так і підприємства.
Адаптації	Дає змогу працівникам швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища

Таким чином, виконуючи перелічені функції, коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань; підтримує систему партисипативного управління; створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг. Отже, сьогодні в більшості передових компаній

коучинг є дієвою складовою концепції управління людськими ресурсами, оскільки застосовується у плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні та розвитку, атестації та оцінці персоналу.

З метою більш спрямованої роботи у цьому напрямку необхідно з'ясувати класифікацію коучингу. Науковці виділяють основні три види коучингу: бізнес, адміністративний та лайф. Проте, лайф коучинг має вплив на бізнес та адміністративний коучинг, але він має і свої характерні риси.

Бізнес коучинг може бути використаний у різних видах бізнесу. Він охоплює від індивідуумів та адміністративні команди великих корпорацій (включаючи місцеві органи влади та суспільні інститути до власників та менеджерів малого та середнього бізнесу та інші організації).

Адміністративний коучинг як верхівка бізнес-коучингу – це сумісні, індивідуальні взаємовідносини між управляючим та коучем, метою яких є внести зміни у поведінку керівника та підвищити якість управлінської роботи та особистого життя.

Life-коучинг (життєвий коучинг) включає в себе допомогу в досягненні особистих цілей, які можуть бути досить далекими від професійних чи організаційних цілей. Life-коучинг фокусується на ефективному вирішенні різних життєвих завдань, що виникають по мірі того, як особа просувається від однієї стадії життя до іншої. Тут, так само як і в адміністративному чи бізнес-коучингу, можливий також індивідуальний (персональний), і груповий (в даному випадку, наприклад, сімейний) коучинг [15].

Коучинг має різні цілі, стратегії та стилі, проте, процес має чотири стадії, за С.Дугласом і У. Морлейем, а саме: встановлення цілей, оцінювання, планування діяльності, сама діяльність та моніторинг. Ці стадії відповідають управлінським функціям діяльності. Дотримуючись цих стадій можна проводити коучингові процедури. Вибір моделі проведення коучингових процедур залежить від цілей. Існує декілька моделей проведення коучингових сесій, основними вважаються модель S.C.O.R.E. (symptoms – симптоми, causes – причини, outcomes – результати, resources – ресурси, effects – ефекти) для роботи з проблемними ситуаціями, модель GROW (goal – мета, reality – існуюча

ситуація, options – варіанти, what to do – дії) для роботи з досягненням мети, модель S.M.A.R.T. (specific – конкретна, measurable – така, що можна виміряти, accomplishable – така, що можна досягти, relevant – значима, time bound – має термін реалізації) для визначення ефективності цілей того, хто підлягає коучинговим процедурам та інші.

Коучинг як сучасний стиль управління людськими ресурсами передбачає управління знаннями працівників з метою забезпечення синергетичного ефекту від можливостей технології перетворення інформації з інноваційними можливостями працівників [16].

Ось чому надзвичайно важливим елементом в системі управління знаннями є правильне поєднання процесів перетворення інформації з креативністю і новаторством працівників.

Щоб знання принесли очікувані результати, працівники повинні: розуміти політику організації, її місію, мету та цілі діяльності; усвідомлювати своє місце та роль на підприємстві; мати змогу підвищувати рівень своєї професіоналізму та кваліфікації; володіти можливістю самооцінки та самоконтролю. Якщо працівники займаються саморозвитком, намагаються удосконалювати свої навички, підвищують власний рівень професіоналізму, використовують для виконання поставлених завдань творчі здібності та уяву, то кінцевим результатом цього буде суттєве зростання продуктивності праці, модифікація виробничого процесу, застосування нововведень у практичній діяльності, підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції.

Коучинг - це систематизований процес послідовного неперервного розширення знань, оволодіння новими професійними вміннями, навичками, способами робочої та індивідуальної поведінки працівника завдяки розкриттю та максимізації його потенціалу, розвитку компетенції та управління знаннями. В рамках управління людськими ресурсами на засадах коучингу, система управління знаннями повинна включати 5 складових підсистем: планування, збір, систематизацію, розподіл та капіталізацію знань, кожна з яких має бути оціненою та захищеною.

Отже, початковим та стратегічно важливим етапом системи управління знаннями є планування, в ході якого проводиться аналіз та дослідження знань, якими володіють працівники, здійснюється їх порівняння з певними стандартами (які визначаються за допомогою бенчмаркінгу), виявляються "слабкі місця". Також визначаються знання, яких не вистачає для підвищення ефективності та результативності.

Стадії збору повинна передувати детальна інформованість працівників стосовно того, як управління знаннями може позитивно вплинути на результативність діяльності підприємства, завоювання та утримання ним високого конкурентного статусу, підвищення конкурентоспроможності працівників завдяки виникненню у них нових здібностей та потреб. На даному етапі детермінуються внутрішні та зовнішні носії знань, відбувається акумуляція необхідної інформації, деталізуються критерії вибору різних методів навчання та визначаються найоптимальніші з них. Стадія збору знань, як і стадія планування, повинна включати об'єктивну оцінку знань. Ефективна систематизація знань передбачає наявність детально розробленої класифікації акумульованих знань (наприклад, принципово важливі, практичні, стратегічні знання), забезпечення їх збереження, трансформацію ексклюзивних знань у нові продукти і послуги. Знання накопичуються та зберігаються в корпоративній та доступній для кожного працівника базі даних, яка повинна бути надійно захищеною.

Розподіл знань означає обмін інформацією, даними, знаннями як всередині організації, так і поза її межами; передачу власних умінь, навичок від досвідчених працівників практикантам, новим співробітникам, які в свою чергу, можуть поділитися новітніми теоретичними тенденціями, удосконаленими методиками виробничих процесів, сучасними підходами до управління.

Капіталізація є надзвичайно важливою стадією, оскільки передбачає втілення знань у патентах, ліцензіях, документації, "ноу-хау", програмному забезпеченні, що сприяє переведенню виробничих та бізнес — процесів підприємства на якісно вищий рівень. Трансформація найцінніших

нематеріальних активів (знань) у матеріальні (технології, продукти, послуги) забезпечує отримання прибутку від знань кожного працівника і підприємства в цілому та доводить, що головним ресурсом ефективно функціонуючих систем господарювання є знання та творчі здібності людей, інноваційний та інтелектуальний капітал [17].

Зважаючи на все вище сказане, потрібно виділити основні принципи коучингу:

1. Створення атмосфери довірчої взаємодії та взаєморозуміння кожного працівника – з самим собою, з коучем, з навколишнім оточенням.

2. Усвідомлення важливості інноваційних цілей та особистої відповідальності кожного за їх досягнення.

3. Відсутність у коуча жорсткої експертної, тренерської, наставницької чи консультантської позиції при умінні використовувати всі ці прийоми для стимулювання інноваційної активності команди змін.

4. Взаємозв'язки співробітництва в процесі колективного пошуку найкращих рішень з використанням знань і досвіду коуча, інтуїції і оцінки реальних можливостей підприємства менеджерами (управлінської мудрості осіб приймаючих рішення), професійних умінь та творчих здібностей виконавців.

5. Рівноправність та комунікативні відносини партнерства в процесах бізнес-коучингу.

6. Управління опором змінам: подолання групового опору, вербовка прихильників змін, мотивація тих, що сумніваються; видалення непохитних і агресивних противників змін.

7. Ієрархія розвитку взаєморозуміння: егоцентризм, групоцентризм, корпоративні та загальнолюдські цінності.

8. Етапність реалізації інноваційного проекту: кожна нова задача при послідовному поступу на шляху досягнення цілі – в межах «ближньої зони» розвитку та ресурсних і технічних можливостей.

9. Моніторинг відповідності дій команди інноваційного проекту головним цілям трансферу – впровадженню необхідного підприємству ноу-хау у

найкоротші строки з мінімальними витратами ресурсів при максимальному пристосуванні новації до потреб і умов власного виробництва.

У процесі коучингу безвідносно до специфіки конкретної ситуації стоїть три завдання:

- клієнт повинен знайти та вирішити усі завдання для досягнення мети;
- він повинен зробити це самостійно;
- він повинен навчитися вирішувати такі проблеми на майбутнє.

Як вже зазначалося, коучинг поширений на Заході, активно використовується та розвивається. На теренах СНД він тільки починає розвиватися і зустрічається з багатьма перешкодами, які гальмують його розвиток. Визначимо основні з них.

По-перше, це менталітет народу та відмінності психологічної культури. Адже використання технології коучингу потребує відповідного психологічного налаштування як коуча, так і клієнта. Вони повинні вірити в можливість успіху та визнавати свої ролі, тобто клієнт не повинен вимагати від коуча вирішити його проблеми, а має розуміти, що краще буде вирішувати їх самостійно за допомогою налаштувань, які дає коуч. Українці та інші мешканці СНД звикли до іншої системи вирішення проблем, тому є труднощі у сприйманні коучингу.

По-друге, західні технології не завжди відповідають українським реаліям та людям. Саме тому необхідно розробляти власну наукову базу коучингу в рамках американської доктрини, але з урахуванням вітчизняних особливостей. На разі наукова база коучингу в СНД ще не сформована і навчання проводиться за американськими методиками із використанням практичних знань вітчизняних коучів.

По-третє, інформованість населення про коучинг та його корисність дуже низька. Необхідно проводити активну політику пропагування цього мистецтва серед підприємців, управлінців різних рівнів. Навіть для апарату державного управління коучинг буде корисним.

Успішний розвиток персоналу обумовлений впливом трьох факторів:

-знань, які є основою розвитку здібностей персоналу, сприяють формуванню особистісного потенціалу людини;

-можливостей, що припускають умови використання отриманих знань. Розвиток персоналу пов'язаний, насамперед, із приведенням у відповідність знань співробітників їхнім можливостям;

-поведінка персоналу, що відіграє усе більш помітну роль при груповому управлінні, солідарному стилі лідерства. Без обліку особливостей поведінки, взаємин, міжособистісних і неформальних комунікацій тільки на основі підвищення знань і можливостей не можна забезпечити розвиток персоналу.

Успішний розвиток персоналу вимагає використання конкретних методів, спрямованих на формування й активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів[20].

З вище сказаного можна зробити висновки, що коучинг є невід'ємною частиною розвитку персоналу, тому впроваджувати коучинг на підприємство потрібно шляхом систематизації всіх методів розвитку персоналу.

Можна виділити такі методи розвитку персоналу:

- методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації;
- методи організаційного розвитку, удосконалювання організаційних структур,
- складання штатного розпису;
- методи покращення фірмового стилю управління;
- методи конфліктного менеджменту, що сприяють особистісних комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;
- техніка групової роботи менеджера;
- методи розвитку потенціалу кожного працівника;
- методи підготовки й перепідготовки персоналу;
- методи підвищення кваліфікації за межами організації;
- фірмові семінари;
- конференції, групові дискусії;
- менеджмент-тренінги;
- методи вирішення проблем у процесі творчої дискусії без права вето у людини, котра веде дискусію;
- система методів сприяння розвитку творчості [21].

Комплекс елементів, що сприяють підвищенню кадрового потенціалу організації відповідно до її мети, називається системою розвитку персоналу даної організації. До числа елементів системи розвитку персоналу відноситься:

- елементи розвитку кадрового потенціалу (штатний розпис, ротація, професійна кар'єра, заміщення посад);
- елементи розвитку особистісного потенціалу (перенавчання, підвищення кваліфікації);
- інформаційні елементи (аналіз ринку освітніх послуг, персоніфікована система даних про розвиток кадрів, результати атестації й оцінки роботи персоналу).

Висновки до розділу 3

Кадрова служба ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” в сучасних умовах обмежена вирішенням питань щодо прийому і звільнення працівників, оформлення кадрової документації. Відсутня єдина система роботи з кадрами, і насамперед система науково-обґрунтованого вивчення здібностей, професійного і посадового просування працівників відповідно до їх ділових і особистих якостей. Можна стверджувати, що відділ кадрів виконує здебільшого функцію кадрового діловодства.

Визначено, для ефективного виконання завдань з управління персоналом кадровій службі на ТзОВ “ОСП Корпорація ВАТРА” необхідно 2,3 кадрових спеціалісти. Це означає, що для організації ведення справ, пов'язаних з управлінням персоналу, в скороченому (обмеженому) обсязі, достатньо двох осіб. Проте для виконання функцій у розширеному режимі потрібно утримувати мінімум 3 осіб. Обґрунтовано доцільність об'єднання двох відділів - відділу кадрів та відділу охорони праці - в один, розподілити функції між працівниками об'єднаного відділу таким чином, щоб можна було б значно покращити стан управління кадрами на досліджуваному підприємстві. Також

необхідно сформулювати положення про новий відділ, у якому потрібно вказати його нові цілі та завдання. Визначено, що в результаті об'єднання двох відділів, дотичних до управління персоналом, можна досягти значної економії коштів тільки на заробітній платі керівників та фахівців відповідних відділів.

Коучинг - це систематизований процес послідовного неперервного розширення знань, оволодіння новими професійними вміннями, навиками, способами робочої та індивідуальної поведінки працівника завдяки розкриттю та максимізації його потенціалу, розвитку компетенції та управління знаннями. В рамках управління людськими ресурсами на засадах коучингу, система управління знаннями повинна включати 5 складових підсистем: планування, збір, систематизацію, розподіл та капіталізацію знань, кожна з яких має бути оціненою та захищеною. У процесі коучингу безвідносно до специфіки конкретної ситуації стоїть три завдання:

- клієнт повинен знайти та вирішити усі завдання для досягнення мети;
- він повинен зробити це самостійно;
- він повинен навчитися вирішувати такі проблеми на майбутнє.

Коучинг є невід'ємною частиною розвитку персоналу, тому впроваджувати коучинг на підприємство потрібно шляхом систематизації всіх методів розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ

Аналіз різних підходів до визначення терміну «персонал» показав, що під персоналом слід розуміти сукупність усіх його працівників або їх певну частину (наприклад, виробничий чи управлінський персонал).

Аналогічно використанню різних термінів для означення працівників підприємства, в економічній літературі також не існує єдиного підходу і до категорії «розвиток персоналу». Аналіз існуючих дозволив виділити наступні його елементи: адаптацію, професійне навчання, оцінювання та атестацію, планування кар'єри.

Компетентнісний підхід виступає сьогодні основною менеджменту в організації. Розглядаючи підприємство як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, необхідно визначити, що для кожного управлінського рівня можна виокремити власні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства в цілому. Це дає змогу стверджувати, що нині для успішного формування і реалізації довгострокового розвитку підприємства необхідно визнати наявність компетенцій певних рівнів, відповідність стратегічним цілям і можливість управління їхньою динамікою. Саме ця ідентифікація, визначення якісних характеристик компетенцій певних рівнів, оцінка відповідності стратегічним завданням та управління розвитком компанії на засадах управління його компетенціями є важливим і перспективним напрямком дослідження проблеми управління персоналом.

З проведеного аналізу ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»» бачимо, досліджуване підприємство сьогодні є одним з найбільших в Україні виробником світлотехнічної продукції промислового і культурно-побутового призначення, є відомим експортером світлотехнічної продукції як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках. Також слід відмітити, що компанія проводить свою виробничо-господарську та фінансово-збутову діяльність. Як свідчать проведені розрахунки за 2017 рік фінансових показників підприємства ми можемо сказати, що ОСП»Корпорація Ватра» є досить стійким і

незалежним та має наявні реальні можливості для підвищення фінансової стійкості та стабільності.

На основі використання SWOT-аналізу визначено основні моменти слабких, та сильних сторін, загроз і можливостей підприємства. Оцінивши зазначені можливості і загрози безпосереднього оточення, сильні і слабкі сторони підприємства, бачимо, що сильних сторін більше ніж слабких, проте можливостей менше ніж загроз. Отже, підприємство позиціонує у нижній частині матриці SWOT-аналізу. На даному етапі розвитку для нього характерною є стратегія формування конкурентних переваг та посилення позицій на ринку.

Проведені дослідження показали, що підприємство має високий технічний рівень, який досягається завдяки висококваліфікованому персоналу. Однак на досліджуваному підприємстві спостерігається значне скорочення чисельності персоналу. У 2016 році кількість працівників становила 243 чол., то у 2017 році вона зменшилась на 68 осіб і налічувала 175 працівників. Така плінність кадрів в подальшому може привести до нестачі кваліфікованого персоналу.

Процес відбору персоналу на ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра” включає визначення критеріїв відбору на основі двох груп компетенцій – корпоративних та управлінських; проведення співбесіди та оцінка відповідності заявленим критеріям на основі одного з існуючих в Товаристві інструментів оцінки.

В напрямку навчання в ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”:

- проводиться аналіз потреб в навчанні та розвитку (TNA-Training Needs Analysis);
- здійснюється спілкування з усіма співробітниками з питань навчання та розвитку;
- здійснюється підбір професійних тренінгових компаній на ринку;
- розробляються програми навчання;
- планується та контролюється бюджет на навчання та розвиток;
- здійснюється вся організаційна робота від заключення договорів до обробки анкет оберненого зв'язку, формування бази даних і звітності про ефективність навчання.

Програма навчання реалізується протягом поточного року за допомогою внутрішнього та зовнішнього навчання:

- формуються корпоративні програми (коли планується навчання кількох співробітників з декількох підрозділів);
- планується індивідуальне навчання (у випадку, якщо запит носить специфічний характер).

На підставі отриманих результатів дослідження, було сформовано організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці робітників промислового підприємства, який містить основні функції своєї реалізації, до яких відносяться - планування роботи з персоналом, організація управління ефективністю праці, регулювання процесів підвищення рівня ефективності праці, коригування дій, контроль за ефективністю праці, а також облік та аналіз ефективності праці на підприємстві.

Правильна мотивація працівників безпосередньо пов'язана з продуктивністю та із забезпеченням необхідних факторів. Працівники, які задоволені своєю роботою, які мають можливість реалізувати свої цілі будуть проявляти менше деструктивної поведінки на роботі. Вони рідше будуть відсутні на робочих місцях, рідше схилитимуться до зміни місця роботи і, найголовніше, вони будуть працювати на вищому рівні.

Інноваційна природа сучасної «економіки знань», в рамках якої знання стають однією з головних конкурентних переваг будь-якої організації, вимагає від підприємств постійного пошуку шляхів активізації інноваційного процесу, в т.ч. інноваційного мислення персоналу.

З метою розробки дієвої моделі мотивації інноваційної активності пропонується модель мотивації, яка включає: критерії оцінки інноваційної активності; рейтинг працівників за визначеними критеріями; матеріальні та нематеріальні стимули. Серед критеріїв вважаємо за можливі використати наступні: кількість поданих інноваційних пропозицій; кількість впроваджених інноваційних пропозицій.

Як було з'ясовано, вагому роль в стимулюванні інноваційної активності відіграють такі мотиватори як усвідомлення особистого внеску в загальні

результати та врахування керівником думки кожного із співробітників. З цією метою, для задоволення зазначених мотивів пропонується розробка системи нематеріальних стимулів та методика її розробки і впровадження, в якій запропоновано основні інструменти нематеріального стимулювання, ранжування співробітників на основі інформації, отриманої за результатами опитування та впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов. / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М.: Изд-во ЭКСМО, SGG5. – 59 с.
2. Алексеева Л. Е. Оценка эффективности управления персоналом / Л.Е.Алексеева, О.Е.Самойлова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. X междунар. науч.-практ. конф. Часть II. - Новосибирск: СибАК 2012.
3. Андреева И.С. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия / И.С.Андреева, И.П.Данилов // Вестник Чувашского университета. - 2014. - № 1. - С.218-224
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
5. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. – Кіровоград: Поліграф-Терція, 2002. – 256 с.
6. Борисова Ксения. Укрепляя экологическую безопасность / Ксения Борисова // Твоя компания. – 2013. – июль, №07. – С. 18-20.
7. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис; [пер. с англ.]. – М.: НИРРО/ SGG8. – 55 с.
8. Бутрімова Н.О. Роль та місце трудових ресурсів у системі стратегічного управління підприємством. / Н.О. Бутрімова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/5_NMIV_2009/Economics/40730.doc.htm.
9. Ванькова О. Когда персонал больше, чем капитал [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.bkg.ru>. – Название с экрана.
10. Вершигора Е.Е. Менеджмент // Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 283 с.
11. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. М.: Юрист, 1998. – 496 с.

12. Ветошкина Т. Роль компетенцій в управленні персоналом / Т Ветошкина // Кадровик. Кадровий менеджмент. - 2008. - №3. - Електронний ресурс . - Режим доступу [:https://www.lawmix.ru/bux/52357](https://www.lawmix.ru/bux/52357)
13. Вилюняс В.К. Психологічні механізми мотивації людини / В.К. Вилюняс. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.
14. Виханський О.С. Менеджмент / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
15. Войнаренко М.П. До нової парадигми в оцінці суспільної праці та формуванні інтелектуального потенціалу нації / М.П. Войнаренко // Національна еліта та інтелектуальний потенціал України. – Л.: НО України, 1996. – С. 25-26.
16. Волобоєва І.О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації І.Волобоєва. - Електронний ресурс. Режим доступу: http://stvtpp_2014_2_33.pdf
17. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник / В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
18. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці. – 2005. – №3.
19. Гаденко А.О., Горобець О.Г., Сучасні тенденції та проблеми управління персоналом. / А.О. Гаденко, О.Г. Горобець. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/69161.doc.htm.
20. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. / В.П. Галенко. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.
21. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України, 2003 – №18.
22. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
23. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти та професійної підготовки. / О.А. Грішнова. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.

24. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук, праць. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 9.
25. Губенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства / А.В. Губенко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – Ч.1. – 2006. – С. 78-80.
26. Гунченко М.В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України: дис... канд. екон. Наук: 08.01.01 / Гунченко Марія Володимирівна. – Д., 2006. – 185 с.
27. Данилюк О. Чому таланти залишають великі компанії / Олександр Данилюк. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.management.com.ua/item/1347>.
28. Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
29. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398с.
30. Даценко Н.М. Мотивація трудової діяльності робітників в період ринкової економіки / Н.М. Даценко, Т.В. Гончар // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2001. – №1. Ч.2 – С. 148-151
31. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
32. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. С юрте ; [пер. с англ]. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.: ил. – (Профессиональные издания для бизнеса). – 429 с.
33. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. [Електронний ресурс] / К. М. Дідур. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=776>.
34. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатовна. Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.

35. Друкер Питер. Менеджмент. Вызовы XXI века. / Питер Друкер. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 256 с.
36. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А.Куприянов // Социологические исследования. – 2002. – №12. – С.1-12.
37. Дэвид К. МакКлелланд. Понятие компетенции: [Электронный ресурс] // Дэвид К. МакКлелланд. — Режим доступа: http://www.timetogo.ru/articles/what_is_competency.htm
38. Егоришин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
39. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с.
40. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
41. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
42. Ефремов, А.В. Стратегия управления персоналом - важнейшая составляющая стратегии управления организацией / А.В. Ефремов // Журнал «Кадры предприятия». - 2010. - №9.- С. 261- 264.
43. Жданкин Н.А. Мотивационный мониторинг как инструмент развития организации / Н.А. Жданкин // Генеральный директор. – 2008. – №4. – С. 48-55.
44. Закон України «Про збір на обов'язкове пенсійне страхування» від 26.06.1997 р. № 400/97–ВР із змінами і доповненнями.
45. Закон України «Про оплату праці». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
46. Закон України «Про охорону праці». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
47. Занюк С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / С. Занюк. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2002. – 352 с.

48. Зенирова А. Нематериальная мотивация / А. Зенирова // Кадровик.РУ. – 2008. – №6. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>.
49. Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании / Г. И. Ибрагимов / Educational Technology & Society. — 2007. — № 10 (3) — С. 361–365.
50. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 1993.
51. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб: Питер, 2000. – 512 с.
52. Казанцев А.К. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова - 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 544 с. — (Серия «Высшее образование»). ISBN 5-16-001236-2 (www.proskura.su/uslugi-2/corp/meng/ - Кеш)
53. Кендюхов О., Кривчиков А. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2012, №2.
54. Кенэ Ф. Физиократы. Избранные экономические произведения / Ф. Кенэ, А.Р.Ж. Тюрго, П.С. Дюпон де Немур. – М.: Эксмо, 2008. – 1200с. – (Антология экономической мысли).
55. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие для вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2005 – 416 с.
56. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании: [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя. — Режим доступа: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g39tUUknwloJ:www.nepfoiskola.hu/eaea/EAEA_ru/
57. Кневещь О.Ф. Участь працівників в управлінні організацією / О.Ф. Кневещь // Формування ринкової економіки. – К.: КНЕУ. 2005. – Т.2. – 383 с.

58. Коваленко Н.Д. Аналіз людського капіталу підприємства як ключової компетенції / Н.Д. Коваленко, А.П. Должикова // Економічний простір - №75 - 2013 - С. 191-199.
59. Ковтун О.А. Аналіз існуючих підходів до розробки мотиваційних механізмів (історичний аспект) / О.А. Ковтун // Держава та регіони. – 2006. – №5. – С. 140-143.
60. Кодекс законів про працю України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.osvita.org.ua/job/kzpp/part_16a.html.
61. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
62. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
63. Компетентностный подход, основные понятия. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-012*page.htm
64. Крушельницька О. В. Управління персоналом. Навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2006. – 292с.
65. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.Н. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
66. Крымчанинова М.В. Компетентностный подход к оценке персонала / М.В.Крымчанинова. - Электронный ресурс . - Режим доступа: <http://www.potentiales.ru/page433.html>.
67. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. - №1. – С.48-53.
68. Маркова Ю.В. Система мотивації персоналу як фактор ефективності реалізації виробничої стратегії підприємства / Ю.В. Маркова // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2005. – №4. Т.2. – С. 143-145
69. Марр Р., Флиастер А. Словарь // Человек и труд. – 1994. – № 1.

70. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: [учеб.] / В. И. Маслов. – М.: Финпресс, SGG4. – S88 с.
71. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312с.
72. Матушанський Г.У. Ключевые компетенции, их формирование и развитие в процессе непрерывной подготовки специалиста [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.regionforum.ru/section/policy/capital/reports/8>. – Название с экрана
73. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти / О.Г.Мендрул //Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – К.: КНЕУ, 2003.
74. Михайлова А.В. Роль компетенций при отборе и найме персонала / А.В. Михайлова, Л.Н. Попова, К. Борисова, // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2012. -№43 (7)
75. Монди, Р. Уэйн. Управление персоналом / Монди, Р. Уэйн; Ноу, Роберт М.; Премо, Шейн Р. – СПб.: Нева, 2004. – 640 с.
76. Морнель П. Технологии эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. – М.: Хорошая книга., 2005. – 264 с.
77. Мотиваційний портрет офісу // Інтернет-портал «ТРУД»: робота в Києві та Україні. – 2009. – 14 жовтня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=174335&cat_id=52834.
78. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія /А.П. Наливайко. - К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
79. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
80. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. - 2012. - №1. - С. 134-140.
81. Оцінка ефективності управління персоналом кадровою службою / С.В. Губіна, О.М. Колмакова, В.В. Смачило // Вісник економіки транспорту і

- промисловості №34, 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2011_34/11komeip.pdf.
82. Павлішина Н.М. Розкриття сутності економічної категорії «управління персоналом» з позиції малого бізнесу / Н. М. Павлішина. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdie/2008_1_2/ files/28.pdf.
83. Патрушев В.Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени. / В.Д. Патрушев. – М.: Наука, 1980.
84. Пилецки Мартин. Информационные технологи не самоцель, а средство развития человека и бизнеса / Мартин Пилецки // Твоя компания. – 2013. – сентябрь №9. – С. 24-28.
85. Полонская Л.А. Управление персоналом / Л.А. Полонская. – Донецк: ДИТБ, 2001. – 173 с.
86. Прахалад К.К., Хэмел Г. Стержневые компетенции корпорации (в книге Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – С. 112-123)
87. Преображенська О. С. Формування компетенцій корпоративного управління на основі знань підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. С. Преображенська. — Харків, 2011. — 22 с.
88. Ревкова Н.О. Інструменти забезпечення якості систем управління організацій України / Н.О. Ревкова // Вісник «Економіка». – 2003. – №64.
89. Резник С.Д. Управление персоналом: Учеб. пособие / С.Д. Резник. – Пенза: ПГАСА, 1999. – 339 с.
90. Ринейська Л.С. Менеджмент персоналу як фактор підвищення ефективності міжнародного бізнесу / Л.С. Ринейська // Економіка і регіон. – 2009. - №2. – с. 209-212.
91. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу с урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Віс. Хмельницького нац. ун. – 2009. – №5. – С.93-96.

92. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ: КНЕУ, 2002. – 351 с.
93. Садеков А.А. Стратегическое управление предприятием: управление изменениями: учеб. пособие / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева. – Донецк: ДонГУЕТ, 2006. – 233 с.
94. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006 – 224 с.
95. Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? / А. Сардарян, Т. Комарова, В. Хожемпо // Управление персоналом. – 2008. – №8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1557>.
96. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посібник / Н.І. Ситник. – К.: Фірма «Інкос», – 2009. – 472 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=59.
97. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т.В. Сівашенко // Економічний аналіз: зб. наук. пр. - Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. - Вип.8. - Ч.2. - С. 315-318.
98. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного университета, 2000. – 400с.
99. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Соцэкгиз, 1962.
100. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер; [пер. с англ.]. – М.: НИППО/ SGG5. – У64 с.
101. Спрудэ К. А. Оценка компетенций в разработке системы персонал-технологий организации: [Электронный ресурс] : автореф. дис. На соискание ученой степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.05
102. Стеценко Т. Нематериальная мотивация / Т. Стеценко // Менеджер по персоналу, 2013. – №1.
103. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах

- організації / К. М. Столярська // Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. – Київ/ SGG9. – С. 166–174.
104. Татулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.u/bandurin/article/sbm05/21.shtml>.
105. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа /А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [1S-е изд.]; [пер. с англ.]. – М.: Вильямс, SGGS. – 9S8 с.
106. Тюленев Л.В., Методы оценки эффективности труда персонала / Л.В. Тюленев [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=83.
107. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта] – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1997.
108. Управление персоналом организации: учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
109. Управление эффективностью и качеством: модульная программа: в 2-х ч. / под. ред. И. Прокопенко., К. Норта; пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – Ч.2.
110. Управління персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_персоналом.
111. Федорак Я. На що витрачають робочий час українці? / Ярослав Федорак. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.management.com.ua/item/1364>.
112. Федорак Я., Що насправді мають на увазі власники компаній, коли говорять про «війну за таланти»? / Ярослав Федорак. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.management.com.ua/item/568>.
113. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Хентце И. – М.: Междунар. отношения, 1997.
114. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488с. – (Серія «Альма-матер»).
115. Храмов В. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

116. Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / О.Л.Чуланова / Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ) // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2013. - №5.
117. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа, 2002. – 368 с.
118. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
119. Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) / К. А. Спрэдэ. — СПб, 2009. — Режим доступа: <http://webcache.googleusercontent.com>
120. D.E. Hussey Chichester, «Business driven human resource management» / D.E. Hussey Chichester. – New York:John Wiley & Sons. – 2007. – 1996.
121. Fombrun C. S. Strategic Human Resource Management/ N. M. Tichi, C. S. Fombrun, M. A. Devanna. – New York: Wiley/ 1984. – 4YG p.
122. Paul Graham, You Weren't Meant to Have a Boss [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.paulgraham.com/boss.html>.
123. Paul M. Swiercz. «The International Journal of Human Resource Management» / Paul M. Swiercz; Marjorie Icenogle, 1466-4399, Volume 3, Issue 1, 1992, Pages 159-166.
124. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning Company: 2nd end. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1997.
125. The impact of using the Balanced Scorecard – Statistics and Results. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartkpis.com/blog/2011/04/15/the-impact-of-using-the-balanced-scorecard-statistics-and-results/>.