**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Методи оцінки кадрового потенціалу організації**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав ст.гр.

МЕНУП-41

**Данилюк Ю.І.**

підпис

Науковий керівник:

д.ф., доцент

**Труш І.М.**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

захисту «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc166959103)

[РОЗДІЛ 1 5](#_Toc166959104)

[ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 5](#_Toc166959105)

[1.1. Загальні засади оцінки системи кадрового потенціалу організації 5](#_Toc166959106)

[РОЗДІЛ 2 13](#_Toc166959107)

[АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 13](#_Toc166959108)

[2.1. Формування організаційної структури оцінки кадрового потенціалу організації 13](#_Toc166959109)

[2.2. Оцінка кадрового потенціалу організації 22](#_Toc166959110)

[РОЗДІЛ 3 30](#_Toc166959111)

[ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 30](#_Toc166959112)

[ВИСНОВКИ 37](#_Toc166959113)

[СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ 39](#_Toc166959114)

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективне оцінювання кадрового потенціалу організації можливе за умови усвідомлення змісту функцій, їх оптимального групування з метою формування організаційної структури управління кадровим потенціалом, а також визначення логічної послідовності їх здійснення.

Раціональність системи оцінки кадрового потенціалу залежить від ступеня реалізації ними закріплених функцій, міри інтегрованості між собою та здатності підтримки організаційної стійкості системи і кожного її елемента. Під стійкістю системи ми розуміємо її спроможність підтримувати заданий режим дії на протязі тривалого періоду часу. Здатність системи залишатися відносно стійкою, гомеостатичною, функціонально-активною під впливом різних чинників відображається, насамперед, через показники результативності – прибуток, рентабельність, продуктивність праці, плинність кадрів тощо.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питанням оцінки кадрового потенціалу організації детально представлені в наукових працях Вовк С., Лобаса В., Рудь Н, Копилюка О., Микитюка П., Самойлік М., Чернявського А., Фишберна П., Шкільняка М., Яневича Н.

Для вирішення поставленої проблеми необхідно вдосконалити методику оцінки кадрового потенціалу організації, враховано плинність кадрового потенціалу, що безпосередньо залежить від стану кадрової роботи в організації

**Мета кваліфікаційної роботи.** Полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних пропозицій щодо методів оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких **завдань:**

* охарактеризувати загальні засади оцінки системи кадрового потенціалу організації;
* проаналізувати оцінку кадрового потенціалу організації;
* дати оцінку кадровому потенціалу організації;
* розробити рекомендації щодо вдосконалення методів оцінки кадрового потенціалу організації.

**Об’єктом дослідження** є процеси оцінки кадрового потенціалу організації.

**Предметом дослідження** є методи оцінки кадрового потенціалу підприємства.

**Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств щодо розробки методики планування, прогнозування персоналу для формування виробничої програми та оцінки плинності кадрів.

**Апробація результатів.** «За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Стратегічний розвиток та оцінка кадрового потенціалу організації» у V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 16 травня 2024)» [12].

**Структура кваліфікаційної роботи.** «Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 40 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та містить 2 таблиць і 3 рисунків» [13].

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

# 1.1. Загальні засади оцінки системи кадрового потенціалу організації

«В умовах інтенсифікації економічних процесів та з огляду на важливість пристосування до динамічних змін у ринковому середовищі доцільним є сприйняття організації як цілісної, складної багатовекторної системи, що зумовлює необхідність застосування системного підходу до його управління та використання системних методів для аналізу процесів, що відбуваються в його межах» [12]. «Такий підхід викликає, насамперед потребу у чіткому окресленні поняття і структури системи, розробці нової парадигми дослідження підсистем, чинників і закономірностей їх формування та розвитку» [8].

«Системний підхід в оцінці кадрового потенціалу (ОКП) відображає взаємозв’язки між окремими аспектами даного виду діяльності і виражається в розробці кінцевої мети, визначенні шляхів її досягнення, створення відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання роботи з персоналом в організації, актуальним і винятково важливим завданням його реалізації є забезпечення цілісності системи ОКП, сукупної дії всіх її елементів, що дасть можливість отримати бажаний економічний та соціальний ефект» [12].

Взагалі систему сучасні дослідники визначають як об’єкт, що володіє спонтанністю існування серед інших об’єктів та власними закономірностями розвитку, які відрізняють від закономірностей розвитку як його власних окремих елементів, так і інших незалежних об’єктів. Відповідно до теорії системного аналізу, це сукупність елементів, які знаходяться у системному та відповідному взаємозв’язку, взаємодії, що відбуваються між цими елементами, а також процесами, що випливають із цих взаємодій. «Виробнича організація є складною динамічною соціально-економічною системою відкритого типу, призначеною для задоволення потреб і запитів потенційних споживачів за допомогою виготовлення товарів або надання послуг» [12]. «Обґрунтуванням її економічності виступає створення матеріальних благ та суспільного продукту, а соціальності – розгляд людини як основного елемента системи, суб’єкта та об’єкта управління» [15]. Зв’язок соціально-економічної системи з навколишнім середовищем забезпечується через проникні кордони – "входи" і "виходи". За допомогою "входів" організація впливає на навколишнє середовище, а за допомогою "виходів" забезпечується зворотний зв’язок. В якості "входів" виступають матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси, а "виходами " є готова продукція, надані послуги, роботи промислового характеру тощо.

Будь-яка система складається з підсистем, а підсистеми – з елементів нижчого рівня. Разом з тим кожна підсистема – самостійний об’єкт з властивими йому вимогами і умовами. Ієрархія та кількість підсистем залежать від внутрішньої складності, а також від стратегічних цілей формування та функціонування системи. За ознакою функціонального змісту елементів в організації вирізняють технічну, технологічну, організаційну, економічну та соціальну підсистеми. При цьому соціальна підсистема є рушійною силою організації – живою працею, що забезпечує взаємодію факторів виробництва. В якості підсистем виділяється технічна, адміністративна (управлінська) і людська або особисто-культурна. В управлінні організацією слід розмежовувати дві складові: управління діяльністю та управління людьми.

Можна зустріти і інші варіанти структурування виробничо-господарської системи, однак звертає на себе увагу та обставина, що в якості невід’ємної частини завжди виступає кадрова складова. На думку науковців, ринкове середовище призвело до трансформації структури системи управління організацією через активізацію її кадрової складової.

Ми погоджуємось з думкою Кузьміна С. А., який вважає, що соціальні системи, до яких відноситься і кадрова, характеризуються тим, що в них усі або деякі зв’язки не є детермінованими і здійснюються за принципом певний вплив – декілька можливих результатів, що слід враховувати при організації управління ними. В основі ОКП лежить визначення траєкторії розвитку кадрової підсистеми і регулювання її поведінки в динаміці у відповідності з розвитком зовнішнього середовища, зміною цілей організації.

Ефективне управління кадровим потенціалом забезпечується за допомогою створення системи оцінки кадрового потенціалу організації (СОКПП). Для означення даної категорії, яка служить для дослідження кадрової підсистеми, у сучасній логічній термінології використовують поняття «метасистеми». В свою чергу, досліджуючи процеси управління економічними системами на національному та наднаціональному рівні та наголошуючи на домінантності соціальної підсистеми, впроваджує поняття «метасоціальної системи», в чому є, на нашу думку раціональне зерно. Соціальна складова зумовлює специфіку загальної спрямованості, умов функціонування та динамізму розвитку економічних систем макро-, мезо- чи мікроекономічного рівня в цілому.

Зміст поняття «СОКПП» та її структура трактуються різними дослідниками та науковцями по-різному. СОКПП може розглядатись як на мікроекономічному, так і на регіональному рівнях. Методологічною основою її побудови повинен виступати системний підхід до використання людського фактора, а механізмом запуску – програмна реалізація окремих складових (профпідготовки, атестації персоналу і робочих місць, оплати праці та ін.).

Побережна Г.Р. акцентує увагу на специфіці побудови та структури СОКПП в залежності від розміру організації [13]. Журавльов П. В., розглядають СОКПП як інструмент забезпечення максимального використання потенціалу співробітників для досягнення організаційних цілей [14]. Запорожак Д. В., представляють кадрову складову як центральну і найбільш складно організовану підсистему всієї організації, яка включає її трудовий потенціал, взаємодію кадрів, цілі, норми та механізм їх функціонування і розвитку [17].

«Управління кадрами з комплексною системою, елементами якої є основні напрямки, етапи принципи, види і форми кадрової роботи, розглядається СОКПП як сукупність методів, процедур, прийомів впливу організації на співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей, автором виділено 4 підсистеми, які відповідають основним функціям ОКП – підбір персоналу, навчання і розвиток, оцінка та винагорода персоналу, іноді дві останні підсистеми об’єднуються через їх тісну взаємозалежність» [27].

«Одні в склад СОКПП включають функціональні підсистеми умов праці, трудових відносин, обліку та розвитку кадрів, планування, прогнозування і маркетингу персоналу, аналізу і розвитку засобів стимулювання праці, юридичних послуг, розвитку соціальної інфраструктури, розробки оргструктур управління, саме проектування СОКПП розглядається як невід’ємне від проектування системи управління організацією, СОКПП вважається кістяком організаційної структури управління організацією» [18].

«Інші в склад системи роботи з персоналом включає кадрову політику, підбір персоналу, оцінку персоналу, розстановку та навчання персоналу, особлива увага акцентована авторами на взаємозв’язок окремих підсистем по ОКП з нормативним документами (статутом організації, правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором, положенням про оплату праці тощо), в складі ефективних СОКПП вони виділяють тривзаємопов’язані підсистеми — виконавці, види робіт і інформаційне забезпечення управління» [9].

Інші науковці в складі СОКПП виділяють підсистему лінійного управління та функціонального управління. До складу підсистеми лінійного керівництва входять керівники всіх рівнів, а підсистему функціонального управління формують структурні підрозділи соціального характеру: відділи кадрів, праці і заробітної плати, юридичні відділи тощо.

Окремі підсистеми СОКПП можуть також виступати в якості самостійних систем та здійснюють моделювання системи управління кваліфікаційним рівнем персоналу з огляду на необхідність постійного пристосування до змінного ринкового середовища.

Таким чином, аналіз наукових джерел показує, що єдине визначення СОКПП відсутнє. Кожен з дослідників пропонує власне бачення цього поняття, зосереджуючи увагу або на технологічних та методологічних аспектах ОКП, або на реалізації окремих функцій суб’єктами ОКП. З огляду на це, актуальною залишається проблема визначення суті СОКПП, її складових та їх структурування з метою оптимального виконання нею свого функціонального призначення.

Структура СОКПП формується відповідно до його ієрархічної побудови, а зміст функціонування, спрямованість і результативність є похідною від кінцевих цілей організації. При формуванні СОКПП велике значення має встановлення зв’язку з загальною стратегією розвитку організації, яке здійснюється через врахування великої кількості факторів та умов, визначення цільових орієнтирів. Єдність ОКП і цих факторів, умов та обставин утворює поле дії СОКПП.

Середовище впливу на СОКПП включає організацію, де вона діє, та зовнішнє середовище господарювання. Під зовнішнім середовищем розуміють державні, соціальні, політичні, правові, екологічні і технологічні характеристики ринків та інших зовнішніх систем, які мають значення для існування організації. До зовнішніх чинників включають профспілки, уряд, економічні умови тощо. Внутрішні чинники – це чинники всередині організації: цілі, розмір, організаційна культура, групи стиль керівництва. Ряд науковців наголошують на залежності структури і параметрів СОКПП від моделі бачення персоналу як об’єкта управління (економічна людина, соціальна людина, людина, яка самореалізується, складна людина), а також від типології менеджерів вищого рівня управління по відношенню до власності (власник, найманий менеджер).

На думку Хміля Ф. І., Хміля Л. М. «відправним пунктом побудови СОКПП є розробка концепції ОКП, під якою розуміють комплекс теоретико-методологічних поглядів на розуміння суті, змісту, цілей, завдань, принципів, критеріїв та організаційно-практичних методів ОКП, а також підходів до формування механізму їх реалізації в конкретних умовах функціонування організації, практичне застосування концепції ОКП вимагає її чіткого формулювання у вигляді сукупності нормативних положень» [27].

Для обґрунтування розміру, складу та технології побудови СОКПП в теорії та практиці ОКП розроблено ряд принципів та методів. «Принципи СОКПП – це сукупність обов’язкових або бажаних передумов та характеристик, які визначають вимоги до формування і напрямки розвитку управлінської системи, засобами реалізації принципів виступають методи управління, принципи, які покладені в основу ефективного ОКП, носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі), і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в рамках регіону, галузі, організації, окремого працівника), в числі загальних принципів як інструментів ОКП виділяють науковість, плановість, комплексність, неперервність, нормативність, економічність, відповідальність та ін., до частковихпринципів відносять індивідуалізацію та демократизацію роботи з кадрами, відповідність функцій ОКП цілям виробництва, інформатизацію кадрової роботи тощо» [18].

«Всі принципи СОКПП реалізуються у взаємозв’язку, їх конкретне поєднання та пріоритетність визначаються специфікою середовища, в якому функціонує організація, ми вважаємо за необхідне розмежувати принципи побудови та принципи функціонування СОКПП, проте даний розподіл можна вважати досить умовним, оскільки окремі принципи є актуальними як на стадії формування, так і на стадії функціонування СОКПП, зважаючи на це, певний набір принципів є спільним для обох груп» [11] (рис. 1.1).

До основних принципів побудови СОКПП відносять:

* підпорядкованість функцій ОКП стратегічним цілям організації;
* первинність функцій ОКП (склад СОКПП, організаційна структура, вимоги до працівників залежать від змісту, кількості та трудомісткості функцій по ОКП);
* оптимальне співвідношення інтра- та інфрафункцій ОКП – визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію СОКПП (інтрафункції), та функціями ОКП (інфрафункції);
* прогресивність (відповідність СОКПП передовим аналогам);

**Принципи побудови СОКПП**

**Принципи**

**функціонування СОКПП**

**Підпорядкованість функцій**

**ОКП стратегічним цілям**

**організації**

**Прогресивність**

**Динамічність**

**Економічність**

**Первинність функцій ОКП**

**Ієрархічність**

**Комплексність**

**Спеціалізація**

**Ритмічність**

**Паралельність**

**Визначеність**

**Безперервність**

**Гомеостатичність**

**Оптимальність**

**Стійкість**

**Оптимальне співвідношення інтра- та інфрафункцій ОКП**

**Оперативність**

Рис. 1.1 Принципи побудови та функціонування СОКПП

Примітка. Складено автором на основі [13]

В теорії та практиці ОКП виділяють ряд методів аналізу та побудови СОКПП, які класифікують на методи дослідження (збору даних), методи аналізу, методи формування, методи обґрунтування і методи впровадження (рис. 1.2). Особливий інтерес серед методів, представлених на рис. 1.2, викликає метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА), який може бути використаний як для аналізу, формування, СОКПП, так і на стадії її функціонування. Перевагою даного методу є його здатність обирати такий варіант побудови СОКПП або виконання функції ОКП, який вимагає найменших затрат і є найбільш ефективним з точки зору кінцевого результату. Він дозволяє виявити надлишкові або дублюючі функції управління, функції, які з тих або інших причин не виконуються, визначати оптимальну ступінь централізації СОКПП. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) є універсальним, оскільки дозволяє при його проведенні застосовувати систему інших методів.

**Методи дослідження**

**Методи аналізу**

**Методи формування**

**Методи обґрунту-вання**

**Методи впроваджен-ня**

* самоаналіз;
* інтерв’ювання
* бесіда;
* моментні спостереження;
* фотографія робочого дня;
* анкетування;
* вивчення документів;
* функціонально –вартісний аналіз (ФВА)
* системний аналіз;
* економічний аналіз;
* декомпозиції;
* послідовної підстановки;
* порівнянь;
* динамічний;
* структуриза-ції цілей;
* нормативний;
* моделювання
* ФВА;
* балансовий;
* кореляційний і регресій ний аналіз;
* дослідний;
* матричний
* системний підхід;
* аналогій;
* експертно-аналітичний;
* параметрич-ний;
* блочний;
* моделювання
* ФВА;
* структуриза-ції цілей;
* дослідний;
* творчих нарад;
* контрольних запитань;
* колективного блокноту;
* морфологіч-ний аналіз
* аналогій;
* порівнянь;
* нормативний;
* експертно-аналітичний;
* моделювання фактичного і бажаного стану об’єкта;
* розрахунок кількісних і якісних показників оцінки екон. ефективності запропонованих варіантів;
* ФВА
* навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників апарату управління;
* залучення суспільних організацій;
* ФВА

Рис. 1.2. Класифікація методів аналізу та побудови СОКПП

Примітка. Складено автором на основі [16]

Таким чином, здійснення ОКП потребує системного підходу та вмілого використання наявного арсеналу методів та принципів проектування і управління СОКПП. Формування СОКПП не слід відокремлювати від проектування системи управління організацією в цілому, оскільки перша включає не лише функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а і всіх лінійних керівників, а також керівників функціональних підрозділів, які виконують функції технічного, виробничого, економічного керівництва, керівництва зовнішніми господарськими зв’язками тощо. Зважаючи на це, можна стверджувати, що система ОКП є «кістяком» системи управління організацією. Саме системний підхід до ОКП в сучасних умовах дозволяє комплексно підійти до вирішення даної проблеми.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 2.1. Аналіз оцінки кадрового потенціалу організації

На основі дослідження та опрацювання наукового матеріалу і результатів обстеження виробничих організацій області можна виділити декілька напрямків групування ОКП у підсистеми: залежно від суб’єкту управління, залежно від об’єкту управління, за сферами управління і за змістовою ознакою.

Залежно від суб’єкту ОКП слід розрізняти підсистему лінійного та функціонального управління персоналом. Підсистема лінійного керівництва здійснює безпосереднє ОКП шляхом організації діяльності та регулювання підсистеми розвитку організаційної структури управління; підсистеми правового забезпечення СОКПП, підсистеми управління соціальним розвитком і трудовими відносинами тощо. До складу підсистеми функціонального управління входять структурні підрозділи соціального спрямування: відділи кадрів, праці і заробітної плати, юридичні відділи та відповідні функціональні виконавців. В сучасних умовах спостерігається тенденція інтеграції даних підсистем, незважаючи на інституційні та функціональні відмінності між ними, що значно ускладнює можливість організаційного закріплення визначених задач з ОКП за окремою підсистемою.

Критерієм групування функцій ОКП може виступати об’єкт управління. Згідно з даним підходом у складі ефективних СОКПП виділяють три підсистеми:

1) підсистему виконавців, яка включає функції відбору, найму, навчання та мотивації співробітників;

2) підсистему робіт, яка охоплює функції з забезпечення високої якості виконання виробничих завдань;

3) підсистему інформаційного забезпечення, куди входитимуть облік, оцінка та контроль за діяльністю персоналу.

На нашу думку, підсистема виконавців та підсистема робіт часто нашаровуються одна на одну, дублюючи виконувані задачі. Так, зокрема функція управління продуктивністю праці, яка належить до підсистеми робіт, передбачає реалізацію функцій розвитку та мотивації персоналу, які визначають ступінь здатності і бажаності реалізувати себе у процесі праці з сторони працівника.

Розрізняють сферу управління кадрами, працею та соціально-демографічними процесами. У склад сфери управління кадрами включені функції комплектування і підготовки персоналу, його адаптації та трудової оцінки, зниження плинності кадрів. Сфера управління працею охоплює функції розподілу та кооперації праці, проектування методів праці організації оплати праці тощо. До функцій управління соціально-демографічними процесами відносяться організація дозвілля, методичне обслуговування СОКПП тощо.

Проте найбільш поширеним та використовуваним на практиці є підхід до виділення підсистем СОКПП за змістовою ознакою, тобто за змістом виконуваних робіт. Звертає на себе увагу та обставина, що перелік основних підсистем у різних авторів є різним та визначається обраними пріоритетами ОКП. На практиці також спостерігається тенденція до розширення або звуження спектру тих чи інших функцій, спричинена характеристиками та особливостями суб’єктів господарювання. Мова йде про розміри, вид діяльності, рівень використання виробничих потужностей, кадрову політику організації тощо. Часто ігнорується принципова методологічна засада – трактування функцій ОКП як окремих спеціалізованих видів діяльності. Як наслідок, відповідальність за їх реалізацію може покладатись не лише на фахівців кадрових служб, а і працівників відділів планування, бухгалтерії, економічних відділів тощо. Таким чином, важливою методологічною проблемою залишається конкретизація функцій ОКП за змістовою ознакою та їх закріплення за службами ОКП.

Проведене дослідження підтверджує, що зміст виконуваних робіт є основою для виділення підсистем СОКПП. Визначення складу підсистем обумовлюється логікою процесу ОКП та сприйняттям людини як визначального фактору виробництва. Соціально-орієнтовані ринкові відносини вносять свої корективи в механізм ОКП та склад підсистем СОКПП. Динамічні процеси у зовнішньому та внутрішньому середовищі господарювання вимагають їх своєчасного і постійного виявлення і реагування з боку СОКПП з метою запобігання негативного впливу та негативних тенденцій розвитку. «Оскільки підсистеми – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, які, в свою чергу, можна розглядати як самостійні локальні системи, що мають власні входи, виходи і завдання, які підлягають розв’язанню, важливим є виділення у їх складі власне функціональних та забезпечуючих підсистем» [24]. Потреба у наявності забезпечуючої підсистеми зумовлена тим, що, незважаючи на здатність СОКПП нагромаджувати досвід і самовдосконалюватися в процесі роботи, для неї характерне дискретне регулювання, яке вимагає безперервного акумулювання та систематизації інформації про стан системи, її відхилення від намічених параметрів і ступінь сприйняття регульованого впливу, стимулювання її розвитку і підтримки у життєздатному вигляді. Такі функції у складі СОКПП, на нашу думку, повинна виконувати підсистема моніторингу, обліку та аналізу.

Серед функціональних підсистем в якості головних нами запропоновано виділити: підсистему планування, прогнозування та маркетингу персоналу; підсистему формування та розвитку персоналу; підсистему мотивації і стимулювання трудової поведінки; підсистему використання і контролю за діяльністю персоналу.

Підсистема моніторингу, обліку та аналізу створює інформаційну базу для формування планових кадрових показників і прогнозування динаміки кадрової роботи на тривалу перспективу. Складені плани та прогнози, з однієї сторони, є інструментами впливу на процес формування персоналу та визначення напрямків його розвитку в межах обраної загальної стратегії організації, а з іншої – визначають ступінь та напрямки використання персоналу і виступають базою для оцінки і контролю за діяльністю працівників.

«Взаємозв’язок між підсистемами забезпечує інформаційний обмін між носіями функцій у процесі комунікацій, процеси інформаційного обміну і комунікацій часто називають зв’язковими у системі менеджменту організації» [20]. При формуванні зв’язків в межах СОКПП необхідно чітко визначити вид зв’язку, його зміст, періодичність та матеріальні носії. Як правило, виділяють чотири види структурного зв’язку, придатного для СОКПП: співвиконання (сумісне виконання робіт); функціональне обслуговування (підготовка інформації або інші види робіт суміжної підсистеми по забезпеченню процесу прийняття рішень). Між функціональними та забезпечуючою підсистемами СОКПП переважатимуть зв’язки функціонального обслуговування. Між самими функціональними підсистемами можуть спостерігатись усі вищеназвані зв’язки, але найбільш поширеним слід вважати співвиконання.

Носіями функцій ОКП виступають керівники різних рівнів та фахівці з ОКП. Виділені підсистеми можуть слугувати основою структуризації кадрових служб. Функції, які входять до складу підсистем, повинні охоплювати окремі напрямки діяльності і не дублювати одна одну. Лише при дотриманні такої вимоги існує можливість їх чіткого розмежування, а відповідно, реалізації в межах структурного підрозділу ОКП окремим виконавцем чи групою виконавців.

Кожна підсистема СОКПП реалізує множину функцій, які в свою чергу, можуть бути згруповані у окремі блоки, сформовані за ознакою функціонального спрямування. Функції, включені в склад функціонального блоку, більшою мірою інтегровані між собою, ніж з функціями інших блоків даної підсистеми чи інших підсистем СОКПП. Функціональні блоки, які входять до одної підсистеми, об’єднані між собою єдиним функціональним призначенням та роллю, яку вони грають в СОКПП.

«Ступінь розвитку та структуризації функцій у межах підсистеми визначається, з однієї сторони, чинниками середовища господарювання організації, а з іншої, впливом на кінцеві показники діяльності організації, в даному контексті доцільно говорити про достатність розвитку підсистеми СОКПП» [6]. «Рівень розвитку підсистеми СОКПП доцільно вважати достатнім, якщо реалізовані нею функції у визначеній кількості та якості виконання справляють позитивний вплив на об’єкт управління та забезпечують соціальну і економічну ефективність» [23].

Таким чином, кожна підсистема СОКПП характеризується наступними ознаками:

1) функціональне призначення або роль в межах СОКПП;

2) наявність структури (сукупність функцій, згрупованих у блоки);

3) вплив на об’єкт управління – персонал;

4) зв’язки та вплив на інші підсистеми СОКПП;

5) достатність розвитку.

Формулювання і обґрунтування напрямків удосконалення роботи з персоналом та управління ним є неможливим без визначення стану кадрової роботи в організаціях в сучасних умовах. У зв’язку з цим особливо актуальним є проведення системного аналізу сутності, напрямків та специфіки здійснення ОКП, врахування чинників впливу на процеси формування, розподілу, залучення у виробництво і відтворення персоналу в рамках окремих організацій як соціально-економічних систем, які мають чітко виражену стохастичну природу.

Саме такий методологічний підхід до вирішення проблеми дозволяє виявити органічний взаємозв’язок між організацією роботи з кадрами та раціональністю їх використання, визначити основні напрямки реформування даної роботи, розробити сукупність заходів економічного, соціального, організаційного і адміністративного характеру по структуруванню кадрових служб, обґрунтувати їх функції, чисельність та професійно-кваліфікаційні вимоги до фахівців, зайнятих у цих службах.

ОКП являє собою поєднання різних видів діяльності – функцій, які виникають внаслідок поділу праці і відповідальність за які покладається на визначених суб’єктів ОКП. «Кожна функція ОКП спрямована на розв’язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між організацією та конкретним носієм робочої сили з приводу його залучення, використання, розвитку, стимулювання трудової поведінки тощо» [9]. У функціях виявляється сутність і зміст ОКП. Функція є об’єктивного складовою управління як цілого, а її прояв є формою прояву цілого. Певна сукупність функцій ОКП формує підсистему СОКПП, яка несе відповідальність за визначений напрямок в роботі з кадрами. У цьому виявляється системний підхід до формування поняття і структури функцій ОКП.

«Єдиний процес ОКП розчленовується на спеціалізовані функції з метою закріплення окремих видів робіт за виконавцями і впорядкування таким чином процесу управління, забезпечення високого професіоналізму виконання певних задач, кількість, види і пріоритетність функцій ОКП, а відповідно і методи їх реалізації не залишаються сталими з плином часу, вони постійно модифікуються і змінюються під впливом зміни об’єкта управління з однієї сторони, і чинників середовища господарювання з іншої» [21]. У зв’язку з модифікацією функції спостерігається постійне ускладнення змісту робіт, виконуваних відповідно до її вимог. Розвиток кожної функції ОКП відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей СОКПП до удосконалення, а і під впливом вимог розвитку інших кадрових задач. Будучи частиною загальної СОКПП, кожна з функцій має удосконалюватися в напрямку, що визначається загальною метою діяльності і напрямками розвитку організації. Всі функції ОКП перебувають у діалектичному зв’язку, взаємозалежності та єдності. Успішна реалізація окремої з них, передбачає необхідність виконання цілого комплексу функцій, що належать до даної сфери діяльності.

Кожна функція ОКП є комплексною за змістом і для її належного виконання потребує закріплення за конкретним виконавцем, який несе відповідальність за її задовільну реалізацію. Виконавцями функцій ОКП або суб’єктами СОКПП виступають кадрові служби та керівники різних рівнів. Більшість науковців наголошують на їх сумісній реалізації кадрових функцій. Більша або менша концентрація задач по УП в руках керівників залежить від розміру організації, обраного типу кадрової політики, тенденцій розвитку суб’єкта управління. З огляду на цей факт, ми вважаємо за необхідне акцентувати увагу не на суб’єкті функції ОКП, а на якості її реалізації.

Якість функції ОКП виражається через її реалізаційний ефект:

1. на характеристики і дії об’єкта управління, в якості якого може виступати окремий працівник, група працівників чи колектив в цілому;
2. на можливість і успішність реалізації інших функцій СОКПП;
3. на показники ефективності ОКП (рівень використання персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці тощо) та кінцеві показники результативності діяльності організації (обсяги виробництва, прибуток, рентабельність та ін.).

Якість реалізації функції ОКП знаходиться в прямій залежності від узгодженості між рівнем її розвитку і вимогами складових середовища господарювання. Рівень розвитку функції виражається, насамперед, через ступінь уваги, який приділяється її реалізації з сторони кадрових служб і загального керівництва організації. Оскільки ступінь уваги є похідним від внутрішніх та зовнішніх чинників, перелік яких є дуже об’ємним, доцільно виділити з них два-три базові і проаналізувати їх вплив та взаємозв’язок з функціями ОКП.

З метою діагностики і аналізу стану кадрової роботи та дослідження якості реалізації функцій ОКП у виробничих організаціях було проведено комплексне соціологічне дослідження, що базувалося на таких головних методологічних засадах:

* СОКПП є складовою системи управління діяльністю організації;
* організацією розглядається як складна соціально-економічна система, розвиток і характеристики кадрової підсистеми якої визначаються його розміром і галузевою приналежністю, тобто здійснюваним видом діяльності;
* персонал організації є організаційно оформленою спільністю людей, яка формує об’єкт СОКПП і потребує впливу з сторони суб’єкта СОКПП;
* вплив суб’єкта СОКПП забезпечується шляхом реалізації функцій ОКП;
* функції ОКП об’єднуються за змістом у підсистеми СОКПП;
* оскільки персонал потребує планування, обліку, аналізу, залучення, розвитку, організації використання, контролю і мотивації, то у складі СОКПП виділено 5 основних підсистем за змістовою ознакою: підсистема планування, прогнозування і маркетингу, підсистема формування і розвитку персоналу, підсистема використання і контролю за діяльністю персоналу, підсистема мотивації і стимулювання трудової поведінки, підсистема моніторингу, обліку і аналізу.

За мету дослідження було прийнято оцінку рівня розвитку функцій ОКП та його впливу на показники результативності функціонування об’єкта СОКПП. Базовими показниками результативності, на які проводився аналіз впливу ступеня уваги функції ОКП, обрано рівень використання персоналу і плинність кадрів. Серед чинників впливу на ступінь уваги, яка приділяється реалізації функцій ОКП, нами акцентовано увагу на розмірі організації в якості критерію виділення різних груп організацій виступає показник СОЧ (середньооблікова чисельність) штатних працівників облікового складу та на складності вирішенні питань щодо формування і використання персоналу організації або складності реалізації функцій ОКП.

Об’єктами соціологічного дослідження виступили організації легкої промисловості Тернопільської області. При формуванні вибіркової сукупності була поставлена задача, щоб вибірка відображала діючу структуру галузі даного регіону. Для її вирішення відбиралися організації, які належать до різних підгалузей легкої промисловості, а також здійснювалася стратифікація за СОЧ штатних працівників облікового складу та за формами власності (державна, приватна, колективна). В якості одиниці відбору виступала організація, що функціонувало самостійно або входило до складу виробничого об’єднання. Аналіз результатів проводився по сукупності обстежених організацій. Обстеженням охоплено 18 організацій, які належать до легкої промисловості Тернопільської області (44.6% від загальної кількості промислових організацій основного кола), і на яких зайнято близько 7800 працюючих або 58% працівників галузі області.

В якості експертів кадрової ситуації виступали керівники обстежуваних організацій, уповноважені ними особи або керівники кадрових служб. Анкета вибіркового соціологічного обстеження нараховувала загалом 25 запитань. Перша частина анкети була статистичною і передбачала отримання інформації щодо організаційно-правових форм, економічних та соціальних характеристик організації. Друга частина носила соціологічний характер і була спрямована на розкриття особливостей СОКПП організації.

Для аналізу стану кадрової роботи в організації обрано 25 функцій ОКП, в тому числі по підсистемах:

1) підсистема планування, прогнозування і маркетингу – 5 функцій ( маркетинг персоналу, кадрове прогнозування, формування кадрової стратегії організації планування потреби в персоналі; планування затрат на персонал);

2) підсистема формування і розвитку персоналу – 5 функцій (організація профорієнтаційної роботи, організація оцінки, відбору та найму персоналу, формування стабільного колективу, організація підготовки кадрів, підвищення кваліфікації кадрів);

3) підсистема використання і контролю за діяльністю персоналу – 5 функцій (адаптація нового персоналу до умов праці та колективу, адаптація персоналу до потреб виробництва, управління трудовою дисципліною, управління плинністю кадрів; оцінка ступеня виконання посадових обов’язків);

4) підсистема мотивації і стимулювання трудової поведінки – 5 функцій (економічна мотивація персоналу, організація професійно-посадового просування, організація і обслуговування робочих місць, управління умовами праці, стимулювання творчої активності персоналу);

5) підсистема моніторингу, обліку і аналізу – 5 функцій (кадрове діловодство, моніторинг стану і динаміки елементів СОКПП, аналіз ефективності використання персоналу, аналіз тенденцій змін у складі персоналу, аналіз чинників впливу на персонал).

Існує багато методів і форм експертної оцінки, проте всі вони ґрунтуються на одному фундаментальному твердженні: скероване опитування спеціалістів повинно привести до кількісного опису досліджуваної проблеми. При аналізі кадрової роботи даний метод дозволяє зменшити початковий функціональний простір та отримати рангування функцій за визначеними об’єктивними критеріями. «При цьому необхідно забезпечити перехід від рангових до бальних оцінок, що дозволить всебічно оцінити результати, використання такої комплексної оцінки при позитивному вирішенні дає змогу твердити, що отримані висновки дійсно ґрунтуються на вихідних даних, а не на методах їх отримання» [10].

## 2.2. Оцінка кадрового потенціалу організації

В організаціях з чисельністю персоналу до 150 чоловік практично всі функції ОКП зосереджені в руках менеджерів. Вище керівництво одноособово вирішує основні завдання, пов’язані з персоналом: формує кадрову політику, визначає способи мотивації, обирає більш економічно вигідний спосіб пристосування персоналу до змінних обсягів виробництва тощо. Кадрова служба всіх обстежених організацій даної групи представлена однією особою, функції якої зводяться до найму і звільнення робочої сили, ведення кадрової документації по особовому складу. Фахівці кадрових служб позбавлені самостійності у своїх діях і лише виконують вказівки керівництва та замовлення керівників структурних підрозділів стосовно набору робочої сили з сторони. Водночас більшість функцій ОКП реалізують інші служби організації: бухгалтерія або відділ праці і заробітної плати (нормування і оплата праці), планово-економічний відділ (планування чисельності і затрат на робочу силу), відділи технічного контролю або служби головного технолога (операційний поділ праці, визначення змісту праці, розстановка кадрів).

У міру зростання чисельності персоналу діапазон функцій кадрових служб дещо розширюється, збільшується їх кількісний склад. На обстежених організаціях галузі з СОЧ персоналу від 150 до 500 осіб відділ кадрів як основний структурний підрозділ по ОКП представлений у 60% випадків двома фахівцями, на 20% організацій – трьома фахівцями і на 20% – одним фахівцем. Спостерігається часткова спеціалізація працівників по виконанню визначеного кола функцій ОКП, проте зберігається виключне право щодо прийняття основних рішень по кадровому складу за керівниками вищих рівнів. Зберігається структурна розмежованість виконавців функцій ОКП у різних функціональних відділах апарату управління організацією. Якщо в організації першої групи кадрова служба обмежується обліковими функціями, то на організації другої – за нею закріплені деякі аналітичні та змістові функції. Мова йде про оцінку персоналу на стадії найму, атестацію, оцінку ефективності використання робочого часу. В організації з чисельністю до 150 чоловік ці функції або взагалі не реалізовуються, або характеризуються низькою якістю реалізації.

В організації легкої промисловості області з чисельністю персоналу понад 500 чоловік чисельність фахівців кадрової служби зростає до трьох і більше чоловік, хоча організаційний статус залишається порівняно низьким. У їх діяльності переважають змістові, організаційні, аналітичні і організаційні аспекти діяльності. В цих організаціях кадрові служби частіш виступають ініціаторами змін у кадровій політиці – виборі нових методів стимулювання персоналу, розробці заходів по зниженню плинності кадрів.

Результати розрахунків щодо ступеня уваги, який приділяється реалізації функцій ОКП в організаціях визначених трьох груп, проведених за аналогічною методикою. Аналіз свідчить, що найвище значення коефіцієнта конкордації спостерігається в групі 1 і складає W1= 0,548, в групі 2 даний коефіцієнт прийняв значення W2= 0,218, а у третій групі становив W3= 0,21. «Збільшення значення коефіцієнта конкордації в сформованих групах в порівнянні з сукупною вибіркою дає підставу зробити висновок про наявність взаємозв’язку між ступенем уваги функціям ОКП та розміром організації»[28].

Різним є також спектр функцій, яким приділяється максимальний та мінімальний ступінь уваги в організаціях. Як функції з максимальним ступенем уваги розглядались функції з рангами від одного до трьох, а як функції з мінімальним ступенем уваги – з рангами від k-2 до k (де k- найбільше значення результативного рангу).

За даними табл. 2.1 можна зробити висновок, що, орієнтуючись на інерційний розвиток у сфері ОКП, більшість організацій застосовують пасивний тип кадрової політики, зміст якої полягає у відсутності чіткої програми дій стосовно персоналу і зводиться до ліквідації негативних наслідків.

Підсистема моніторингу, обліку і аналізу знаходиться в зародковому стані і зводиться до створення інформаційної бази по кадровому складу працівників організації. Ця база обмежена інформацією, яка потрібна для планування потреби в персоналі і затрат на нього, а також для складання статистичної звітності. Аналіз діяльності обстежених організацій ЛП області дозволив виявити такі недоліки в організації даної підсистеми СОКПП:

* в переважній більшості об’єктів аналізу не проводиться облік чисельності персоналу за посадами, кваліфікацією, формами підготовки, рівнем загальної та фахової освіти, віком і стажем роботи, очікуваного вибуття персоналу з причин плинності;
* не обчислюються баланси робочих місць, структура яких повинна бути базою для розрахунку перспективних потреб у персоналі в розрізі професій та спеціальностей;
* наявна кількісна, якісна, фахова і посадова структура персоналу не обґрунтовані техніко-економічними розрахунками, внаслідок чого значна частка персоналу використовується не за фахом.

Лише на 56% обстежених організацій проводиться облік персоналу по професіях, на 39% – по посадах. 50% організацій відслідковують вікові категорії персоналу, 44% аналізують його освітню структуру та структуру за стажем роботи.

Не ведеться облік структури персоналу у кваліфікаційному розрізі (на 39% організацій, які аналізувались, при наймі на роботу враховують не кваліфікацію, а наявність освіти та стажу роботи). На запитання „Чи існує потреба в обліку та аналізі змін у структурі персоналу?” значна частина опитаних експертів (56%) наголошує на її необхідності. Причиною сучасного стану кадрового обліку, на їх думку, виступають обмежені фінансові можливості організацій щодо утримання додаткових фахівців по ОКП.

*Таблиця 2.1*

**Перелік функцій ОКП, яким приділяється максимальний та мінімальний ступінь уваги на досліджуваних організацій**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Групи обстежуваних організацій** | **Функції ОКП, яким приділяється максимальний ступінь уваги** | **Функції ОКП, яким приділяється мінімальний ступінь уваги** |
| Всі обстежені організації | f9. Оцінка ступеня виконання посадових обов’язків;  f10. Управління трудовою дисципліною;  f5. Організація оцінки, відбору та найму персоналу. | f8.Організація профорієнтаційної роботи;  f3. Маркетинг персоналу;  f7. Підвищення кваліфікації кадрів; |
| Група 1 | f9. Оцінка ступеня виконання посадових обов’язків;  f10. Управління трудовою дисципліною;  f5. Організація оцінки, відбору та найму персоналу;  f12. Адаптація персоналу до умов праці та колективу;  f4. Формування стабільного колективу. | f3. Маркетинг персоналу;  f15. Економічна мотивація персоналу;  f20. Аналіз ефективності використання персоналу;  f8.Організація профорієнтаційної роботи;  f11. Управління плинністю кадрів;  f1. Управління умовами праці;  f6. Організація підготовки кадрів |
| Група 2 | f9. Оцінка ступеня виконання посадових обов’язків;  f10. Управління трудовою дисципліною;  f5. Організація оцінки, відбору та найму персоналу. | f8.Організація профорієнтаційної роботи;  f7. Підвищення кваліфікації кадрів;  f15. Економічна мотивація персоналу  f3. . Маркетинг персоналу. |
| Група 3 | f10. Управління трудовою дисципліною;  f15. Економічна мотивація персоналу;  f9. Оцінка ступеня виконання посадових обов’язків;  f13.Адаптація персоналу до потреб виробництва;  f19. Кадрове діловодство;  f19. Оцінка ефективності використання персоналу;  f14. Організація професійно-посадового просування. | f12. Управління плинністю кадрів;  f3. Маркетинг персоналу;  f1. Планування потреби в персоналі;  f7. Підвищення кваліфікації кадрів;  f9.Організація профорієнтаційної роботи;  f12. Адаптація персоналу до умов праці та колективу;  f17. Управління умовами праці;  f6. Організація підготовки кадрів;  f16. Підвищення творчої активності. |

Примітка. Складено автором на основі [15]

Підсистема планування, прогнозування та маркетингу дозволяє переводити персонал як об’єкт управління з вихідного, базового рівня на задану траєкторію розвитку організації. Відсутність кадрового прогнозування і мінімальна увага функції маркетингу персоналу у всіх трьох групах організацій зводять роботу підсистеми до реагування в режимі „дійсного часу”: визначення додаткової потреби (надлишку) в кадрах по мірі поступлення чергового виробничого замовлення та планування затрат на утримання персоналу.

Серед функцій, які утворюють підсистему формування і розвитку, висока ступінь уваги характерна для f5 «організація оцінки, відбору та найму персоналу» Зважаючи на той факт, що d організації ЛП спостерігається висока плинність кадрів (іноді вона складає до 35-40%), ця функція виявляється найбільш часто виконуваною. Її питома вага у структурі фонду робочого часу працівників кадрових служб становить 70-80%. Водночас, функціям підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у більшості випадків не приділяється належної уваги.

Центральною підсистемою у складі СОКПП виявляється підсистема використання і контролю за діяльністю персоналу. Пріоритетними функціями в межах усіх груп та загальній вибірковій сукупності є f9 «оцінка ступеня виконання посадових обов’язків» і f10 «управління трудовою дисципліною», що належать до даної підсистеми. Якість реалізації відповідних функцій визначає якість виконання виробничих програм та морально-психологічний клімат серед працівників. Як видно з табл. 2.1, чим меншою є чисельність персоналу організації, тим вищий ступінь уваги приділяється функції формування стабільного колективу і налагодження позитивного клімату, що зумовлено більш тісними зв’язками та розвинутою горизонтальною координацією.

З іншої сторони, спостерігається негативна тенденція у всій обстеженій виборці – це низький ступінь уваги функції «управління плинністю кадрів». Наслідки такої якості її реалізації проявляються через високі темпи плинності, на які, як засвідчують результати аналізу, кадрові служби не реагують. Не відслідковуються причини і мотиви вивільнення персоналу, не створюється інформаційна база щодо якісних характеристик персоналу, вивільнюваного з причин плинності. У більшості організацій не розробляється жодних заходів по зниженню плинності, а ті, що розробляються, виявляються недостатніми.

Функції, які відносяться до підсистеми мотивації та стимулювання трудової поведінки, характеризуються порівняно низьким ступенем уваги на всіх обстежених групах організацій. Мотиваційна система, як правило, обмежується виплатою заробітної плати, розмір якої для робітничих кадрів не набагато перевищує встановлений державою мінімальний розмір. Заохочувальних виплат або взагалі нема, або їх розмір є настільки малим, що вони втрачають свій стимулюючий вплив. Для функцій організації праці та управління умовами праці властива низька якість виконання, про що засвідчують показники плинності з причин незадоволення умовами праці. Такі тенденції розвитку даної підсистеми СОКПП викликані об’єктивними (перевищення пропозиції робочої сили над її попитом на ринку праці) та суб’єктивними (обмежені фінансові можливості організацій) обставинами.

Наступним фактором, який впливає на ступінь уваги функціям УП, є складність їх реалізації. В практиці ОКП дана характеристика функції може трактуватись неоднозначно. Найбільш традиційно складність зводиться до якісного аналізу процесів та робіт, що формують функцію, і до кількісної оцінки показників складності цих робіт і процесів. У цьому розумінні складність реалізації функції залежить від трудомісткості робіт, технології і організаційно-технічних умов їх виконання, а також змісту і методів їх досягнення. Саме такий підхід до розуміння складності застосовують для оптимального поділу праці, спеціалізації працівників, встановлення кваліфікаційних категорій, а також для диференціації оплати праці.

З іншої сторони, складність реалізації функції визначається економічними та організаційними чинниками. Функція може бути реалізована якісно лише, якщо вона виконується працівником, який має для цього необхідну кваліфікацію. При цьому ні освіта, ні трудовий стаж не виступають критеріями складності функції. Проблема полягає в тому, що багато організацій організовують роботу кадрових служб за старими технологіями, які збереглись ще з часів командно-адміністративної економіки, і не вважають економічно доцільним змінювати статус та структуру цих служб відповідно до нових умов господарювання. Як наслідок, відповідальність за реалізацію функцій ОКП покладається на працівників, що не є компетентними у даній сфері. Складність реалізації функції для них зумовлюється відсутністю знань, навичок, що значно збільшує тривалість та веде до низької якості її виконання.

Складність реалізації функцій ОКП підвищується також через відсутність, незадовільний рівень чи застарілість методичних матеріалів і нормативних документів, які регламентують діяльність їх виконавців (професійно-кваліфікаційні довідники робіт та професій, посадові інструкції, кваліфікаційні характеристики, положення про структурні підрозділи ...).

Таким чином, встановлюючи складність реалізації ОКП доцільно виходити з того, що:

* + складність функції визначається перш за все її змістом і кінцевою метою, задля якої вона реалізується;
  + складність функції залежить від різноманітності робіт які її формують. Чим різноманітніші роботи, які доводиться виконувати, тим складнішою є функція;
  + складність функції залежить від її трудомісткості, яка є похідною від розміру організації, середньооблікової чисельності персоналу, динамічності кадрових змін, рівня механізації та автоматизації робіт, які утворюють дану функцію та інших факторів;
  + складність реалізації функції визначається кваліфікацією і компетентністю її виконавця та відповідним методичним забезпеченням;
  + фахівець кадрової служби або інших функціональних підрозділів організації, на якого покладається відповідальність за реалізацію визначеної функції ОКП, може виконувати її з різним ступенем самостійності. Він може діяти під безпосереднім оперативним керівництвом з сторони керівника власної служби чи вищестоящого органу управління у суворо регламентованих межах; може самостійно реалізовувати функцію на основі затвердженої технології; може виконувати функцію при погодженні методів та способів її реалізації та на основі загальних вказівок з сторони керівників; може самостійно обирати оптимальні методи та процедури виконання робіт. Чим вищою є самостійність реалізації функції, тим складнішою вона є.
  + невіддільною від функції є така ознака складності як відповідальність. Чим складнішою є функція, тим вища відповідальність лягає на її виконавця з точки зору впливу на ефективність діяльності по ОКП і можливих негативних наслідків у випадку допущення помилки.

## РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальною проблемою при аналізі стану кадрової роботи є виявлення рівня складності функції ОКП, причин цієї складності для розробки заходів по удосконаленню їх здійснення. При проведенні соціологічного дослідження в організації легкої промисловості Тернопільської області нами зроблено спробу виявити функції, які представляють особливу складність для реалізації, а також вияснити причини цієї складності. Респондентам було запропоновано прорангувати функції ОКП за ступенем складності. В якості критеріїв оцінки розглядались чотири рівні складності (DL), яким відповідали наступні ранги:

* ранг 1 і 2 – високий рівень складності;
* ранг 3 і 4 – середній рівень складності;
* ранг 5 і 6 – низький рівень складності;
* ранг 7 – відсутність складності.

Для обробки отриманих даних використано аналогічну методику, як при аналізі ступеня уваги функціям ОКП, тобто застосовувався метод експертних оцінок та проводилася диференціація організацій за критерієм СОЧ персоналу. Визначення складності функцій ОКП є формою укрупненого виміру складності управління персоналом.

Конкретні умови, в яких знаходиться кожен з обстежених об’єктів господарювання, а також їхні власні соціальні, економічні та інші особливості розвитку, виражаються через конкретні числові рівні отриманих показників складності. Спостерігається неспівпадання рівнів складності однієї і тієї ж функції ОКП у різних організацій, що відносяться до однієї групи. Такі відхилення носять об’єктивний характер і допомагають пізнати зміст явища, що вивчається.

Як видно з табл. 3.1, максимальну складність у всій сукупності обстежених організацій представляє реалізація функції маркетингу персоналу. Поява цієї функції зумовлена ринковим середовищем господарювання, зокрема становленням ринку праці та ринку робочої сили.

*Таблиця 3.1*

**Рівні оцінки кадрового персоналу організації**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Групи обстежуваних організацій** | **Середні значення рівнів складності реалізації функцій УП (****)** | | | |
| **високий (D1)** | **середній (D2)** | **низький (D3)** | **відсутність складності (D4)** |
| **Всі організації** | f3.маркетинг персоналу | f2. планування затрат на персонал  f5. організація оцінки, відбору і найму персоналу  f7. підвищення кваліфікації персоналу  f12. адаптація до умов праці і колективу  f13.пристосування персоналу до потреб виробництва  f20. аналіз ефективн. використання персоналу | Всі інші функції, які підлягали аналізу | f1. планування потреби в персоналі  f19. кадрове діловодство |
| **Організації з СОЧ до 150 чоловік** | f3. маркетинг персоналу | f2. планування затрат на персонал  f5. організація оцінки, відбору і найму персоналу  f7. підвищення кваліфікації персоналу  f13. Ф пристосування персоналу до потреб виробництва  f14. організація проф.-посадового просування  f17. управління умовами праці | Всі інші функції, які підлягали аналізу | f1.планування потреби в персоналі  f8. організація профорієнтаційної роботи  f18.підв. творчої активн. персоналу  f19. кадрове діловодство |
| **Організації з СОЧ від 150 до 500 чоловік** | f3. маркетинг персоналу | f8. організація профорієнтаційної роботи  f12. адаптація до умов праці і колективу  f13. пристосування персоналу до потреб виробництва  f15. економічна мотивація персоналу  f20. аналіз ефективн. використання персоналу | Всі інші функції, які підлягали аналізу | f1. планування потреби в персоналі  f19. кадрове діловодство |
| **Організації з СОЧ понад 500 чоловік** | f3. маркетинг персоналу  f20. аналіз ефективності використання персоналу | f4. формування стабільного колективу  f5. організація оцінки, відбору і найму персоналу  f7. підвищення кваліфікації персоналу  f11. управління плинністю кадрів  f12. адаптація до умов праці і колективу  f13. пристосування персоналу до потреб виробництва | Всі інші функції, які підлягали аналізу | f1. планування потреби в персоналі  f16. організація і обслуговування робочих місць  f17. управління умовами праці |

Примітка. Складено автором за даними [16]

«Маркетингова діяльність у сфері ОКП представляє собою систематичну оптимізацію внутрішньофірмових процесів засобами маркетингового менеджменту та менеджменту персоналу, що веде до перетворення маркетингу на філософію управління шляхом послідовної та одночасної орієнтації на споживачів та персонал, що забезпечує ефективне досягнення ринкових цілей, маркетинг персоналу полягає в аналізі очікувань сьогоднішніх і потенційних співробітників, а також визначенні виконуваності і реального ступеня виконання цих очікувань» [17].

Однією з причин максимальної складності реалізації даної функції кадровими службами є відсутність, з однієї сторони, чітких механізмів проведення маркетингових досліджень, а з іншої, фінансових можливостей їх здійснювати. Як результат, організації приділяють мінімальну увагу реалізації персоналу – маркетингу, зводячи його до пошуку кандидатів на вакансії та аналізу ринку праці за зведеними даними відділів статистики і державних служб зайнятості .

Згідно з табл. 3.1 по мірі росту чисельності персоналу організації набуває складності реалізація функції f20 «аналіз ефективності використання персоналу». Причиною складності виступає зростаюча трудомісткість функції, зумовлена чисельністю персоналу та ускладненням його якісної структури, а також підвищенням рівня відповідальності за її якісну реалізацію, яка лягає на виконавців. Ефект від низького рівня реалізації функції може проявлятися через труднощі кадрового планування, нераціональний розподіл робіт, перевитрати коштів на утримання і мотивацію персоналу, і, в кінцевому рахунку, через погіршення показників результативності діяльності соціально-економічної системи в цілому.

Серед інших функцій, які представляють особливу складність для реалізації на всіх проаналізованих організаціях, є пристосування персоналу до потреб виробництва. Мова йде, в першу чергу, про вибір оптимального з економічної та соціальної точки зору способу адаптації персоналу до змінних обсягів виробництва. Саме ця функція є найактуальнішою для виробника в сучасних економічних умовах. Необхідність її реалізації виникає щоразу при формуванні виробничої програми, а у легкій промисловості – при отриманні чергового замовлення. Обраний варіант реалізації цієї функції ОКП залежить від кадрової політики, від орієнтації керівництва на економічний, або на соціальний ефект від неї. За результатами дослідження більшість обстежених суб’єктів господарювання схиляються до вибору функціональної адаптації (72,2%), в тому числі 16,7% раціонально поєднують її з чисельними способами адаптації. Організаційно даний підхід реалізується через застосування нестандартних режимів праці і внутрішньо-організаційних трудових переміщень. Нестандартними вважають режими робочого часу, в основі яких закладено відхилення від норми (робочого дня, тижня, місяця, року) або відхилення від загальноприйнятого внутрішнього трудового розпорядку (початок і кінець робочого дня). Проведений аналіз показує, що при зміні потреби в робочій силі протягом календарного періоду 61% організацій використовує неповний робочий день, 16,7% – неповний робочий тиждень, 5,5% – гнучкий робочий рік, 27,8% – гнучкі графіки роботи. 27,8% обстежених організацій ЛП застосовують понаднормову працю. Практика понаднормових робіт, як вважає більшість опитаних фахівців ОКП, виправдовує себе у випадку термінової потреби виконання виробничих завдань. При всіх її недоліках з фізіологічної, а іноді і з економічної точок зору (через зниження продуктивності праці) цей режим праці дозволяє оперативно реагувати на зміни в обсягах виробництва, які носять короткостроковий характер. Перевагою функціональної адаптації є збереженість контингенту персоналу і стабілізація колективу. Ми погоджуємось з думкою науковців, що це засіб утримати людей, які в іншому випадку могли бути втрачені.

39% організацій вдаються до застосування чисельної адаптації – корегування наявного ТП через найм і звільнення. Цей метод не є економічно оптимальним для впливу на об’єкт управління з сторони СОКПП і виправдовує себе лише при довготривалому характері змін у обсягах виробництва.

Таким чином, якість реалізації функцій ОКП виражається через досягнуту її виконавцем результативність, зумовлену величиною впливу на керований об’єкт та складністю її реалізації. При оцінці якості функції необхідно враховувати той факт, що результати її дії проявляються у більшості випадків через певний проміжок часу, що підвищує вимоги до технології її здійснення. Для розробки механізму якісного виконання ОКП важливим є їх групування за ступенем уваги та складністю реалізації. Таке групування доповнить розуміння рівня розвитку визначених функцій і дозволить обґрунтувати напрямки його підвищення. Включення ОКП у зону високої складності вимагає від організації реакції у напрямку її зниження. Реакція буде адекватною при вірному визначенні причин складності. З огляду на той факт, що складність зумовлюється різними чинниками, різними повинні бути і способи реагування:

* + якщо складність функції спричинена значною трудомісткістю однорідних операцій, які її формують, то існує об’єктивна потреба економічно доцільної автоматизації їх виконання або раціонального розподілу між кількома виконавцями;
  + якщо складність виникає через невідповідність якісних характеристик виконавця вимогам ОКП, яку він реалізує, то доцільним є або її переадресування більш компетентному виконавцю, або сприяння розвитку даного фахівця через стимулювання підвищення кваліфікації і самонавчання;

*Таблиця 3.2*

**Порівняльна характеристика ступеня складності ОКП у вибірковій сукупності обстежених організацій**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ступінь уваги функціям** ОКП | **Складність реалізації функцій** ОКП | **Функції управління персоналом** | | |
| **Організації з СОЧ до 150 чоловік** | **Організації з СОЧ 150 до 500 чоловік** | **Організації з СОЧ понад 500 чоловік** |
| максимальний (високий) | мінімальна (низька) | **f9** | **f17, f19** | **f15, f19** |
| максимальний (високий) | cередня | **f4, f10, f12** | **f 5, f9, f10** | **f9, f10** |
| максимальний (високий) | максимальна (висока) | **f5, f13** | **f13, f12** | **f13, f20** |
| середній | мінімальна (низька) | **f18, f19** | **f11, f16** | **f6, f14, f16, f17, f18** |
| середній | cередня | **f16** | **f 2, f4, f6** | **f 2, f4** |
| середній | максимальна (висока) | **f2, f7, f14** | **f20** | **f5** |
| мінімальний (низький) | мінімальна (низька) | **f1, f8, f11** | **f 1, f14, f18** | **f 1** |
| мінімальний (низький) | cередня | **f6, f15, f20** | **f7** | **f 7, f8** |
| мінімальний (низький) | максимальна (висока) | **f3, f17** | **f 3, f8, f15** | **f 3, f11, f12** |

Примітка. Складено автором за даними [16]

* + коли причиною високої складності функції виступає відсутність єдиного методичного та нормативного забезпечення її реалізації, зусилля кадрових служб повинні бути спрямовані на розробку локальних нормативних документів і методичних рекомендацій, якщо дана ОКП має високу значимість для забезпечення життєздатності СОКПП;
  + у випадку, якщо складність викликана надмірною централізацією контролю за виконанням чи необхідністю багаторазового узгодження з функціональним керівником, існує доцільність перегляду затвердженої процедури реалізації функції через надання її виконавцю більших повноважень по прийняттю рішень в межах визначеної функції.

Переміщення ОКП у зону високого ступеня уваги може бути викликане як організаційними чинниками, так і чинниками зовнішнього середовища. Зважаючи на той факт, що у більшості обстежених організацій застосовується пасивний тип кадрової політики, високим ступенем уваги користуються функції, від реалізації яких безпосередньо залежить стан і розвиток соціально-економічної системи в цілому: пристосування персоналу до потреб виробництва, організація оцінки, відбору і найму персоналу, оцінка ступеня виконання посадових обов’язків, управління трудовою дисципліною, управління умовами праці та деякі інші. Саме ці функції представляють найбільшу складність для виконавців при їх реалізації. Зусилля кадрових служб і загального менеджменту організацій повинні, в першу чергу, бути спрямовані на удосконалення їх реалізації та підвищення якості. Проте діяльність СОКПП повинна забезпечувати не лише економічний, а і соціальний ефект, тобто сприяти підвищенню рівня реалізації трудового потенціалу організації, стимулювати його розвиток, забезпечувати збереженість контингенту кваліфікованого персоналу. ОКП, реалізація яких створює відповідний ефект, на сьогодні користуються низьким ступенем уваги, що є негативним явищем. Мова йде про функції управління плинністю кадрів, організацію підготовки кадрів, маркетинг персоналу та ін. Для виживання в конкурентному ринковому середовищі організації повинні дбати про свій кадровий потенціал, підвищуючи статус кадрових служб і спрямувавши більшу увагу на реалізацію ОКП. За таких умов організація роботи кадрових служб у організацій з’явиться реальна можливість нарощення обсягів виробництва, його інтенсифікації, збільшення прибутків за рахунок людського фактору.

# ВИСНОВКИ

1. Залежність економічної і соціальної ефективності організації від обраного варіанту управлінських дій, який виражається через якість реалізації оцінки кадрового потенціалу підприємства, загострили потребу удосконалення технології ОКП. Саме ця проблематика на сьогодні є особливо актуальною і потребує подальшого удосконалення.
2. Динамічність ринкового середовища зумовлює необхідність застосування системного підходу до управління організацією і його кадровою складовою, зокрема. Системний підхід дозволяє враховувати взаємозв’язки між окремими суб’єктами і об’єктами, досліджувати чинники і закономірності їх зміни, забезпечувати комплексний вплив на характеристики і рівень використання персоналу організації.
3. Сутність, напрямки та специфіка здійснення СПР організації значною мірою зумовлюються його галузевою та регіональною приналежністю. Попит і пропозиція на галузевому ринку праці в регіональному розрізі безпосередньо впливають на характеристики ТП носіїв робочої сили, зайнятих в організаціях визначеного виду діяльності, і тих, що мають бажання працевлаштуватись на них.
4. Сукупність осіб, які покривають попит на робочу силу на галузевому ринку праці, формують галузевий ТП. Основними чинниками впливу на даний ТП доцільно вважати пріоритетність галузі в регіоні та тенденції її розвитку, кількість та розміри організацій галузі, обсяги та ритмічність виробництва, соціальну політику галузі.
5. При аналізі ТП галузі виявлено тенденцію до абсолютного збільшення кількісних характеристик ТП і рівня його використання, що є наслідком інтенсивного розвитку галузі за рахунок роботи за давальницькою схемою.
6. Необхідною передумовою прогнозування і планування характеристик ТП галузі або окремих організацій є обґрунтування залежності чисельності персоналу, зайнятого в організаціях даного виду діяльності, від обсягів виробництва. Проведене нами дослідження дає можливість зробити висновок, що через застосування режимів неповного робочого часу прямий зв’язок між обсягами виробництва та СОЧ штатних працівників облікового складу є слабким, а натомість спостерігається ущільнення зв’язку між обсягами виробництва і СОЧ персоналу в еквіваленті повної зайнятості, тому саме його значення повинно лягати в основу планових кадрових показників (коефіцієнт кореляції між даними показниками складає 0,88).
7. Формулювання і обґрунтування напрямків удосконалення роботи з персоналом вимагає аналізу рівня розвитку системи персоналу і стану кадрової роботи в організації. Рівень розвитку функцій виражається через ступінь уваги, який приділяється їх реалізації з боку суб’єктів СПР. Результати нашого дослідження доводять, що рівень розвитку СПР, в першу чергу, визначається розміром організації та складністю реалізації відповідних функцій. На основі здійсненого аналізу результатів соціологічного обстеження виявлено, що до функцій, яким приділяється максимальний ступінь уваги, належать оцінці ступеня виконання посадових обов’язків, управління трудовою дисципліною та організації відбору і найму персоналу.
8. Складність оцінки кадрового потенціалу залежить від її змісту, мети, трудомісткості, кваліфікації, компетентності та ступеня відповідальності її виконавців. Найвищу складність в організаціях представляє реалізація функції маркетингу персоналу. Причиною цього є відсутність фінансових можливостей і чітких механізмів проведення маркетингових досліджень в організаціях.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ