

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/340105392>

Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: Монографія / Т. В. Гільорме, О. К. Єлісєєва. – Дніпропетровськ: «ФОР Дробязко С.І.», 2016....

Article · March 2020

CITATIONS

0

READS

118

1 author:



Tetiana Hilorme

Oles Honchar Dnipro National University

124 PUBLICATIONS 278 CITATIONS

SEE PROFILE

**Міністерство освіти і науки України
Дніпропетровський національний університет
імені Олеся Гончара**



**Гільорме Т.В.,
Єлісєєва О.К.**

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДОЛОГІЧНА ПЛАТФОРМА ТА ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ

Монографія

Присвячується 100-річчю
Дніпропетровського національного університету
імені Олеся Гончара (1918-2018 р.р.)

Дніпропетровськ
«ФОП Дробязко С.І.»
2016

УДК 005.95/.96
ББК 65.290-2
Є51

Друкується відповідно до рішення Вченої Ради Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара (протокол № 7 від 24.12.2015 р.)

Рецензенти:

Момотюк Л. Є. – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної та виховної роботи Національної академії статистики, обліку та аудиту (м. Київ);

Вакульчик О. М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку, аудиту і економічного аналізу Університету митної справи та фінансів (м. Дніпропетровськ);

Рибчук А. В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки Дрогобицького державного педагогічного університету (м. Дрогобич).

Гільorme Т. В., Єлісєєва О. К.

Є51 **Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування:** Монографія / Т. В. Гільorme, О. К. Єлісєєва. – Дніпропетровськ: «ФОП Дробязко С.І.», 2016. – 170 с.

ISBN 978-617-7214-35-8

У монографії досліджено методологічну платформу моделі управління персоналом підприємства. Розроблено організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств, який на засадах системного підходу враховує адаптацію персоналу до змін умов діяльності, робочого місця та трудового колективу, що дозволяє врахувати особливості персоналу та підвищити ефективність функціонування підприємств у кризових умовах. Удосконалено методичний підхід до оцінювання адаптації персоналу підприємства, який сформований на основі врахування активних та пасивних складових адаптації до змін умов діяльності, що дозволяє здійснювати постійний цілеспрямований розвиток персоналу. Сформовано методологічний підхід до визначення системи показників розвитку персоналу, що, на відміну від існуючих, включає демографічні, соціально-економічні та соціально-атрибутивні показники та дозволяє підвищити наукову обґрунтованість доцільності витрат, що спрямовуються на впровадження певного шляху розвитку персоналу. Матеріал супроводжується необхідними статистичними аналітичними даними, ілюстраціями, ключовими поняттями і категоріями. Дана монографія має науково-практичне значення й розрахована на магістрів, аспірантів економічних спеціальностей, викладачів, наукових співпрацівників та фахівців, які займаються моделюванням управління персоналом.

УДК 005.95/.96
ББК 65.290-2

ISBN 978-617-7214-35-8

@ Гільorme Т. В., Єлісєєва О. К., 2016.
@ «ФОП Дробязко С.І.», 2016.

ЗМІСТ

	Стор.
ANNOTATION.....	4
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІНЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Персонал як особливий ресурс підприємств.....	10
1.2. Адаптація персоналу підприємств як основна умова забезпечення його розвитку під час кризи.....	22
1.3. Фактори впливу на розвиток персоналу підприємств.....	37
Висновки до розділу 1.....	49
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІНЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ	52
2.1. Формування оціночної системи механізму розвитку персоналу підприємств.....	52
2.2. Особливості ранжування персоналу підприємств.....	72
2.3. Формування напрямів розвитку персоналу підприємств...	91
Висновки до розділу 2.....	102
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	104
3.1 Теоретичні засади побудови організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств.....	104
3.2. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств.....	116
3.3. Ефективність впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств.....	124
Висновки до розділу 3.....	146
ВИСНОВКИ	149
ПРЕДМЕТНИЙ ВКАЗІВНИК	152
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	155

ANNOTATION

The thesis is dedicated to the elaboration of theoretical and methodological propositions and practical suggestions with regard to the creation of economic-organizing mechanism of personnel development provisions at telecommunication companies.

The work integrates and summarizes domestic and foreign practices concerning the notion of ‘personnel development’ and its position in the continuous goal-directed development of telecommunication companies. It is suggested to consider the personnel development within two aspects: from the perspective of the employee and the perspective of the enterprise correspondingly. From the perspective of the employee, this comprises qualitative changes in the properties of personnel development, emergence of new systemic properties as a result of the influence of a controlling sub-system or self-organization that stipulate the achievement of company’s mission. From the perspective of the telecommunication company, this constitutes the human resource management sub-system, a sum total of processes, mechanisms, methods of influencing the properties of personnel development that ensures the development of the company and its resource pool.

Peculiarities of personnel adaptation with telecommunication companies, as a major condition for providing human resource development in the crisis conditions, are examined through 3 main aspects of adaptation: adaptation to the workplace (compliance with the workplace), adaptation to the employee workforce (integration of the personality into social structures of labor collective) and adaptation to changes in operational conditions (receptiveness to internal and external changes).

The paper provides a deeper insight into the scientific concepts on par with generalization of theoretical propositions in respect of the notion of ‘economic-organizing mechanism of personnel development provisions at telecommunication companies’. It is proven that the structure of such economic-organizing mechanism of personnel development provisions at telecommunication companies constitutes two integral structural constituents (sub-systems): organizing and economic. Organizing sub-system of personnel development provisions at telecommunication companies includes processes associated with the organization of labor and management, being a complex aggregate of organization forms, methods and means of preparation, acceptance and implementation of

management decisions with respect to company's personnel development. Economic sub-system of personnel development provisions at telecommunication companies is a totality of economic methods, forms, means and criteria, through which the economic processes and phenomena of personnel development are being realized.

The author suggests an economic-organizing mechanism of personnel development provisions at telecommunication companies based on the principles of personnel adaptation. The given mechanism comprises 7 blocks: determining the goals of personnel development; examining the influence of factors on the personnel development; formation of the evaluation system for personnel development; personnel ranking system development; development of a matrix of enterprise personnel development strategy in the conditions of a determined situation (discrepancy between the exact scope of work in the workplace and personnel development), adaptation of company personnel; elaboration of personnel redundancy procedure; formulation of the ways and means of personnel development; performance analysis for a selected direction in personnel development for telecommunication companies.

The evaluation system is devised to determine the indices of personnel development at telecommunication companies (demographic: indices of sex, age, health status; social-economic: indices of education, work experience, qualification; and social-attributive: indices of motivational perceptivity of personnel to the changes in the conditions of company business activities, the level of the qualification perceptivity of changes in conditions of company business activity).

The paper further provides practical recommendation regarding the personnel ranking system at telecommunication companies according to groups (A, B, C). Personnel ranking at telecommunication companies is suggested to include 4 stages: preparatory stage, questionnaire survey and result processing, ranking and information distribution. Employing Ishikawa diagram determined are the main vectors of personnel development provisions at telecommunication companies.

The paper provides a substantiation of a specific toolset for selecting a strategy of personnel development for the purpose of implementation of economic-organizing mechanism of personnel development provisions at telecommunication companies. Personnel development strategy must be based on the state of the technological development generally within the industry and specifically at the enterprise. Forecast on investments into fixed capital stock in the form of high-technology workplace that requires

corresponding personnel development is an indispensable condition for the development of the given strategy.

The effectiveness of implementing economic-organizing mechanism of personnel development provisions at telecommunication companies is defined on the basis of scientific concepts and findings. The selected way of personnel development at telecommunication companies is established through the creation of candidate pool for personnel belonging to group A, development of properties for group B personnel and, in the case of impossibility of transfer to other groups, redundancy of group C personnel. The necessity to form a personnel candidate pool at telecommunications companies will allow solving the issue of expanded reproduction of personnel and its development at the level of enterprise.

For the purpose of realization of scientific concepts, findings and recommendations in actual conditions the selected methodological approach to the establishment of economic-organizing mechanism of personnel development provisions was duly implemented at PJSC 'Farlep-Invest'.

ВСТУП

В умовах глобальної кризи на багатьох вітчизняних підприємств, особливо гостре постає питання превентивного антикризового управління (у пер. з фр. «preventif» та від лат. «praeventus» означає «попереджувачий що-небудь, запобігачий») всієї сукупності ресурсів, особливо людських. Сутність превентивного антикризового управління персоналом є необхідність передбачення кризових явищ, підвищення опору підприємства до очікуваних дій критичних факторів шляхом завчасної розробки спеціальних антикризових сценаріїв, тобто превентивне антикризове управління орієнтовано на перспективу. Розробка альтернативних сценаріїв побудови кадрової стратегії необхідно здійснювати в трьох напрямках: ситуація вибору стандартних альтернатив (потрібно здійснити дію вибору за допомогою існуючих інструментів, важелів, методів); проблемна ситуація (розв'язання потребує більш складних дій, але які складаються з простих та звичайних дій, додаткових дій); кризова ситуація (розв'язання за допомогою простих нововведень та потужних нововведень – прості новації дозволяють вийти з кризової ситуації в проблемну, а потужні новації дозволяють перейти від кризової ситуації до ситуації вибору стандартних альтернатив). Криза це зазвичай ситуація-на-межі, яка виявляє всі найкращі і найгірші властивості персоналії і залишає непоміченими властивості, якими вона подібна на безліч інших людей, на перший план виходить нововведення разом з їх носіями. Людина в суспільстві споживання прагне споживати так, щоб, з одного боку, бути не гірше інших, а з іншої - не зливатися з натовпом. Індивідуальне споживання відображає не лише соціальні характеристики споживача (як демонстрація свого соціального статусу), але і особливості індивідуального способу життя. Всі ці особливості змінюють персонал підприємств, при цьому змінюються характеристики (властивості) самого персоналу, з'являються специфічні в залежності від економічної діяльності. Все це потребує зміни світогляду підприємства на персонал як особливий, пріоритетний ресурс – трансформації всієї системи управління ресурсами підприємства, його складових елементів (обліку, аналізу, плануванню, організації, контролю тощо).

Стрімкий технологічний розвиток послуг зв'язку, перехід на 4G технології потребує від українських підприємств активізації

залучення всієї сукупності ресурсів, серед яких пріоритетним є персонал. Адаптація до світових вимог дозволить їм підвищити ефективність функціонування в умовах кризи. Розвиток персоналу дозволяє підприємствам успішно вирішувати проблеми, пов'язані з появою нових напрямів діяльності, забезпечувати його конкурентоспроможність. Тому перед підприємствами постає потреба змін у системі управління персоналом, зокрема удосконалення його складових: оцінки, аналізу, планування та інших, які спрямовані на його розвиток.

Теоретико-методологічні аспекти управління розвитком людських ресурсів та персоналом підприємств досліджено у працях таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як: М. Армстронг, І. Багрова, Л. Балабанова, В. Геєць, О. Грішнова, С. Гриценко, О. Данілюк, П. Друкер, О. Єлісєєва, А. Кібанов, А. Куценко, А. Маслоу, А. Молодчик, Е. Лібанова, М. Портер, І. Краснопевцева, О. Крушельницька, С. Мочерний, В. Назарова, В. Петюх, П. Сегне, А. Чухно, С. Шекшня та ін.

Розвиток персоналу має забезпечувати його адаптацію до змін умов діяльності підприємств. Отже, обґрунтування заходів щодо забезпечення розвитку персоналу є складним теоретико-методологічним та практичним завданням, що потребує розробки організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, а саме: критичного аналізу, наукової абстракції та узагальнення наукового досвіду сучасних теоретичних досліджень (при визначенні напрямів удосконалення понятійного апарату, вивченні теоретичних засад та наукових підходів до процесу забезпечення розвитку персоналу підприємств зв'язку); аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системного аналізу (при дослідженні теоретичних аспектів організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств зв'язку); кореляційно-регресійного аналізу (при виявленні факторів, закономірностей розвитку персоналу, оцінюванні ефективності звільнення персоналу та його функціонування на підприємствах зв'язку); діаграму Ісікави (визначенні властивостей, що впливають на розвиток персоналу підприємств зв'язку); індексний метод (при формуванні блоків властивостей розвитку персоналу); кваліметричну оцінку та експертний метод (при оцінюванні властивостей розвитку

персоналу); грейдову оцінку (при ранжуванні персоналу); АВС-аналіз (при групуванні персоналу підприємств); методи матричного моделювання (при обґрунтуванні напряму розвитку персоналу підприємств зв'язку); оцінку градацій (при перегляді кваліфікаційних розрядів персоналу підприємств зв'язку).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, монографії та періодичні наукові видання, статистичні дані Державної служби статистики України, звітність підприємств зв'язку. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові розробки та пропозиції доведено до рівня теоретико-методологічних узагальнень, методичних і практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств в сучасних умовах господарювання в Україні. Розроблена комплексна методика може використовуватися при стратегічному та тактичному плануванні розвитку персоналу підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Персонал як особливий ресурс підприємств

Стратегічними пріоритетами України є перехід до інноваційної моделі економічного розвитку, інтеграція в економічний європейський простір та розбудова соціальної держави. Конституцією України гарантується людині право на працю, добровільний вибір професії та роду трудової діяльності, освіти та медичну допомогу [82]. Україна належить до країн з високим освітнім рівнем населення. Вона знаходиться на порозі корінних змін у суспільному розвитку, бо розбудовує гармонійне, справедливе, гуманне суспільство, де метою діяльності всіх економічних, політичних контрагентів виступає Людина, з властивими їй прагненням до самовдосконалення, самореалізації та інше. Праця виступає не тільки головним чинником створення продуктивних сил, рушійною силою інформаційної ери економіки, але й джерелом розвитку самої людини, реалізації її творчих, інтелектуальних здібностей [8,22]. Для здійснення ефективної діяльності підприємств необхідно розвиток всіх трьох пріоритетних факторів виробництва: основний та оборотний капітали, персонал підприємства. Але саме персонал, як усвідомлений людський фактор виробництва, об'єднує основний та оборотний капітали в трудовому процесі. У більшості вітчизняних працівників поки що не сформовані продуктивні здібності, необхідні для динамічного та ефективного розвитку підприємств зв'язку. З іншого боку, на підприємствах ще не створені сприятливі умови для ефективного використання і розвитку продуктивних сил працівників, що проявляється у інноваційному відставанні вітчизняних підприємств від конкурентів на глобальному ринку праці. Це проявляється у міграції за кордон найбільш перспективних у розвитку молоді з високим рівнем освіти [39]. Тому перед Україною на тривалу перспективу постають проблеми створення організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу як у масштабах країни, так і підприємств [40, с.75]. Здійснені дослідження дозволяють дійти висновку про недосконалість практики вибору шляху розвитку підприємства без урахування результатів оцінки його персоналу як пріоритетного ресурсу в інформаційному суспільстві. Більшість авторів при розробці перспективи розвитку персоналу не

приділяє уваги властивостям персоналу, які впливають на його розвиток, а отже, заходи щодо розвитку не є повністю забезпеченими внутрішніми ресурсами та недостатньо відповідають зовнішнім умовам, що, у свою чергу, впливає на результати побудови напрямів розвитку персоналу підприємства та терміни її впровадження, а, отже, й на можливість оновлення підприємства. Персонал потрібен в суспільному виробництві не сам по собі, а для виконання виробничих завдань на робочому місці, функціональних обов'язків. Рішення завдання удосконалення персоналу починається з оцінки розвитку робочого місця та прогнозу подальшого розвитку техніки, технології, особливо на ступені інформаційного суспільства. «Персонал» походить від лат. *personalis*, що означає весь особовий склад працівників (включаючи постійних і тимчасових), що перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються договором найму. Персонал – основний, постійний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці, тощо) чинників [16, с.39]. У економічній науці відсутній однозначний підхід до розуміння економічної категорії «персонал» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «персонал»

№ з/п	Автор та джерело	Визначення поняття персонал
1	Балабанова Л.В. [9]	сукупність усіх працівників підприємства, зайнятих виконанням певних обов'язків
2	Багрова І.В. [7]	носій робочої сили як специфічного товару конкретної історичної соціально-професійної якості
3	Гетьман О.О. [25]	сукупність працівників, що належать до його облікового складу
4	Майстер Л.А. [95]	сукупність людей підприємства з відповідною кваліфікацією, що беруть участь в його господарських процесах, забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток за умови отримання заробітної плати в межах трудового законодавства
5	Воронкова В.Г. [18]	сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом)
6	Бажан І.І. [8]	сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності

Продовження таблиці 1.1

7	Єфремов О.Ю. Скопилатов І.А. [134]	деяка кількість людей одного трудового колективу, які мають певні відмінності між собою (посадові, професійні та особистісні) і організованих по загальному задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства
8	Іванілов О.С. [70]	сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності
9	Крушельницька О.В. [85]	основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників
10	Макаровська Т.П. [96]	сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку, або мають досвід практичної роботи
11	Николенко Н.П. [112]	люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати

На наш погляд, поняття «персонал» необхідно трактувати як соціально-економічну категорію, яка відображає соціальну спільність працівників конкретного підприємства та дозволяє такій адміністративній одиниці розробляти і застосовувати стратегії, що ведуть до підвищення раціональності і ефективності діяльності [30]. При цьому слід звернути увагу на особливості даного трактування:

1. Персонал необхідно розглядати як особливий, пріоритетний вид ресурсу, якій у комбінації з іншими ресурсами підприємства (активами, інформацією, знаннями, підприємницькими здібностями та іншими ресурсами), їх якісного стану, дозволяє такій адміністративній одиниці розробляти і застосовувати стратегії, що ведуть до підвищення раціональності і ефективності.

2. Персонал, як сукупність найманих особистостей, є носіями відповідних властивостей (природних, придбаних та системних), які

використовуються в трудовій діяльності та адаптуються в існуючих умовах на підприємстві в залежності від виду економічної діяльності. Тобто це здатність відповідати вимогам робочого місця на підприємстві, функціональним обов'язкам згідно внутрішнього регламенту, що дозволяє максимально наблизитися до досягнення цілей підприємства.

3. Персонал є носієм інших особливих ресурсів підприємства: інформації, знань, підприємницькими здібностями, тому потрібно враховувати специфіку особистих цілей найманих штатних, тимчасових, зовнішніх сумісників працівників, працюючих власників підприємства.

4. Персонал як соціальна спільність працівників, об'єднання індивідуальних особистостей в єдину систему (трудовий колектив підприємства) розвивається і діє згідно синергетичного ефекту – ефект від суми перевищує суму складових елементів. Тобто збільшення показників ефективності діяльності підприємства в результаті об'єднання, інтеграції окремих особистостей (персоналій) єдину систему (трудовий колектив), де ефект від взаємодії елементів системи підприємства перевищує суму ефектів діяльності кожного елементу окремо.

5. Персонал як відкрита система суспільних відношень формується і змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. При цьому даній системі характерно: цілісність (трудовий колектив (єдине ціле) та підсистема окремих особистостей (персоналій)); ієрархічність побудови (взаємодія двох підсистем: керуючої (роботодавець) та керованої (трудовий колектив та окремі особистості (персоналії)); структурізація (процес функціонування системи обумовлений не стільки властивостями її окремих елементів, скільки властивостями самої структури); множинність (для опису окремих елементів і системи загалом можливо використовувати безліч кібернетичних, економічних і математичних моделей) та системність (властивість об'єкта володіти всіма ознаками системи).

На наш погляд, поняття «персонал» необхідно трактувати як соціально-економічну категорію, яка відображає соціальну спільність працівників конкретного підприємства та дозволяє такій адміністративній одиниці розробляти і застосовувати стратегії, що ведуть до підвищення раціональності і ефективності діяльності [30].

Підсумовуючи все вищезначене, персонал в залежності від виду економічної діяльності підприємства повинен мати певні

персональні властивості, які направлені на адаптацію даної системи в існуючому мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі, особливо в умовах кризових явищ.

Аналізуючи ситуацію на ринку праці в Україні за 2000 – 2013 роки [122,138] можливо зробити декілька висновків: питома вага зайнятого населення у віці 15-70 років у загальній чисельності економічно активного населення до 2008 році поступово збільшувалася (з 55,8% у 2000 році до 59,3% у 2008 році), а у 2009 – 2010 роках – зменшувалася (темп приросту -1,3%), з 2011 року відбувається поступове збільшення (2013 рік 59,7%), відповідно безробітне населення даної вікової групи (за методологією МОП) зменшувалось до 2008 року (з 11,6% у 2000 році до 6,4% у 2008 році), 2009 році має місце збільшення (8,8%), з 2010 року відбувається поступове зменшення (2013 рік - 7,5%).

Погіршення розвитку персоналу на макрорівні в 2009 році відбувалося як відлуння світової фінансової кризи 2007 – 2008 років, коли як наслідок в Україні склалась негативна ситуація на ринку праці (це було обумовлено насамперед скороченням витрат на персонал на рівні підприємства: переведення працівників в приватні підприємства і укладання з ними договорів підряду для зниження відрахувань з фонду оплати праці, оптимізація штатів і перерозподіл посадових обов'язків на внутрішньофірмовому ринку праці, позбавлення від непрофільних працівників (скорочення персоналу департаментів PR, маркетингу, аналізу, управління персоналу та інші), від допоміжного персоналу). Але починаючи з 2010 року почалася стабілізація ситуації на ринку праці, це відбувалося за багатьма факторами, але якщо розглядати з позиції персоналу – це насамперед, збільшення конкуренції на ринку праці спонукало розвивати персонал, професіональна переорієнтація на інноваційні професії (сфера інформативних технологій, послуг та інші).

За видами економічної діяльності зростання середньооблікової кількості штатних працівників спостерігалось в Україні у 2013 році у освіті; діяльності готелів та ресторанів, на транспорті та зв'язку; операціях з нерухомим майном, оренді, інжинірингу та наданні послуг підприємцям; сільському та лісовому господарствах, рибальстві, рибництві, та найсуттєвіше, у торгівлі та ремонті автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку (на 69,1 тис. осіб) [122,138].

Найбільша кількість штатних працівників зосереджена у

торгівлі та ремонті (981,4 тис. осіб), охороні здоров'я та наданні соціальної допомоги (1,2 млн. осіб), в освіті (1,6 млн. осіб) та у промисловості (2,8 млн. осіб) [122,138].

Можливо констатувати загальну кількісну достатність персоналу для економіки в будь яких демографічних умовах як суттєву характеристику сучасного господарства, якому притаманні лише структурні, часткові і тимчасові дефіцити персоналу. Це викликає необхідність привернення особливої уваги до таких проблем ринку праці, як відставання, інерційність та неадекватність проблемам галузей освіти та професійної підготовки, неефективність роботи соціальних служб допомоги, реабілітації безробітних та людей зі застарілою кваліфікацією або недостатньою мотивацією. Всі ці чинники зможуть позитивно вплинути на розвиток персоналу у майбутньому.

Згідно статистичних даних, у Дніпропетровській області за 2000-2013 роки значно знизилась частка населення, зайнятого у суспільному виробництві [137]. Тоді як за цей період істотно збільшилася зайнятість в органах управління, що неможливо оцінити як позитивну тенденцію. Значно збільшилася зайнятість у бюджетних сферах (охорона здоров'я, народна освіта, культура, мистецтво, наука), але дана сфера з низькою оплатою праці. Питома вага населення, зайнятого у сільському та лісному господарстві, завдяки переїзду сільських мешканців в місто, за останні 5 років зменшилась майже на 5%. Так, за 2013 рік кількість громадян, зайнятих у суспільному виробництві, склало 70% на матеріальне виробництво і 30% на сферу послуг.

Співвідношення між матеріальним виробництвом і сферою послуг все більше переходить на користь послуг. Ця тенденція має як позитивні, так і від'ємні сторони – з одного боку, це явище дає ознаку переходу на більш прогресивну форму розвитку суспільства, а з іншого – заборгованість по заробітній платі у галузях матеріального виробництва найбільша у господарстві країни, та існування прихованого безробіття. Тому вкрай важливо створити механізм забезпечення розвитку персоналу на рівні підприємства саме сфери послуг.

Сфера послуг не створює безпосередньо матеріальних благ – створює умови для цього виробництва [62]. Сферу послуг підрозділяють на виробництво матеріальних послуг (транспорт, зв'язок, торгівля, житлово-побутове обслуговування та інше) і

виробництво нематеріальних послуг (управління, діяльність армії і органів безпеки, освіта, охорона здоров'я, наука, мистецтво, шоу-бізнес, соціальне обслуговування, маркетинг, аудит, кредитування, страхування та інше). Проте разом із традиційним розмежуванням сервісної діяльності існують й інші класифікації.

Аналізуючи склад та структуру сфери послуг, доцільно розподілити її на три сектори: інфраструктурний (транспорт, зв'язок, передача як їх транспортування електрики й тепла); розподільно-обмінний (торгівля, страхування, фінанси); соціально-управлінський (управління, наука, освіта, охорона здоров'я, мистецтво).

Послуги зв'язку є особливо важливими у забезпеченні функціонування економічної, соціальної та іншої сфер суспільства, що обумовлює його особливу економічну і соціальну значимість. Послуги зв'язку – діяльність, пов'язана зі встановленням та функціонуванням телефонного зв'язку, радіоточок, вуличних гучномовців, обслуговуванням мереж провідного мовлення, наданням в оренду трактів, каналів, ліній зв'язку та абонентських пристроїв.

Національна система зв'язку складається з електричного, у тому разі стільникового (мобільного, супутникового, пейджингового), телеграфного, Інтернет зв'язку, а також поштового, спеціального, фельд'єгерського зв'язку.

В Україні функціонує єдина національна система зв'язку, яку утворюють:

а) мережа зв'язку загального користування, що експлуатується підприємствами, об'єднаннями зв'язку для забезпечення потреб у послугах зв'язку всіх споживачів;

б) відомча мережа зв'язку, що експлуатується юридичною або фізичною особою для задоволення власних потреб;

в) державна система урядового зв'язку – система спеціального зв'язку, що забезпечує передавання інформації, яка містить державну таємницю, і функціонує в інтересах управління державою в мирний і воєнний час.

В Україні вперше телефонний зв'язок було встановлено в великих містах: Одесі (1882), Львові (1884), Києві (1886), Харкові (1888), Катеринославі (Дніпропетровські) (1891).

Можливо виділити наступні етапи у науково-технічному та організаційному розвитку телефонії в Україні: телефонна станція (1886), АТС машинної системи (1943), апаратура автоматичного

визначення номерів (ABN) та категорій викликаючи абонентів (1970), волоконно-оптична система передачі (ВОСП) (1987), станції координатної системи типу АТСК РАТС-556 та загально каналної сигналізації ЗКС№ 7 та послуг ISDN з доступами PRI та BRI (1996), комерційна експлуатація мережі Інтернет (2001) – обладнання абонентського ущільнення «Сіріус-128», перехід на цифрові АТС (2001) – чотирьох транзитних станцій та синхронних систем передачі SDN, система автоматизованого вимірювання параметрів абонентських ліній «МЕТРОЛОГ» та автоматизована система технічного та лінійного обліку «АСТЛО» (2007). Це свідчить про інтенсифікацію розвитку підприємств зв'язку у напрямі впровадження все більш складних інновацій. На кожному етапі розвитку відбувалися і зміни у змісту праці на робочому місці і відповідно як наслідок підвищувались вимоги до соціально-професійного розвитку зв'язківців. Стрімкий розвиток телефонії потребує підвищення насамперед адаптації персоналу до змін діяльності підприємства.

Кількість підприємств зв'язку в Україні зменшилось за 7 останніх років з 54558 до 45776 (на 16,1%), закриття та реорганізація підприємств в свою чергу призвели до скорочення середньорічної кількості найманих працівників з 992 тис. чол. до 926 тис. чол. (на 6,65%) [138]. Але відбулися позитивні зрушення у даній галузі: підприємства збільшили витрати на підготовку та підвищення кваліфікації (навчання новим професіям, підвищення кваліфікації – ці тенденції обумовлені впливом науково-технічного прогресу), відбулося збільшення чисельності найманих працівників з повною вищою освітою, тобто має місце зростання показника розвитку персоналу у галузі.

Потреби у зв'язку кореспондують з потребами приналежності і причетності. Потреба зв'язку, по К. Альдерферу [160, с. 26], показує соціальну сутність людини, прагнення його бути членом сім'ї, колективу, суспільства в загалом. Тому до цієї групи можна віднести частину потреб визнання і самоствердження в колективі, які пов'язані з прагненням людини займати певне положення в соціальному середовищі, що оточує його, а так само частину потреб піраміди А. Маслоу [99, с. 312], пов'язану з груповою безпекою.

У сучасному суспільстві відбувається революція у сфері комунікацій (поширення Інтернету, мереж мобільного зв'язку), що призводить до утворення нового інформаційного простору і

розширення сфери спілкування. Причому доступ до цього простору і участь в спілкуванні стають платними послугами, неможливими без наявності посередника (провайдера). Економічна система тісно переплітається з культурою споживання. Бізнес робить такі феномени культури, як смаки, бажання, цінності, норми поведінки, інтереси. Важливу роль в цьому грає реклама, що здатна проникати в найглибші шари свідомості. Конкуренція виробників породжує конкуренцію споживачів. Людина в суспільстві споживання прагне споживати так, щоб, з одного боку, бути не гірше інших, а з іншої - не зливатися з натовпом. Індивідуальне споживання відбиває не лише соціальні характеристики споживача (як демонстрація свого соціального статусу), але і особливості індивідуального способу життя. Всі ці особливості змінюють персонал підприємства зв'язку, який і виступає провайдером у сфері комунікацій потреби у зв'язку цілого суспільства. При цьому змінюються характеристики (властивості) самого персоналу, з'являються специфічні для даної економічної діяльності. Все це потребує адаптацію даних характеристик як чинника забезпечення розвитку персоналу зв'язку в умовах кризових явищ.

Як показав вище приведений аналіз поняття «персоналу», він являє собою сукупність працюючих персоналій з притаманними їм властивостям. Але підприємства зацікавлені у розвитку тих властивостей персоналу, які впливають на пристосування (адаптацію). Аналіз вимог до вакантних місць персоналу підприємств зв'язку, що висувають роботодавці, дозволив класифікувати властивості персоналу на 3 групи: природні властивості, придбані соціально-професійні здібності та системні властивості (рис 1.1) [55].

Первинні і розвинені природні здібності (природна властивість) персоналу підприємств безпосередньо впливає на можливості людини в трудовому процесі. Вони включає психофізіологічні та демографічні особливості людини.

Природна індивідуальність кожної людини сформована в його первинних фізичних даних. Під фізичними властивостями розуміються соціально обумовлені сукупності демографічних, біологічних і психічних властивостей людини, що виражають його фізичну готовність здійснювати активну рухову діяльність.

Духовно-психологічні властивості слід розуміти як стійкі індивідуальні психологічні особливості, що проявляються у поведінці та визначають людину як особистість, відмінну від інших людей.

Поняття властивості психіки поруч з її станом та процесами використовують для психологічного опису проявів внутрішньої душевної реальності особи.

До природних властивостей персоналу підприємств слід віднести статеву ознаку. Стать людини - це одна з його найважливіших суспільно значимих характеристик, яка багато в чому визначає соціальну, культурну і когнітивну орієнтацію особи. Стать працівника враховується при розподілі робочих обов'язків і відповідальності. Це пояснюється тим, що існують види робіт, які можуть виконуватися переважно чоловіками.

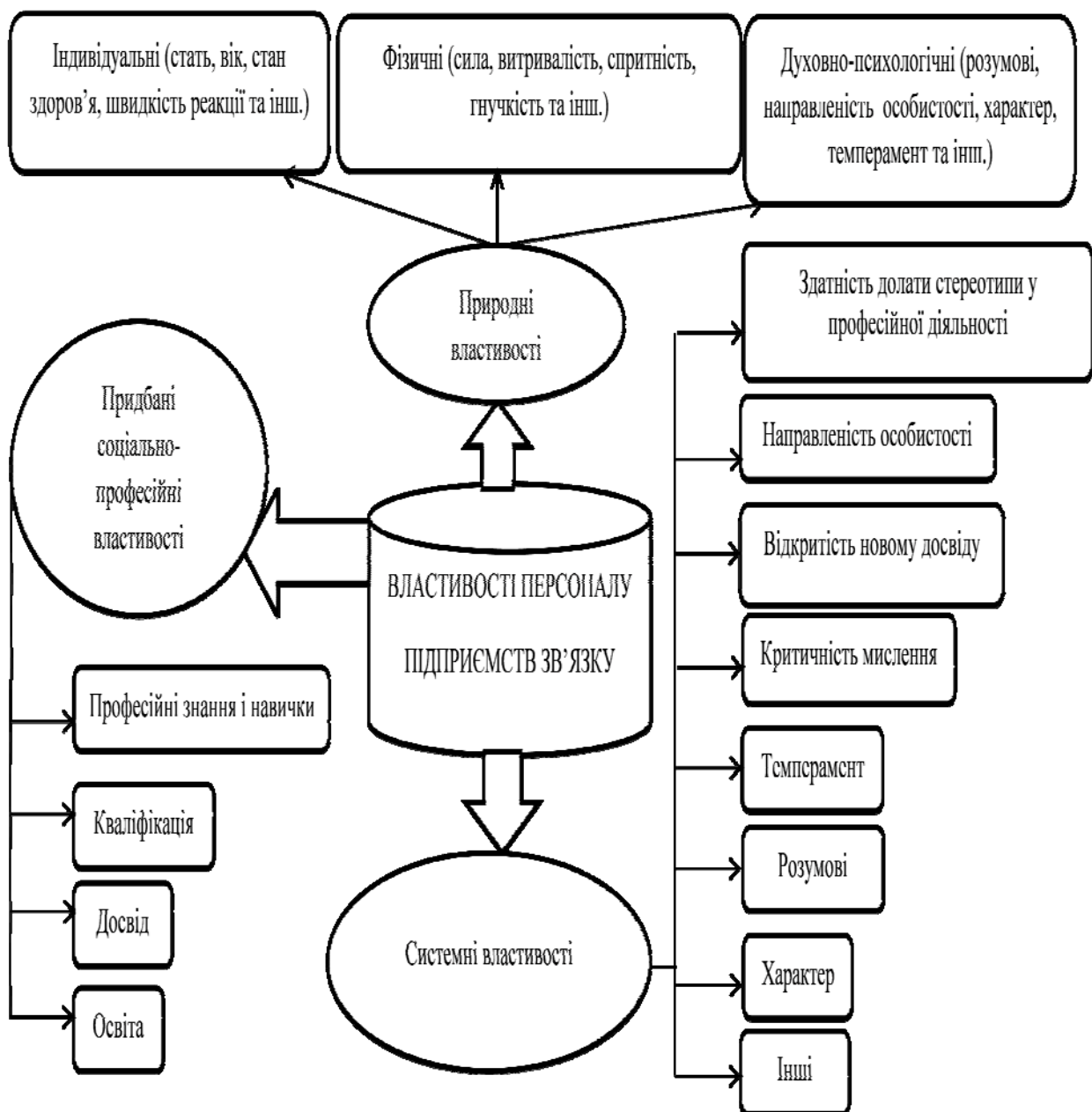


Рис. 1.1 Властивості персоналу підприємств (авторська розробка)

Завдяки природним властивостям та здібностям розвивається і придбані соціально-професійні властивості персоналу підприємств. Придбані властивості персоналу підприємств інколи називають функціональними властивостями. Вони полягають в придбаних цільових здібностях людини, що дозволяють їй виконувати необхідні види конкретної праці (рівень наявних загальних і спеціальних професійних знань, кваліфікації, трудових навичок, вправності, творчого потенціалу та ін.). Ці властивості відображають громадські потреби, які пред'являються до здібностей людини залежно від конкретної сфери праці і технічного рівня розвитку суспільного виробництва [42]. Велике значення серед придбаних властивостей мають професійні знання, які визначаються розумовими здібностями людини, її освітою та досвідом. Професійні знання можуть бути загальними і спеціальними. Якщо знання можуть бути застосовані не лише в поточній сфері діяльності, але і в інших областях, то вони є загальними професійними знаннями. Спеціальні професійні знання характеризують здатність до праці працівників конкретного підприємства, оскільки будь-яка спеціалізація означає обмежену використання здібностей людини. В результаті поглиблення розподілу та ускладнення праці, постійного оновлення технічних засобів, створення і введення в експлуатацію досконаліших зразків техніки, впровадження нових методів організації праці і організації виробництва, а також на основі розвитку професійних здібностей людини, створюються властивості персоналу, які характерні для працівників певної кваліфікації [47]. Аналіз наукових праць показує регулюючу роль, що створює психологічними характеристиками людини на її поведінку в різних ситуаціях. Наприклад, в ситуації невизначеності опір змінам виявляється у людей з низькою самооцінкою, а неохочість, активний опір новому, емоційне його неприйняття поєднується з неадекватно пониженою самооцінкою.

Системні властивості персоналу доцільно розглядати як інтегральні або сукупні властивості, що складається з системи певних властивостей працівника, які знаходять своє відображення в соціально-професійному змісті персоналу, надаючи тим самим цілісність характеристиці рівня здібностей людини до праці. До системних властивостей відноситься відповідальність, під якою розуміють здатність працівника усвідомлювати вагомість своєї діяльності виконувати їх вчасно та у повному обсязі, добровільно брати на себе зобов'язання, а також враховувати наслідки своїх

вчинків. До основних ознак відповідальності можна віднести точність, пунктуальність, надійність працівника, його готовність відповідати за наслідки своїх дій [34]. Наявність у працівника почуття відповідальності потрібна для того, щоб виконувати завдання без порушень процесу трудової діяльності і шкоди для оточення. В основі почуття відповідальності знаходяться такі особові властивості як чесність, справедливість, принциповість, наполегливість, завзятість, сумлінність, сміливість, витримка та ін. [126]. Важливою характеристикою системної властивості персоналу є мобільність, під якою мається на увазі здатність і готовність працівника до професійних і територіальних переміщень [15]. Підвищений інтерес до мобільності виник у зв'язку з тим, що в економіці посилюються структурні перетворення, викликані впровадженням нових технологій і інформатизацією трудових процесів. Трудова мобільність є одним з елементів процесу відтворення персоналу. Різновидом трудової мобільності є професійна мобільність, під якою розуміється зміна індивідуумами своєї професії [9]. Здатність до опанування новою професією визначаються наявною теоретичною підготовкою працівника, його мотивованістю до зміни трудової діяльності, вмінням і готовністю швидко і успішно опановувати нову техніку і технологію, придбати знання і вміння, що забезпечують ефективність на новому робочому місці.

В умовах постійного розвитку економіки і впровадження прогресивних технологій важливим компонентом системної властивості персоналу підприємств стає креативність. На думку А. Маслоу [99, с. 184], ця властивість є природженою, оскільки це властиве будь-якій людині, проте, під впливом зовнішніх чинників може бути часткове або повністю втрачена. У змісті креативності можна включити такі властивості, як гнучкість, здатність до навчання, оригінальність, сприйнятливість та прагнення знаходити вихід з безвихідних ситуацій. Креативність стає актуальною в сучасних умовах, що характеризуються швидким розвитком суспільства, багатоплановістю діяльності організацій і жорсткою ринковою конкуренцією [4].

З аналізу властивостей персоналу підприємств зв'язку, слід зробити висновок про те, що всі вони знаходяться в тісному взаємозв'язку, обумовлюючи одну одну. Природні властивості людини є основою для формування та існування придбаних здібностей людини до трудової діяльності. Придбані соціально-

професійні здібності людиною розвивається під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. В свою чергу, системні властивості є сукупністю природної та функціональної властивостей.

В процесі найма працівника роботодавець не знає реальних властивостей персоналу, що наймається, ця інформація недоступна. Так з 1 січня 2013 року згідно Закону України «Про зайнятість населення» [64] статті 11 «Право особи на захист від проявів дискримінації у сфері зайнятості населення»: «забороняється в оголошеннях (рекламі) про вакансії зазначати обмеження щодо віку кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу одній із статей, а також вимагати від осіб, які працевлаштовуються, надання відомостей про особисте життя». Тому роботодавець на початку роботи працівника отримує тільки обмежену інформацію про властивості персоналу (освіта, загальний стаж роботи, в тому числі на необхідній посаді, стаж по спеціальності та інше), вони розглядається як сигнальна інформація про розвиток персоналу, можливостях та здібностях.

Важливою властивістю персоналу підприємства є здібність до адаптації, під якими розуміють уміння працівника пристосовуватися до змін у змісті та умовах трудової діяльності, пов'язані з інноваційним розвитком підприємства, безпосередньо до соціального середовища, а також удосконалювати свої ділові і особисті властивості. Успішна адаптація працівників позначається на діяльності організації, крім того, добре адаптовані працівники відрізняються більш високим рівнем задоволеності своєю трудовою діяльністю і життям в загалі. Також адаптація персоналу є чинником його розвитку в умовах кризових явищ, дає можливість здійснити розвиток тих властивостей, які направлені на ефективність діяльності підприємств зв'язку.

1.2 Адаптація персоналу підприємств як основна умова забезпечення його розвитку під час кризи

Розвиток суперечностей – джерело змін. Г. Гегель називав суперечність принципом будь-якого розвитку, саморуху [23]. Існувати – означає перебувати в русі. З цього погляду рух – це

суперечність, єдність суперечностей. Тому подолання суперечності є джерелом саморуху, його рушійною силою. Виникнення суперечностей спричинене наявністю загальних зв'язків, залежностей і зумовленостей в середині певної системи, взаємодією в ній різних сторін, властивостей, тенденцій, якостей у межах суперечностей. Взаємодія протилежних сторін характеризується їх взаємопроникненням, взаємозумовленістю, взаємозапереченням. Від сутності кожної зі сторін суперечності, її структури, характеру взаємозв'язку окремих елементів залежать відносини між протилежними сторонами, їх взаємна боротьба і взаємодія у подоланні суперечності. Постійне оновлення знань, здібностей, обмін досвідом не тільки розвиває у персоналу інтерес до навчання, творчої діяльності, але і дозволяє підприємствам отримати конкурентні переваги.

Взагалі під розвитком розуміємо необоротну, цілеспрямовану, закономірну позитивну зміну матеріальних і ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність всіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін [125]: оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії.

У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків).

Підвищення розвитку персоналу підприємства потребує використання елементів основних підходів менеджменту. З позицій системного підходу – підвищення розвитку персоналу підприємств це система, що складається зі взаємозв'язаних елементів, кожен з яких здійснює вплив один на одного і на всю цілісність [13,81,109,134]. Сукупність компонентів цієї моделі знаходиться в певній впорядкованості і поєднує конкретні цілі, спрямовані на підвищення розвитку персоналу підприємств зв'язку. Випадання хоч би одного з елементів призведе до порушення цілісності цієї моделі.

Процесний підхід дозволяє розглядати підвищення розвитку персоналу підприємств як ланцюг безперервних взаємозв'язаних дій [44,50,147]. Якщо дії матимуть невизначений і позбавлений

послідовності характер, то вірогідність досягнення поставленої мети істотно знижується.

Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що вибір методів розвитку підприємств визначається конкретними характеристиками діяльності підприємства [16,89,111].

Динамічний розвиток суспільних відносин, глобальних змін у всієї сукупності продуктивних сил, приводить до розвитку персоналу на всіх етапах розвитку: формування, використання, зберігання [103]. На протязі всього життя формується персонал під багатьма зовнішніми та внутрішніми чинниками.

Персонал це мабуть єдиний ресурс, який постійно знаходиться у руці, і не тільки у обороті підприємства, але змінюються у суспільному житті, при цьому набуваючи все нових унікальних властивостей, зрушень у структурі компонентів. Для зберігання відповідного розвитку персоналу необхідно не тільки матеріально-фінансові ресурси, але і внутрішні чинники особистості. Розвиток персоналу не лише дозволяє підприємству успішно вирішувати проблеми, пов'язані з появою нових напрямів діяльності, забезпечувати його конкурентоспроможність, але і здійснює позитивний вплив на працівників: підвищення кваліфікації і придбання новітніх здібностей та знань, перетворює їх найбільш конкурентоздатними на ринку праці та отримують додаткові можливості для професійного росту всередині підприємства.

Розвиток персоналу сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює упевненість в собі. Можливість розвитку кар'єри і професійного зростання на підприємстві високо цінується працівниками і здійснює великий вплив на прийняття рішення при прийомі на роботу підприємств зв'язку. При цьому отримує зиск від внутрішньоорганізаційного професійного розвитку і суспільство в загалі – більше кваліфікованих членів і більш високу продуктивність суспільної праці без додаткових витрат.

Організація, що навчається, це колектив, об'єднаний єдиним баченням і цінностями працівників, які здатні розвивати і удосконалювати трудовий процес, стосунки в ньому виникають, а також своє власне розуміння ситуації через постійне отримання зворотного зв'язку від своїх колег, клієнтів, партнерів, керівників, тобто від зовнішнього та внутрішнього середовищ. Ще у кінці 70-х років Т. Пітерс і Р. Уотерман одними з перших сформулювали ідею

про те, що кращі організації ті, що навчаються. Вслід за ними Э. Демінг, Р. Реванс, К. Аргурис [161] та інші дослідники стали звертатися до цієї теми. У теорії менеджменту поняття «організації, що навчається» отримало популярність в кінці 80-х рр. XX ст. В 1990 році П. Сенге започаткував рух організацій, що навчаються, коли опублікував працю «П'ята дисципліна» (The Fifth Discipline) [128, с.322]. На даний момент в науковій літературі описані три найбільш поширені моделі організацій, що навчаються. Кожна з них по-своєму інтерпретує це поняття, при цьому результат застосування тієї або іншої моделі буде подібним – це високоефективна організація, що оперативно реагує на зміни бізнес-середовища і максимально використовує потенціал всіх її членів. Відмінність цих моделей – процес досягнення мети. В організації, що навчається, вищою цінністю є працівники, їх творчий розвиток і матеріальне благополуччя. Політика розвитку персоналу в таких організаціях сфокусована на розвитку системи постійного підвищення кваліфікації працівників. Для формування організації, що навчається, потрібні зацікавленість керівників в постійному вдосконаленні знань працівників, використання сучасних методів розвитку, вивчення і застосування досвіду інших підприємств, залучення професіоналів зі сторони. Цілями організації, що навчається, є постійні процеси освоєння новітніх технологій, оновлення продуктів, надання їм нових конкурентних властивостей через безперервний процес творчої самоосвіти працівників.

Для вдосконалення підвищення розвитку персоналу підприємства важливо враховувати зарубіжний досвід, що обумовлено наступними обставинами: сучасним етапом розвитку ринкових відносин і процесами інтеграції у світі; об'єктивною необхідністю формування реальної соціально – орієнтованої економіки; вимога ефективного використання трудового потенціалу; подальше вдосконалення мотивації ефективної трудової діяльності; поворотом від монетаристських схем економіки до обліку соціальних потреб і особливостей особи; переходом від деструктивної трудової поведінки до інноваційної поступовим виходом на перший план в суспільстві стосунків здорової конкуренції. Термін «розвиток персоналу» був введений Л. Недлером у кінці 60-х рр. XX ст. і означав: «ряд організованих дій, спрямованих на зміну професійної поведінки» [166]. Його зміст потребує подальшого уточнення. Існують багато визначень поняття «розвиток персоналу», оскільки

різні науковці мають власну точку зору на його визначення. В свою чергу кожне з визначень відбиває ті чи інші блоки цього поняття, на яких понад всього наголошує той чи інший автор (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «розвиток персоналу»

№ з/п	Автор та джерело	Визначення поняття розвиток персоналу
1	С. Шекшня [156]	Процес підготовки працівника до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад, рішення нових завдань, що включають такі форми, як: планування і розвиток кар'єри, підготовка резерву керівників, професійне навчання
2	А. Кібанов [74]	Організація процесу адаптації, підвищення кваліфікації і перепідготовку; планування і реалізацію службового просування
3	А. Молодчик [106]	Система розвитку складається з трьох блоків: оцінки, підтримка і просування. До блоку підтримки віднесено: інструкції, делегування відповідальних завдань, участь в самостійних проектах, освоєння додаткових функцій по суміжних спеціальностях, а також навчання і підвищення кваліфікації
4	Б.Герасимов, В.Чумак, Н. Яковлева [100]	Система взаємозв'язаних дій, елементами якої є створення стратегії, прогнозування і планування потреби в працівниках тієї або іншої кваліфікації, управління кар'єрою і професійним зростанням, організація процесу адаптації, навчання, результати атестації і оцінки роботи співробітників, формування організаційної культури
5	Н. Том [131]	Розвиток включає: планування, організацію і контроль процесів підвищення кваліфікації.
6	П. Мак-Лаган [165]	Сукупне здійснення процесів навчання і розвитку, розвитку організації і розвитку кар'єри з метою підвищення ефективності кожного окремого працівника групи і організації в загалі
7	А. Ліфшиц [93]	Процес є збереженням і зміною (якісне і кількісне) потенціалу працівників і колективів.
8	Т. Гараван [162]	Стратегічне управління навчанням, що забезпечує максимальне використання знань, навичок і досвіду для реалізації цілей організації

Узагальнюючи наведені визначення слід відмітити, що розвиток персоналу майже всі науковці розглядають через позитивний вплив на життєвий тонус, енергетику, зміцнення упевненості в собі,

можливість професійного зростання особи, що сприяє постійному вдосконаленню та позначається на підвищенні ефективності праці на підприємстві.

Тому під розвитком персоналу підприємств пропонуємо розуміти цілісний, системний, свідомий процес підвищення професійної ефективності кожного працівника для досягнення цілей підприємства і отримання конкурентних переваг за допомогою придбання і вдосконалення властивостей кожного [57].

Розвиток персоналу підприємств необхідно розглядати в двох аспектах: з позиції працівника та підприємства. З позиції працівника – це якісні зміни його властивостей, виникнення нових системних властивостей в результаті впливу керуючої підсистеми або самоорганізації, що сприяє досягненню місії підприємства. З позиції підприємства – це підсистема управління персоналом: сукупність процесів, механізмів, методів впливу на властивості розвитку персоналу, яка забезпечує розвиток всього підприємства, сукупності всіх ресурсів [57].

У цьому визначенні розвиток персоналу розглядається як процес, оскільки сам термін «розвиток» пов'язан з деяким дійством: вивільненням прихованих можливостей потенціалу; вдосконалення або підвищення організації об'єкту; реалізації потенційних можливостей; послідовного руху до досконалішого, складнішого і розвиненішого стану; переходу з одного стану в інший.

Таким чином, підхід до розвитку персоналу як процесу дозволяє здійснювати постійний цілеспрямований організаційний розвиток, підвищувати конкурентоспроможність і досягати мети підприємства.

За останні роки в Україні відбувається наростання кризових явищ, що найбільш суттєво відбилися на персоналі зв'язку, як специфічної діяльності у сфері комунікацій. З одного боку, збільшення конкретної боротьби між провайдерами призвело до переходу України на новітні технології зв'язку, що змінило робоче місце персоналу даних підприємств. З іншого, соціальна напруженість, гальмування у зростанні заробітної плати та інші чинники призвели до змін у характеристик особистостей (персоналій) та трудового колективу в загалі. Це все потребує розглядати адаптацію персоналу підприємств як головну умову його розвитку в кризових явищ.

На наш погляд, в сучасних умовах забезпечення розвиток персоналу треба визначати через три аспекти адаптації: до робочого

місця (відповідність робочому місцю), до трудового колективу (інтеграція особистості (персоналії) у соціальні структури колективу) та змін умов діяльності (сприйнятливність до змін зовнішніх та внутрішніх).

Основною умовою пристосування системи до динамічного зовнішнього оточення та нестійкого спектра внутрішніх чинників є її спроможність адаптуватися та створювати механізм використання сприятливих тенденцій, що з'являються. Це забезпечується гнучкістю структури підприємства, під якою розуміють спроможність системи цілеспрямовано адаптуватись до мінливого, складного середовища і здійснювати цей процес пристосування з мінімальними витратами [19].

Стійкість забезпечується стабільною базовою формою організаційної структури, основу якої становлять невеликі, самостійні з господарської точки зору, вузькоспеціалізовані підрозділи. Адаптивність же досягається за рахунок характерних для підприємств властивостей, а саме: інноваційності, керованості (у тому числі ефективний контроль за персоналом), наявності підприємницьких рис та ін.

Адаптація може виявлятися як саморегулювання, самонавчання, самоорганізація та самовдосконалення. При саморегулюванні система реагує на зміни середовища жорстко встановленими спеціальною програмою заходами та діями. Самонавчання системи означає її здатність змінювати програми реагування. При самоорганізації система змінює не тільки програму реагування, а й свою внутрішню структуру. Системи, що самовдосконалюються, можуть перебудувати свою структуру не тільки в межах заданого набору елементів, а й шляхом розширення цього набору. У цьому зв'язку виникає кілька важливих питань, які розширюють сферу нашого дослідження проблеми адаптаційних процесів в операційних системах [43].

По-перше, яку чисельність категорії працівників повинно мати підприємство з точки зору максимізації своєї вигоди. Надмірна чисельність працівників підприємства призводить до додаткових витрат, пов'язаних з їх неповним завантаженням. З іншого боку, менша чисельність працівників може стати в визначений момент причиною недоодержання підприємством вигод унаслідок втрати замовлень через вже повне завантаження його операційної системи.

По-друге, для з'ясування всіх наслідків для підприємства, пов'язаних зі зміною працівників, що залучені у діяльності надання

послуг зв'язку, інформації про замовлення, ціни на кінцеву продукцію та ті витрати на її виготовлення, які визначаються виходячи з адаптаційних можливостей, сформульованих і розглянутих вище, ще недостатньо. Це пов'язано з наявністю різних форм залучення персоналу для операційної системи підприємств зв'язку. Такими формами можуть бути, наприклад, залучення штатних працівників, зовнішніх сумісників, тимчасових (сезонні) робітників, стажування студентів ВНЗ і учнів ПТУ (згідно українського законодавства передбачається можливість укладення договору про стажування, в якому роботодавець за згодою сторін може звільнитися від виплати заробітної плати в період стажування - строк стажування може тривати до 6 місяців), аутсорсинг. Причому кожна з наведених форм залучення персоналу містить у собі цілий набір можливих її варіантів залежно від значень параметрів, які становлять зміст цієї форми.

Зміст, в якому поняття адаптація вживається в сучасній науковій літературі, бере початок від латинського *adaptare* – пристосувати, налагоджувати, влаштовувати. Існує багато тлумачень понять «професійна адаптація», «трудова адаптація», «адаптація персоналу». Стан загальних соціальних умов, побутових умов, позитивно або негативно відбивається на процесі пристосування людини до виробничого середовища. Виробниче середовище підприємства як об'єкт адаптації має складну структуру, чим і обумовлено її поділ на наступні елементи: організаційно-адміністративну, психофізіологічну, соціально-психологічну, економічну, санітарно-гігієнічну, професійну адаптацію.

Спираючись на визначення «професійна адаптація» у законодавстві України [67], зміст «адаптація персоналу до робочого місця» будемо трактувати, як «науково обґрунтована система заходів, що забезпечує входження, оволодіння та досягнення певної необхідної професійної майстерності персоналії у конкретному виді професійної діяльності на конкретному робочому місці на підприємстві зв'язку» [53]. При цьому адаптація до робочого місця містить наступні складові:

– професійна складова ($A_{pm\ np}$) – пристосування до характеру та складу праці на даному робочому місці – виражається в оволодінні професійними навичками, формуванні необхідних професійних властивостей, придбанні професійні майстерності;

- психофізіологічна складова ($Арм_{nc}$) – освоєння людиною умов і ритму праці, психофізіологічних навантажень праці тощо;
- економічна складова ($Арм_{ек}$) – система оплати праці;
- санітарно – гігієнічна складова ($Арм_{с2}$) – склад виробничої та технологічної дисципліни, ступінь готовності робочого місця до трудового процесу, правила трудового розпорядку.

Адаптація персоналу до трудового колективу, на нашу думку, є синтезом виробничого середовища, формування адекватної системи відносин із соціальними об'єктами, рольова пластичність поведінки, інтеграція особистості (персоналії) у соціальні структури колективу, діяльність щодо освоєння стабільних соціальних умов, прийняття норм і цінностей нового соціального середовища (трудоного колективу), форм соціальної взаємодії. Дана адаптація може здійснюватись у формі акомодатії (повного підпорядкування вимогам трудового колективу без їх критичного аналізу), конформізму (вимушеного підпорядкування вимогам трудового колективу) та асиміляції (свідомого й добровільного прийняття норм та цінностей трудового колективу на основі особистісної солідарності з ним).

Адаптація пов'язана з прийняттям індивідом різних соціальних ролей, адекватним відображенням себе і своїх соціальних зв'язків. При цьому розрізняють наступні складові адаптації персоналу підприємств до трудового колективу:

- соціально-психологічна складова ($Атк_{сн}$) – освоєння соціально- психологічних особливостей трудового колективу, входження у складну систему взаємовідношення, в ній формування позитивних взаємодії з членами організації;

- суспільно-організаційна складова ($Атк_{со}$) – освоєння новими членами трудового колективу організаційної структури організації, системи управління та обслуговування виробничого процесу, режиму праці та відпочинку;

- культурно-побутова складова ($Атк_{кп}$) участь нових членів трудового колективу у традиціях для даного підприємства поза робочим часом.

Якщо мотивація персоналу до праці на підприємстві після періоду адаптації підвищується, з'являється бажання працювати на стабільний результат, виникає прагнення розвитку кар'єри, це свідчить про те, що адаптація пройшла успішно, і новий працівник,

докладаючи зусилля до реалізації своїх планів, досягатиме планів і цілей підприємства.

Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємств (виражена через сприйнятливість до змін) представлена наступними активними складовими: рівень мотиваційної сприйнятливості працівником до втілення змін (Ain_m); поінформованість про політику впровадження змін підприємства і відчуття важливості власної ролі в процесі її реалізації (Ain_i) – зумовлюють рівень рольової сприйнятливості); відповідність кваліфікаційної підготовки потребам процесу змін (Ain_k) – зумовлює рівень кваліфікаційної сприйнятливості змін) – активні складові. Наприклад, «розуміння ролі» залежить від того, у чому працівник представляє свою позицію в процесі діяльності підприємства взагалі і, зокрема, в процесі змін умов діяльності. Для того щоб сприймати процес змін і брати в ньому участь, персонал, по-перше, має чітко розуміти, чого від нього очікують і чому саме, тобто усвідомлювати мету роботи. По-друге, він має відчувати особисту вагомість і незамінність у цьому процесі.

До другої групи (пасивні) віднесено такі властивості персоналу, такі як: відкритість новому досвіду ($Ain_{внд}$); критичність мислення ($Ain_{км}$); здатність долати стереотипи у професійної діяльності ($Ain_{зпс}$); ініціативність, відповідальність і самостійність.

Проте відомо, якщо підвищувати активні характеристики адаптації персоналу, можна істотно поліпшити його пасивні складові.

Важливою методичною проблемою вивчення ступеня розвитку персоналу є його адаптація. Адаптацію персоналу підприємств необхідно розглядати як основну умову забезпечення його розвитку, особливо під час кризи (рис. 1.2).

У сучасних умовах господарювання розвиток персоналу слід визначати через три сторони його адаптації:

- до робочого місця (науково обґрунтована система заходів, що забезпечує входження, оволодіння та досягнення певної необхідної професійної майстерності персоналії в конкретному виді професійної діяльності на конкретному робочому місці підприємств зв'язку);

- до трудового колективу (формування адекватної системи відносин із соціальними об'єктами, рольова пластичність поведінки, інтеграція особистості (персоналії) у соціальні структури колективу, діяльність щодо освоєння стабільних соціальних умов, прийняття

норм і цінностей нового соціального середовища – трудового колективу, форм соціальної взаємодії;

— до змін умов діяльності (сприйнятливість до зовнішніх і внутрішніх змін).

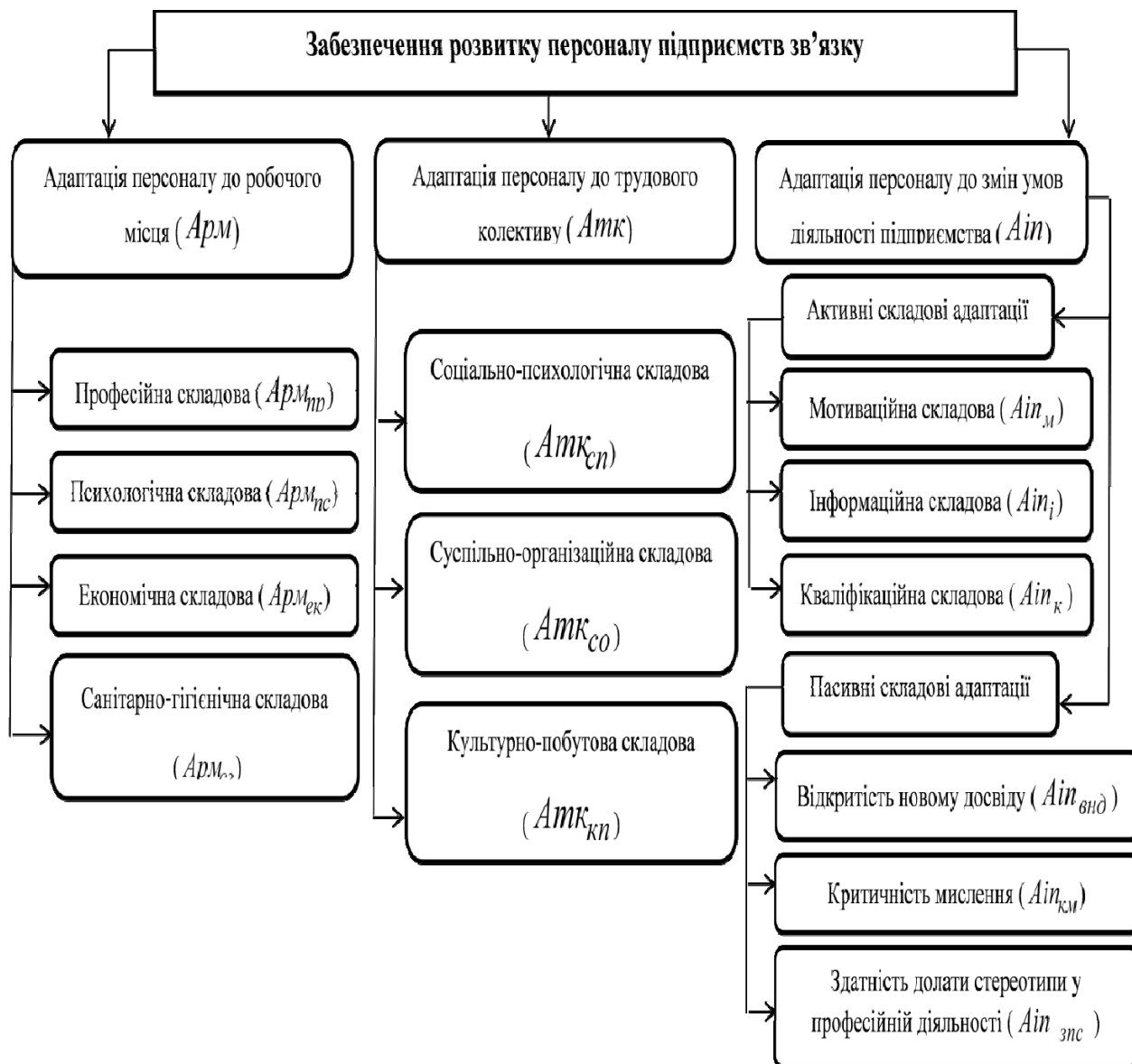


Рис. 1.2. Методичний підхід до адаптації персоналу підприємства як основної умови забезпечення його розвитку (авторська розробка)

Саме адаптація персоналу до робочого місця, трудового колективу та змін умов діяльності підприємства є складовою розвитку персоналу, який забезпечує перетворення потенціалу на результат – персонал, що відповідає вимогам підприємств [53].

Але можлива і негативна ситуація: коли надмірна адаптація персоналу підприємств йде у протиріччя з сприйнятливістю до змін.

Небажання змінювати як кількісному, так і якісному аспекті персоналу підприємства, зміст праці на робочому місці, стабільний трудовий колектив, взаємовідносини між колегами, призводить до такого стану у трудовому колективі, коли питома чисельність працівників з оцінкою потенційно-негативні орієнтовані до нововведень досягає критичного значення. Як наслідок, зменшується розвиток персоналу підприємства зв'язку, тобто не можливо виконання цілей функціонування підприємств – максимізація прибутку та розвиток персоналу.

Цільова функція розвитку персоналу підприємства матиме наступний вигляд [53]:

$$P_n = f(A_{pm}, A_{mk}, A_{in}) \rightarrow \max \quad (1.1)$$

$$\text{при} \begin{cases} A_{pm_i} \rightarrow \max (A_{pm_1}, \dots, A_{pm_n}) > 0 \\ A_{mk_j} \rightarrow \max (A_{mk_1}, \dots, A_{mk_m}) > 0 \\ A_{in_o} \rightarrow \max (A_{in_1}, \dots, A_{in_r}) > 0, \end{cases}$$

де P_n – розвиток персоналу підприємства зв'язку; A_{pm_i} – згортка показників адаптації персоналу підприємства до робочого місця: $(A_{pm_1}, \dots, A_{pm_n})$; A_{mk_j} – згортка показників адаптації персоналу підприємства до трудового колективу: $(A_{mk_1}, \dots, A_{mk_m})$; A_{in_o} – згортка показників адаптації персоналу до змін умов діяльності підприємства: $(A_{in_1}, \dots, A_{in_r})$; i – показник адаптації персоналу підприємства до робочого місця $i = [1, \dots, n]$; j – показник адаптації персоналу підприємства до трудового колективу $j = [1, \dots, m]$; o – показник адаптації персоналу до змін умов діяльності підприємства $o = [1, \dots, r]$; n – кількість i -х показників оцінки адаптації підприємства до робочого місця; m – кількість j -х показників оцінки адаптації персоналу підприємства до трудового колективу; r – кількість o -х показників оцінки адаптації персоналу до змін.

На підставі запропонованої автором концепції відповідності розвитку персоналу змісту праці на робочому місці [3,6], необхідно виділити три ситуації невідповідності конкретного змісту праці на робочому місці (S_{pm}) та розвитку персоналу підприємств (S_{rp}). Нами пропонується умовно це позначити трьома ситуаціями розвитку персоналу підприємства А, Б, В [2,28]:

$$\begin{aligned}
S_{pm} &= S_{pp} - \text{ситуація А;} \\
S_{pm} &< S_{pp} - \text{ситуація Б;} \\
S_{pm} &> S_{pp} - \text{ситуація В.}
\end{aligned}
\tag{1.2}$$

Розглянемо кожну ситуацію. Ситуація А є ідеальною, тобто в позитивній економіці не можливо існування даної ситуації. В ситуації Б необхідно підтягувати розвиток персоналу до змісту праці на робочому місці. Ситуація В – протилежна - необхідно підтягувати зміст праці на робочому місці до розвитку персоналу підприємства зв'язку. Ситуація Б зустрічається найбільш частіше – це обумовлено об'єктивними процесами глобалізації, інтеграції та хвилям суспільного розвитку, відставанням розвитку персоналу підприємств до вимог високотехнологічного робочого місця. При ситуації Б необхідно інвестувати, насамперед, в розвиток персоналу підприємств зв'язку, щоб підтягнути до існуючого рівня технології, засобів праці. При ситуації В необхідно здійснювати кроки, направлені на розвиток конкретної праці на робочому місці – розвивати комплекс заходів по технологічному удосконаленню.

На наш погляд, можливість існування ситуацій невідповідності конкретного змісту праці на робочому місці та розвитку персоналу, це ситуації розвитку персоналу підприємств. Пропонується визначати ситуацію розвитку персоналу на підприємствах, відповідно до принципу ситуаціонізму (тобто будь-яка ситуація є певним етапом якогось значущого процесу, який складається з етапів початку, етапів розвитку та етапи закінчення процесу), як «ситуація розвитку персоналу це множина підвладних підприємцю подій, набір обставин, в які не можливо потрапити або з яких не можливо вийти, попередньо не створив чи не змінив їх за допомогою деякого набору дій» [28].

До інформатизації, на стадії ручної праці не вимагалось підвищення розвитку персоналу, навичок вистачало на все життя, при появі системи «людина-машина» персоналу вже потрібна спеціальна підготовка. В період інформаційного суспільства в комплекс необхідних знань входить володіння інформаційними технологіями [47,76].

Зараз поряд з традиційними факторами виробництва - землею, капіталом і працею – виникає якісно новий виробничий ресурс - інформація та знання. Саме персонал підприємства є носієм знань,

вмінь та досвіду.

При цьому ситуація розвитку персоналу підприємств може визначатися трьома станами:

- ситуація вибору стандартних альтернатив — щодо яких потрібно зробити дію вибору, щоб в одну з них потрапити — це існування вже розроблених інструментів, важелів, методів;

- проблемна ситуація — розв'язання потребує більш складних дій, але які складаються з простих та звичайних дій, додаткових дій;

- кризова ситуація — це розв'язання за допомогою простих нововведень та потужних нововведень — прості новації дозволяють вийти з кризової ситуації в проблемну, а потужні новації дозволяють перейти від кризової ситуації до ситуації вибору стандартних альтернатив.

Але при стрімкому технологічному розвитку, насамперед інноваційним галузям, до яких відносяться і підприємства зв'язку, не достатньо вирішувати тільки проблемну ситуацію розвитку персоналу — невідповідності розвитку персоналу технічному розвитку робочого місця. В ситуації кризи поступово змінюються критерії соціальної успішності. Успішність починає визначатися не демонстративним споживанням, а здатністю до нововведень. Криза це зазвичай ситуація-на-межі, яка виявляє всі найкращі і найгірші властивості персоналу і залишає непоміченими властивості, якими вона подібна на безліч інших людей, на перший план виходить нововведення разом з їх носіями. Тому при існуванні ситуації розвитку персоналу підприємств на протязі визначеного терміну (ситуацій А, Б, В) залежить від таких складових розвитку персоналу підприємства зв'язку, як сприйнятливність до змін умов діяльності підприємства, адаптації до трудового колективу та адаптації до робочого місця. Для забезпечення захисту від кризових явищ перед підприємством постає задача скорочення відставання розвитку персоналу від робочого місця. Це повинно здійснюватися у двох напрямках: по показникам розвитку та в часі. Звідси впливає формування завдання зменшення невідповідності технологічного розвитку робочого місця ($\Delta S_{pm} \rightarrow \min$) розвитку персоналу підприємств ($\Delta S_{pn} \rightarrow \min$) розрив між ними має бути скороченим [65]:

$$Y = f(\Delta S_{pm}, \Delta S_{pn}) \rightarrow \min, \quad (1.3)$$

де: Y – завдання зменшення відхилення невідповідності розриву між розвитком робочого місця (як змісту праці) та розвитком персоналу підприємства;

ΔS_{pm} – зміна розвитку робочого місця на підприємстві за певний проміжок часу (між початком впровадження заходів розвитку (t_i) та їх закінченням ($t_{(i+1)}$) на певному i -му етапі–технологічного розвитку, що викликає необхідність відповідного розвитку персоналу підприємств зв'язку;

ΔS_{pn} – зміна розвитку персоналу підприємств за певний проміжок часу між початком впровадження заходів розвитку (t_i) та їх закінченням ($t_{(i+1)}$) на певному i -му етапі технологічного розвитку, що є наслідком удосконалення робочих місць.

$$\begin{cases} \Delta S_{pm} = S_{pm(i+1)} - S_{pm(i)}, \\ \Delta S_{pn} = S_{pn(i+1)} - S_{pn(i)}, \\ \text{при } \Delta t = t_{(i+1)} - t_{(i)}. \end{cases} \quad (1.4)$$

Рішення, що приймаються, будуть найкращими із всіх можливих, лише у тому випадку, коли обраний критерій оптимальності є повністю адекватним цілям підприємства (мінімізацію витрат ресурсів та максимізацію ефективності виробництва).

Невідповідність розвитку персоналу та розвитку робочого місця (як відхилення між ними) у двох напрямках: при $S_{pm} > S_{pn}$ - розвиток робочого місця випереджає розвиток персоналу, це призводить до неякісного виконання функціональних обов'язків працівника, і як наслідок – до виготовлення неякісної продукції (послуг) та можливого зменшення обсягу продукції (надання послуг).

При зменшенні обсягу надання послуг загальні постійні витрати за певний період не знижуються. Це означає, що в даному випадку зменшення прибутку відповідає його маржинальній величині, тобто має місце недотримання прибутку ($\Delta\P$):

$$\Delta\P = (Ц - C_{зм}) \cdot \Delta B\P \quad (1.5)$$

де: $\Delta\P$ - недотримання прибутку внаслідок невідповідності (відставанням) розвитку персоналу від вимог високотехнологічного виробництва (конкретного змісту праці на робочому місці), грн.; C - ціна одиниці виробу (одиниці послуги), грн.; $C_{зм}$ — змінні витрати на одиницю продукції (одиницю послуги), грн.; $\Delta ВП$ - зменшення обсягу надання послуг у натуральному виразі.

Коли ситуація протилежна - розвиток персоналу випереджає зміст праці на робочому місці: $S_{pn} > S_{pm}$, відбувається реалізація не всього наявних властивостей працівника, має місце недоплата за потенційно високі властивості персоналу, і як наслідок – не задоволення працею. Для того, щоб висококваліфіковані працівники не звільнялись, підприємству необхідно підвищити інвестиції в розвиток робочих місць (основний капітал) для технологічного оновлення. Все це потребує створення організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств на засадах адаптації в умовах кризових явищ.

1.3 Фактори впливу на розвиток персоналу підприємств

Динамічний розвиток суспільних відносин, глобальних змін у всієї сукупності продуктивних сил, приводить до змін розвитку персоналу на всіх етапах розвитку: формування, використання, зберігання. На протязі всього життя відбувається розвиток персоналу підприємств під багатьма зовнішніми та внутрішніми факторами. При використанні персоналу це мабуть єдиний ресурс який постійно знаходиться у руці, і не тільки у обороті підприємства, але змінюються у суспільному житті, при цьому набуваючи все нових унікальних властивостей, зрушень у структурі компонентів. Для зберігання розвитку персоналу необхідно не тільки матеріально – фінансові ресурси, але і внутрішні властивості особистості.

Пропонується з урахуванням можливості прикладного застосування всю сукупність різноманітних факторів впливу на розвиток персоналу підприємств поділити на дві кореневі групи: фактори макро- та мікросередовища. В свою чергу до факторів мікросередовища можна віднести фактори на рівні підприємства та рівня персоналії (особистості). На фактори мікросередовища, на

відміну від факторів макросередовища, підприємство може певним чином впливати - здійснює вплив на розвиток властивостей персоналу, які відповідають цілям підприємств зв'язку, створюючи організаційно-економічні умови цього розвитку.

При формуванні організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств необхідно розглядати виділення в межах факторів макро- та мікросередовища економічних та організаційних факторів. З урахуванням вищезазначеного пропонується наступна систематизація факторів впливу на розвиток персоналу підприємств (рис. 1.3).

Теоретичний аналіз сукупності факторів дозволяє запропонувати опис їх взаємодії у вигляді дворівневої моделі:

$$PTP = f(D1, ..., Dn) \quad (1.6)$$

де: PTP - розвиток трудових ресурсів України; $D1, ..., Dn$ – фактори впливу макросередовища на розвиток трудових ресурсів України.

Перший рівень описує взаємозв'язок показника розвитку трудових ресурсів України і факторів макросередовища $D1, ..., Dn$, що його обумовлюють.

У моделі другого рівня показник PTP розглядається як фактор впливу на забезпечення розвитку персоналу підприємств разом з факторами рівня підприємства та рівня персоналії (особистості).

$$Pn = f(PTP, d'1, ..., d'n, d''1, ..., d''n) \quad (1.7)$$

де: Pn – розвиток персоналу підприємств; $d'1, ..., d'n$ – фактори впливу на рівні підприємства на розвиток персоналу; $d''1, ..., d''n$ – фактори рівня персоналії (особистості).

Ця модель надає можливість оцінити сумісний вплив факторів макро- та мікросередовища на забезпечення розвитку персоналу підприємств Pn .

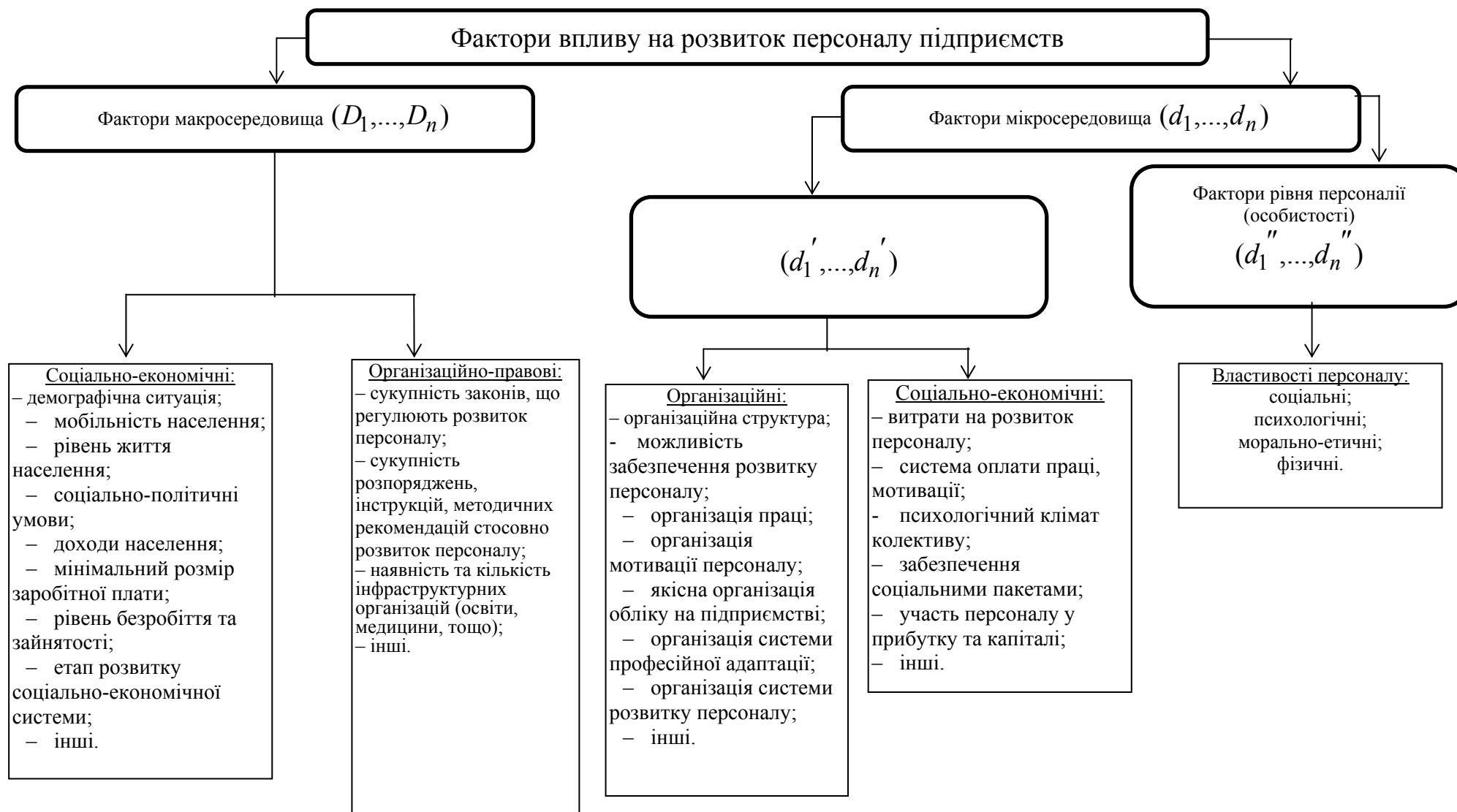


Рис. 1.3 Система факторів впливу на розвиток персоналу підприємств (авторська розробка)

Для аналізу впливу властивостей персоналу підприємства на його розвиток запропоновано обрати шість факторів, що характеризують розвиток персоналу: рівень кваліфікації (розряд), стаж роботи за спеціальністю, рівень освіти, стать, вік та адаптованість до змін умов діяльності підприємства, оскільки вони, на наш погляд, є найбільш значущими і узагальнюючими багато інші особистісні риси працівника [35]. А саме: рівень кваліфікації, що відображає рівень професійної навченості працівника та готовності його до виконання роботи максимальної якості при мінімальних витратах енергії, тісно пов'язаний з рівнем його інтелектуального розвитку, і з накопиченим виробничим досвідом. Освіта – це основа розвитку особистості. Вона визначає як загальний інтелектуальний рівень, так і діловий потенціал людини, стимулює його трудову і творчу активність. Стаж роботи за фахом в чомусь залежить від психофізіологічних особливостей особистості, які, в свою чергу, визначають як мотивацію до праці, так і відповідальність особистості за свої дії, адаптованість до трудовому колективу. Від стажу роботи залежить накопичений виробничий досвід. Вік визначає стан здоров'я працівника і психофізіологічні особливості його особистості. Стать людини – це одна з його найважливіших суспільно значимих характеристик, яка багато в чому визначає соціальну, культурну і когнітивну орієнтацію особи.

Дослідження залежності розвитку персоналу підприємств від обраних нами властивостей, проводилися з допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Для визначення кількісного впливу кожного досліджуваного фактора на розвиток персоналу, застосовувався метод парної кореляції.

Для оцінки розвитку персоналу підприємств від всієї групи досліджуваних факторів, застосовувався метод множинної кореляції. Вихідні дані апроксимувалися лінійними моделями рівнянь регресії. Результатом багатфакторного аналізу стало рівняння множинної регресії в стандартизованому масштабі, коефіцієнти якого показують порівняльну силу впливу зміни кожної змінної на зміну функції, а знак перед коефіцієнтом показує напрямок цього впливу:

$$L = a \cdot K_v + b \cdot C_m + c \cdot O_{св} - d \cdot B_{ік} + g \cdot C + f \cdot A_{іп} \quad (1.8)$$

де: L - стандартизовані значення змінних K_v , C_m , $O_{св}$, $B_{ік}$, C, $A_{іп}$; a, b, c, d, g, f - коефіцієнти (параметри) регресійної моделі; K_v – рівень

кваліфікації; Ст – стаж роботи по спеціальності; Осв – рівень освіти; Вік – вік; С – стать; Аіп – адаптованість до змін умов діяльності підприємства.

Але треба зауважити, що сила впливу на властивості персоналу залежить від того до якої категорії працівників він належить – різні вимоги робочого місця до розвитку персоналу. Раніше нами було виділено 4 групи освітньо – кваліфікаційні групи: керівники, фахівці, робочі, технічні спеціалісти [35]. Однак основне навантаження при виконанні технологічних процесів здійснюють робочі. Виконання підприємством завдань з продуктивності праці тісно пов'язане з виконанням норм виробітку робочими, а зростання обсягів виконання послуг забезпечується в результаті зростання інтенсивності їх праці. Дані про виконання норм виробітку основними робочими відображаються в річній звітності підприємства, показуючи рівень продуктивності праці і стан нормування праці на підприємстві. Необхідно виділити в категорії робочих три групи: висококваліфікаційні, середньокваліфікаційні, низькокваліфікаційні. Отримані економіко-математичні моделі залежності розвитку персоналу підприємства від властивостей особистості (персоналії), і параметри, що їх характеризують (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Моделі кореляційної залежності показників розвитку персоналу підприємства від властивостей особистості (персоналії)

№ з/п	Категорії працівників	Регресійна модель
1	Керівники	$L = 18,6 \cdot Kв + 24,3 \cdot Ст + 12,4 \cdot Осв - 5,36 \cdot Вік + 1,6 \cdot С + 16,4 \cdot Аін$
2	Фахівці	$L = 12,1 \cdot Kв + 17,3 \cdot Ст + 8,9 \cdot Осв - 6,3 \cdot Вік + 2,4 \cdot С + 12,3 \cdot Аін$
3	Робочі:	
3.1	високої кваліфікації	$L = 19,3 \cdot Kв + 18,4 \cdot Ст + 6,7 \cdot Осв - 5,6 \cdot Вік + 2,2 \cdot С + 1,8 \cdot Аін$
3.2	середньої кваліфікації	$L = 16,4 \cdot Kв + 14,3 \cdot Ст + 9,3 \cdot Осв - 4,3 \cdot Вік + 1,8 \cdot С + 1,4 \cdot Аін$
3.3	низької кваліфікації	$L = 14,1 \cdot Kв + 12,3 \cdot Ст + 10,1 \cdot Осв - 7,3 \cdot Вік + 1,8 \cdot С + 1,2 \cdot Аін$
4	Технічні службовці	$L = 8,1 \cdot Kв + 6,3 \cdot Ст + 5,4 \cdot Осв - 4,2 \cdot Вік + 10,2 \cdot С + 0,8 \cdot Аін$

Тому критерій, що дозволяє як оцінити розвиток персоналу зв'язку, так і надати можливість прогнозувати рівень продуктивності праці, який можна очікувати від кожного конкретного працівника, бригади, ділянки і підприємства в цілому повинен бути розроблений на основі цих шість властивостей та розвиток персоналу підприємства.

Вік, стать – це демографічні властивості персоналу (підприємство не може впливати на дані чинники як на природні властивості персоналу);

рівень кваліфікації, стаж роботи за спеціальністю (особливо стаж роботи на підприємстві), рівень освіти є придбаними властивостями персоналу (підприємство як показали регресійні моделі може найбільш впливати на рівень кваліфікації та стаж роботи по підприємству), адаптованість до змін умов діяльності підприємства – соціально-атрибутивна складова розвитку персоналу (підприємство може впливати на розвиток властивості як свідчать раніше розглянути показники через механізм мотивації). Тобто у ході дослідження встановлено, що підприємство, створюючи організаційно-економічний механізм розвитку персоналу, може впливати на рівень кваліфікації персоналу (адаптація до робочого місця), адаптація працівника до адаптованість до змін умов діяльності підприємства, стаж роботи на підприємстві (адаптація до трудового колективу).

У зв'язку з тим, що підприємство при формуванні організаційно-економічного механізму розвитку персоналу підприємств, може урахувати насамперед вплив факторів, на які безпосередньо впливає на цій розвиток персоналу, зупинимось на них. У ході дослідження встановлено фактори впливу на розвиток персоналу підприємствах, які характеризують рівень витрат на формування організаційно-економічного механізму розвитку персоналу підприємств в розрахунку на одну гривню обсягу реалізованих послуг і на одного працівника, та які впливають на економічні показники підприємства.

До цих факторів належать:

- рівень загальних витрат на персонал – K_1 ;
- відповідність кваліфікаційної підготовки потребам інноваційного процесу (співвідношення між витратами на підвищення кваліфікації персоналу підприємства та витратам на оновлення основних фондів підприємства) – K_2 ;
- коефіцієнт оновлення кваліфікації персоналу підприємства (співвідношення між витратами персоналу на навчання новим професіям та загальними витратами на персонал) – K_3 ;
- коефіцієнт відповідності кваліфікації персоналу розвитку робочого місця (співвідношення між витратами на розвиток персоналу та витрат на оновлення робочого місця) – K_4 ;
- коефіцієнт використання кваліфікації працівників (співвідношення між витратами праці на виконання робіт відповідної класифікації та загальними витратами за певний період) – K_5 ;

— коефіцієнт мотиваційної сприйнятливості працівників до змін умов діяльності підприємства (відношення середньої заробітної плати персоналу, що займається інноваціями на підприємстві, до загальної суми фонду заробітної плати – K_6 ;

— коефіцієнт відношення суми преміальних виплат за подані ідеї, раціоналізаторські пропозиції, нові рішення до загальної суми преміальних виплат по підприємству – K_7 .

Результативними показниками ефективності діяльності підприємства (I_i), на які впливають ці фактори є: операційні витрати реалізованих послуг (I_{ov}); собівартість послуг (I_c); продуктивність праці (I_{nn}); фондоозброєність праці ($I_{\phi o}$); рентабельність витрат на утримання персоналу (I_{pn}).

З метою визначення впливу на економічні показники кожного з запропонованих факторів якості персоналу, а також ступеня їх взаємодії, досліджується кореляційна залежність між цими параметрами [54,115], яка описана за допомогою регресійної моделі (2.4):

$$I_i = M(I_i / K_i) + \varepsilon_i \quad (1.9)$$

де: $M(I_i / K_i) = f(K_i)$ - функція регресії $\hat{I}_i$ на K_i ; I_i – залежна (з'ясовна) змінна, або показники витрат ресурсів; K_i – незалежна (пояснююча) змінна, або рівень витрат на розвиток персоналу підприємства; $f(K_i)$ – детермінована не випадкова компонента процесу; ε_i – випадкова компонента процесу.

Регресійну модель виражено формулою, аналітичною функцією за допомогою якої пояснюється взаємозалежність вказаних показників, а також описується закономірність впливу розвитку персоналу на зростання ефективності використання ресурсів та роботи підприємств зв'язку. Це дозволяє встановити науково обґрунтоване кількісне співвідношення величини факторів та досліджуваних показників.

Визначення закономірностей впливу витрат на розвиток персоналу підприємств (ту частину витрат на персонал, які призводять до зростання властивостей персоналу, що сприяють збільшенню адаптації) дає змогу оцінити результати впровадження механізму розвитку персоналу підприємства та ефективності діяльності підприємства залежно від інвестицій в персонал. Тобто за допомогою регресійних моделей

встановлено зміну величини витрат виробничих ресурсів за рахунок зміни витрат на розвиток персоналу.

Аналіз показує, що статистична модель має квадратичну форму зв'язку, і в загальному вигляді має аналітичний запис (1.10):

$$\hat{I}_i = a \cdot K_i^2 \pm b \cdot K_i \pm c \quad (1.10)$$

де: $\hat{I}_i$ – теоретичне (розрахункове) значення ефективності діяльності підприємства; K_i – середнє значення рівня витрат на розвиток персоналу підприємства; a, b, c – коефіцієнти (параметри) регресійної моделі.

Параметри моделі a, b, c визначаються методом найменших квадратів (при якому як рішення приймається точка мінімуму суми квадратів відхилень), тобто дотримується вимога мінімальності сум квадратів відхилень емпіричних даних $\hat{I}_i$ від теоретичних (1.11) [54,115]:

$$\sum e_i^2 = \sum (I_i - \hat{I}_i)^2 = \sum [I_i - F(K_i, a, b, c)]^2 = \Phi(a, b, c) - \min \quad (1.11)$$

де: e_i – відхилення емпіричних даних від теоретичних (залишки); $F(K_i, a, b, c)$ – апроксимуюча функція (функція, що наближає); $\Phi(a, b, c)$ – функція трьох змінних параметрів або сума квадратів різниць.

Встановлено, що функція, що наближає, має вид квадратичного тричлена (1.12):

$$F(K_i, a, b, c) = a \cdot K_i^2 + b \cdot K_i + c \quad (1.12)$$

Розрахунок коефіцієнтів регресії проводиться шляхом визначення мінімуму функції $\Phi(a, b, c)$, заснованого на необхідній умові екстремуму (1.13) [54,115]:

$$\frac{\partial \Phi}{\partial a} = 0, \frac{\partial \Phi}{\partial b} = 0, \frac{\partial \Phi}{\partial c} = 0 \quad (1.13)$$

Такий підхід дозволяє отримати систему рівнянь, рішення якої визначає величину параметрів a, b, c для теоретичної функції $F(K_i, a, b, c)$ (1.14):

$$\begin{cases} \sum [I_i - F(K_i, a, b, c)] \cdot F'_a(K_i, a, b, c) = 0 \\ \sum [I_i - F(K_i, a, b, c)] \cdot F'_b(K_i, a, b, c) = 0 \\ \sum [I_i - F(K_i, a, b, c)] \cdot F'_c(K_i, a, b, c) = 0 \end{cases} \quad (1.14)$$

Отримані значення приватних похідних (2.9) підставляються в систему (1.15):

$$F'_a = K^2; F'_b = K; F'_c = 1 \quad (1.15)$$

$$\begin{cases} \sum (I_i - a \cdot (K_i)^2 - b \cdot K_i - c) \cdot (K_i)^2 = 0 \\ \sum (I_i - a \cdot (K_i)^2 - b \cdot K_i - c) \cdot K_i = 0 \\ \sum (I_i - a \cdot (K_i)^2 - b \cdot K_i - c) = 0, \quad i = 1, \dots, n \end{cases} \quad (1.16)$$

Після проведених перетворень, була отримана система лінійних рівнянь з трьома невідомими, рішення якої дає можливість визначити величину коефіцієнтів моделі (1.17):

$$\begin{cases} \bar{K}^4 \cdot a + \bar{K}^3 \cdot b + \bar{K}^2 \cdot c = \bar{K}^2 \bar{I} \\ \bar{K}^3 \cdot a + \bar{K}^2 \cdot b + \bar{K} \cdot c = \bar{K} \bar{I} \\ \bar{K}^2 \cdot a + \bar{K} \cdot b + c = \bar{I} \end{cases} \quad (1.17)$$

Для визначення сили взаємозв'язку між цими показниками використовується коефіцієнт детермінації (R^2), який характеризує якість побудованої моделі, вказує на взаємну динаміку досліджуваних показників (як одна величина змінюється відносно іншої) визначає ступінь розкиду емпіричних значень відносно лінії регресії, що встановлено відповідно до теоретичних розрахунків.

Таким чином, коефіцієнт детермінації є сумарною мірою загальної якості регресійної моделі і визначається відношенням суми квадратів теоретичних відхилень ($\hat{I}_i$) від середнього значення ($\bar{I}_i$) до суми квадратів відхилень спостережуваних значень (I_i) від середньої величини ($\bar{I}_i$) відповідно до формули (1.18) [54,115]:

$$R^2 = \frac{\sum (\hat{I}_i - \bar{I}_i)^2}{\sum (I_i - \bar{I}_i)^2} \quad (1.18)$$

де: R^2 – коефіцієнт детермінації; $\hat{I}_i$ – теоретичні (розрахункові) значення I ; $\bar{I}_i$ – середні значення I ; I_i – емпіричні (спостережувані) значення I .

Наявність значущого кореляційного зв'язку між двома величинами K_i і I_i встановлюється шляхом перевірки гіпотези про статистичну значущість розрахованого за критерієм Фішера (1.19) [54,115]:

$$F_{набл.} = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{n-l}{l-1} \quad (1.19)$$

де: $F_{набл.}$ – розрахункове значення критерію Фішера; n – обсяг вибірки (спостережень); l – кількість коефіцієнтів у регресійній моделі.

Перевірка якості отриманої формули проводиться на підставі оцінки дійсних значень дисперсії (середній квадрат відхилень індивідуальних значень ознаки від квадрата їх середньої величини) і стандартного відхилення. Для цього використовується значення виправленої вибіркової дисперсії (S^2) і виправленого стандартного відхилення (S), які розраховується за формулами 1.20 і 1.21 [54,115]:

$$S^2_{зал.} = \bar{D}_I = \frac{\sum_{i=1}^n (I_i - \hat{I}_i)^2}{n-l} = \frac{\sum e^2}{n-l} \quad (1.20)$$

де: $S^2_{зал.} (\bar{D}_I)$ – дисперсія залишків; e_i – відхилення від лінії регресії або залишки.

$$S_{зал.} = \sqrt{S^2_{ост.}} \quad (1.21)$$

де: $S_{зал.}$ – стандартне відхилення.

Оцінка статистичної незалежності відхилень між собою проводиться шляхом розрахунку коефіцієнта автокореляції за формулою [74,131]:

$$d_{\text{набл.}} = \frac{\sum (e_i \cdot e_{i-1})^2}{\sum e_i^2} \quad (1.22)$$

$d_{\text{набл.}}$ – коефіцієнт автокореляції.

Визначення розподілу персоналу підприємства відповідно до українського законодавства [74,131]. У ході дослідження встановлено, що побудовані регресійні моделі (з ймовірністю 0,95) дозволяють пояснити закономірність впливу факторів витрат на розвиток персоналу підприємств на економічні показники підприємства.

Так, найбільше зростання: продуктивності праці забезпечується відповідності кваліфікаційної підготовки потребам змін умов діяльності підприємства (знаходиться у межах 1,00 до 3,5 тис. грн./чол.); фондоозброєності праці – коефіцієнт відповідності кваліфікації персоналу розвитку робочому місцю (знаходиться у межах 1,00 до 4,2 тис. грн./чол.); операційних витрат – коефіцієнт використання кваліфікації працівників (знаходиться у межах 1,00 до 102,7 тис. грн.); собівартості послуг – коефіцієнт використання кваліфікації працівників (знаходиться у межах 1,00 до 102,7 тис. грн.), рентабельність персоналу – рівень мотиваційної сприйнятливості до змін умов діяльності підприємства (знаходиться у межах 1,00 до 8,3 тис. грн.). Необхідно дослідити можливість забезпечення розвитку персоналу підприємств зв'язку. Згідно ресурсного підходу, роботодавець підприємства може впливати на розвиток персоналу за допомогою витрат, спрямованих на цей ресурс.

Забезпечення розвитку персоналу підприємства здійснюється за допомогою насамперед витрат на оплату праці (таблиця 1.5).

Аналіз діяльності підприємств свідчить про можливості розвитку персоналу. Середньомісячна заробітна плата у ПрАТ «Фарлеп-Інвест» перевищує середньомісячну заробітну плату галузі, безумовно цей чинник забезпечує привабливість підприємства для персоналу, призводить до зацікавленості професійного розвитку (максимальне значення у 2010 році). Коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати працівників підприємства мінімальне значення мав у 2011 році (4,085), максимальний – у 2009 році (5,359). При позитивній динаміці підвищення заробітної плати персоналу підприємства зв'язку, виявлено при діагностиці значень ефективності стимулювання персоналу підприємства, що задіяна неефективна система оплати праці та преміювання.

Таблиця 1.4

Показники забезпечення розвитку персоналу ПрАТ «Фарлеп-Інвест»
за 2004-2013 роки (розраховано автором показники 5 – 7 на основі [122,138])

№ з/п	Показники	Умовні позначення	Роки									
			2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Середньомісячна плата персоналу підприємства зв'язку, грн.	$ЗП_{міс}$	1263	1535	1940	2430	2720	3242	3663	3844	4505	4820
2	Середньомісячна заробітна плата персоналу підприємств даної галузі, грн.	$ЗП_{гал}$	947	1057	1328	1610	2207	2950	3161	3683	4282	4599
3	Мінімальна заробітна плата в Україні (станом на 1 січня відповідного року), грн.	$ЗП_{min}$	237	262	350	400	515	605	869	941	1073	1147
4	Прожитковий мінімум на одну працездатну особу в Україні станом на 1 січня відповідного року, грн.	$ПР_{min}$	386,73	453	483	525	633	669	869	941	1073	1147
5	Коефіцієнт перевищення середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства заробітної плати по галузі	$k_1 = \frac{ЗП_{міс}}{ЗП_{гал}}$	1,334	1,452	1,461	1,509	1,232	1,099	1,159	1,044	1,052	1,048
6	Коефіцієнт перевищення середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства мінімальною заробітною платою	$k_2 = \frac{ЗП_{міс}}{ЗП_{min}}$	5,329	5,859	5,543	6,075	5,282	5,359	4,215	4,085	4,199	4,202
7	Коефіцієнт перевищення середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства встановленого державою прожиткового мінімуму	$k_3 = \frac{ЗП_{міс}}{ПР_{min}}$	3,266	3,389	4,017	4,629	4,297	4,846	4,215	4,085	4,199	4,202

Так, значення коефіцієнту співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та об'ємом виробництва свідчить про те, що у системі матеріального стимулювання персоналу не враховано збільшення продуктивності праці. До того ж підвищення оплати праці не підтверджене зростанням обсягів діяльності.

Відповідно коефіцієнт співвідношення між темпом росту фонду оплати праці і доходом та коефіцієнт співвідношення між темпом підвищення фонду оплати праці та балансовим прибутком призводять до ситуації на підприємстві, коли зростання оплати праці на має під собою необхідного економічного підґрунтя: зростання джерела здійснення витрат. Також підвищується питома вага оплати праці в складі витрат, що призводить до скорочення фінансування інших напрямків витрат та зменшення прибутку.

Зростання витрат на оплату праці не відповідає економічним інтересам власників (збільшенням ринкової вартості підприємства) і реалізуються меншою мірою. Про це свідчить тенденція росту коефіцієнту співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства.

Це все потребує розробки організаційно-економічного механізму розвитку персоналу підприємств зв'язку, на підставі якого буде відбуватися створення ефективної системи витрат на персонал (в тому разі оплати праці), направленої на розвиток персоналу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі на базі критичного огляду науково-методичних підходів до побудови організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств встановлено:

1. Визначено, що персонал підприємства необхідно трактувати як соціально-економічну категорію, яка відображає соціальну спільність працівників конкретного підприємства та дозволяє такій адміністративній одиниці розробляти і застосовувати стратегії, що ведуть до підвищення раціональності та ефективності діяльності. Підсумовуючи все вищезначене, персонал в залежності від виду економічної діяльності підприємства повинен мати певні персональні властивості, які направлені на адаптацію до існуючого мінливого зовнішнього та внутрішнього середовищ, особливо в умовах кризи.

2. Виявлено, що послуги зв'язку є особливо важливими у забезпеченні функціонування економічної, соціальної та іншої сфер суспільства, що обумовлює його особливу економічну і соціальну значимість, підприємства зацікавлені у розвитку тих властивостей персоналу, які впливають на пристосування (адаптацію). Аналіз вимог до вакантних місць персоналу підприємств зв'язку, що висувають роботодавці, дозволив класифікувати властивості персоналу на 3 групи: природні, набуті соціально-професійні та системні.

3. Запропоновано, що розвиток персоналу підприємств необхідно розуміти як цілісний, системний, свідомий процес підвищення професійної ефективності кожного працівника для досягнення цілей підприємства і отримання конкурентних переваг за допомогою придбання і вдосконалення знань, навичок, поведінки кожної особи в умовах кризових явищ. Підхід до розвитку персоналу підприємств як процесу дозволяє здійснювати постійний цілеспрямований організаційний розвиток, підвищувати конкурентоспроможність і досягати мети підприємства.

4. Доведено, що необхідно розглядати адаптацію персоналу підприємств як головний чинник його розвитку в умовах кризових явищ. На наш погляд, в сучасних умовах розвиток персоналу треба визначати через три аспекти адаптації: до робочого місця (як відповідність робочому місцю), до трудового колективу (як відповідність вимогам до реалізації поставлених перед підприємством цілей) та змін умов діяльності (як здатність відповідати впровадженню прогресивних технологій). Запропоновано визначення даних дефініцій адаптації персоналу, складові та форми.

5. Обґрунтовано на підставі запропонованих теоретичних засад формування організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємства необхідно виділити три ситуації невідповідності конкретного змісту праці на робочому місці (S_{pm}) та розвитку персоналу підприємств (S_{pn}). Нами пропонується умовно це позначити трьома ситуаціями розвитку персоналу підприємства А, Б, В. При цьому ситуація розвитку персоналу підприємств може визначатися трьома станами: ситуація вибору стандартних альтернатив, проблемна ситуація, кризова ситуація.

6. Запропонована модель впливу на розвиток персоналу підприємств зв'язку, з урахуванням можливості прикладного застосування всю сукупність різноманітних факторів впливу на розвиток персоналу підприємств поділити на дві кореневі групи: фактори макро-

та мікросередовища. В свою чергу до факторів мікросередовища можна віднести фактори на рівні підприємства та рівня персоналії (особистості). На фактори мікросередовища, на відміну від факторів макросередовища, підприємство може певним чином впливати - здійснює вплив на розвиток властивостей персоналу, які відповідають цілям підприємств, створюючи організаційно-економічні умови цього розвитку. Ця модель надає можливість оцінити сумісний вплив факторів макро- та мікросередовища на розвиток персоналу підприємств P_n .

7. Результатом багатфакторного аналізу впливу властивостей персоналу на його розвиток стало рівняння множинної регресії в стандартизованому масштабі, коефіцієнти якого показують порівняльну силу впливу зміни кожної змінної на зміну функції, а знак перед коефіцієнтом показує напрямок цього впливу. Аналіз свідчить про те, що показники розвитку персоналу підприємства залежать від властивостей особистості (персоналії): керівники та фахівці – стаж роботи за спеціальностями; робочі: високої та середньої кваліфікації – рівень кваліфікації, низької кваліфікації - стаж роботи за спеціальностями; технічні службовці – стать. Вік, як показують дослідження на матеріалах підприємства зв'язку ПрАТ «Фарлеп-Інвест», має негативно спрямований вплив.

8. У ході дослідження встановлено фактори впливу на розвиток персоналу підприємствах зв'язку, які характеризують рівень витрат на формування організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств в розрахунку на одну гривню обсягу реалізованих послуг і на одного працівника, та які впливають на економічні показники підприємства. Побудовані регресійні моделі впливу факторів.

9. Дослідження можливості забезпечення розвитку персоналу підприємств зв'язку матеріалах ПрАТ «Фарлеп-Інвест» за період 2004-2013 роки виявило, що не дивлячись на позитивну динаміку підвищення заробітної плати персоналу підприємства зв'язку, при діагностиці значень ефективності стимулювання персоналу підприємства задіяна неефективна система оплати праці та преміювання. Тобто виникає необхідність перегляду системи стимулювання персоналу для забезпечення його розвитку на підставі науково обґрунтованого організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІНЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Формування оціночної системи розвитку персоналу підприємств

Для України найбільш традиційною системою оцінки розвитку персоналу підприємств є атестація (на сучасному етапі згідно Закону України «Про професійний розвиток працівників» [67]). Згідно даного Закону України: «атестація працівників – процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня». Атестація розвитку персоналу на підприємстві в Україні має наступні особливості [67]: проводиться не частіше ніж один раз на три роки, за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації; проводиться тільки в присутності працівника; комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілкової організації; безпосередній керівник працівника, який підлягає атестації, не може бути членом атестаційної комісії; на кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, що подається атестаційній комісії після ознайомлення з нею працівника, але не пізніше ніж за тиждень до атестації; не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою; рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття. При чому згідно статті 12 Закону України «Про професійний розвиток працівників» [67] існують категорії працівників, які не підлягають атестації: працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року; вагітні жінки; особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства; одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років; неповнолітні; особи, які працюють за сумісництвом. Законом чи колективним договором можуть установлюватися інші категорії працівників, які не підлягають атестації. До недоліків методів атестації персоналу слід віднести: розширення складу працівників, які оцінюють тих, хто проходить атестацію, може стати причиною конфліктів між працівником, його колегами або

підлеглими, пов'язаних з його реакцією на оцінку ділових та особистих властивостей. Тому ці методи атестації персоналу при їх застосуванні в вітчизняних організаціях повинні бути ретельно продумані фахівцями служби управління персоналу. Тому нами пропонується, для усунення недоліків методу атестації персоналу, формування оціночної системи механізму розвитку персоналу підприємств на підставі урахування властивостей розвитку персоналу, підвищення об'єктивності оцінки. Оцінка забезпечення розвитку персоналу підприємств є інструментом, за допомогою якої підприємства досягають рішення управлінських завдань, наприклад, підвищення реалізації об'єму послуг для максимізації прибутку, розширення напрямів діяльності для виживання на ринку [13, с.34]. Проте сьогодні не існує єдиної методики оцінки розвитку персоналу на підприємстві за допомогою кількісної оцінки її параметрів. Так, деякі вчені (С. Мочерний [107, с.312], О. Грішнова [43], Д. Богиня [4, с.38]) запропонували показники оцінки розвитку персоналу у вартісній формі: обчислення фондового еквіваленту заміщення одного середньорічного працівника, зведення до фондового аналога річного фонду оплати праці через норматив окупності капітальних вкладень, обчислення витрат на відтворення персоналу за нормативний період часу. Показники фондового еквіваленту заміщення одного працівника базується на об'єктивному процесі взаємозамінюваності ресурсів. Залучення у виробництво додаткових виробничих фондів забезпечує зростання фондоозброєності працівника, а зростання продуктивності праці є умовним вивільненням персоналу. Обчислення ефекту підвищення продуктивності праці за кількістю умовно вивільнених за рік працівників дає можливість зіставити витрати на виробничі фонди з умовно вивільненою кількістю працівників і вивести умовний еквівалент цих ресурсів. Показник економічної оцінки персоналу прямо не пов'язане з ефективністю фондів, їх окупністю, вона ґрунтується на концепції циклічного зростання кваліфікаційного рівня сукупної персоналу.

Фахівець В. Ліон [92, с.56] визначає розвиток персоналу на засадах складності здійснюваної праці: розраховується коефіцієнт розвитку персоналу. Використання цього коефіцієнту дозволяє перейти до бальної оцінки результатів праці, при якій різнобічна і різноманітна діяльність працівників отримує кількісну оцінку, та визначити не лише потенційну здатність працівників до праці, але й її визначення в результатах праці. Розрахований коефіцієнт розвитку персоналу (навіть при певній неповноті) є відправним моментом для наближеної характеристики суспільно необхідного рівня людської здатності до праці з урахуванням

чинників, що впливають на цей рівень. Але методика викликає певні труднощі, оскільки статистику можливо отримати тільки шляхом проведення соціологічних досліджень, що на виробництві не завжди можливо і доцільно.

Для оцінки розвитку персоналу С. Радько, А. Афанасьєва [126] пропонують аналізувати 15 найбільш характерних компонентів, які здійснюють максимальний вплив на кінцеву мету підприємства; при цьому необхідно розрахувати індекси по кожному компоненту, що дозволить назвати причини зміни розвитку персоналу. Так, якщо, визначена тенденція до безперервного погіршення за даними аналізу компонента «вік», яке пов'язано з міжвіковим зносом (що в свою чергу сприяло підвищенню показників, що характеризують цей компонент), то це неминуче потягне за собою погіршення підсумків діяльності підприємства незалежно від стану інших компонентів. Зростання досвіду пов'язане з рівнем заробітної плати: чим цінніше працівник для підприємства, тим вищим має бути рівень його заробітної плати. Погіршення стану компонента «досвід» свідчить про незацікавленість керівництва підприємства у збереженні найбільш цінних працівників і, відповідно, підвищення якості персоналу. Погіршення компонента «симпатії» свідчатиме про недовіру працівників підприємства до керівництва, що негативно позначиться на досягненні будь-якої мети підприємства.

І. Краснопевцева [84] пропонує інтегральні показники, що дозволяють зробити оцінку розвитку персоналу підприємства, наявні на підприємстві статистичні дані відділу кадрів і розрахувати їх кількісний зв'язок з очікуваним рівнем продуктивністю праці. Ця методика має ряд обмежень: є вузькоспрямована і може бути використана лише тоді, коли підприємству необхідно простежити кількісний зв'язок між розвитком персоналу та продуктивністю праці. При інших обставинах вона виявляється недієвою. Тобто, якщо цілі, до яких прагнуть працівники, сформульовані недостатньо чітко, не вказані чіткі критерії, які повинні використовуватися для виміру, то працівники не впевнені в тому, що витрачені ними зусилля приведуть до задовільної оцінки результатів їх праці, або вважають, що організація недостатнім чином компенсує їх зусилля, коли поставлена мета досягнута, Тому цей персонал не працює в повну силу.

При впровадженні системи оцінки розвитку персоналу підприємств також можливо, як в даному дослідженні, зустрічати опір зі сторони персоналу, якій оцінюється. І це обумовлено не тільки інертністю до змін,

а страхом докорінних змін – надмірною адаптацією, насамперед, до трудового колективу. Традиційну атестацію персоналу підприємства, яка проводиться згідно законодавства, сприймають як наслідки подальшого звільнення неугодних працівників, зменшення наявних кваліфікаційних розрядів та інше. Тому необхідно витратити багато зусиль на попередню роботу перед оцінкою: побудову конкурентних цілей, заради яких відбувається перебудова організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу, донесення цієї об'єктивної інформації до персоналу підприємств. Запропоновано: при запровадженні змін не позбавлятися від працівників, які негативно пройшли оцінку, а повернутися до додаткової оцінки цієї групи С через 2 квартали (чи відбулося покращення показників розвитку персоналу підприємств). Показники, які відображають властивості персоналу підприємств зв'язку, що впливають на розвиток персоналу та можливо кількісно вимірювати, представлені демографічною складовою (Рд), соціально-економічною складовою (Рсе), соціально-атрибутивною складовою (Рса). Виходячи з вищезазначеного за допомогою шкали вимірювань, розглянемо детальніше зміст властивостей розвитку підприємств зв'язку: демографічної складової (Рд), соціально-економічну складової (Рсе), соціально-атрибутивною складової (Рса), їх показники та шкали вимірювань. У нашому випадку показники поділено на «вимірні» та «невимірні», для останніх (з метою врахування при оцінюванні) застосуємо порядкову шкалу. Для оцінки розвитку персоналу підприємств необхідна система показників, яка створює формалізовану базу для прийняття управлінських рішень, що виражає стратегічні інтереси підприємства й мотивували його персонал до розвитку. Методологічний підхід щодо формування оціночної системи забезпечення розвитку персоналу (визначення змін властивостей персоналу) підприємства представлений на рис. 2.1. Перший етап: Формування бази вхідних даних економічних показників для розрахунків розвитку персоналу підприємства зв'язку, що, з точки зору аналітика, є найбільш важливими та адекватними умовам функціонування підприємства. На другому етапі, за допомогою експертної оцінки (експертами виступили керівники підприємства), була побудована система визначення показників розвитку персоналу за властивостями (демографічна складова (Рд), соціально-економічна складова (Рсе), соціально-атрибутивна складова (Рса)) та показників його оцінки (табл. 2.1).

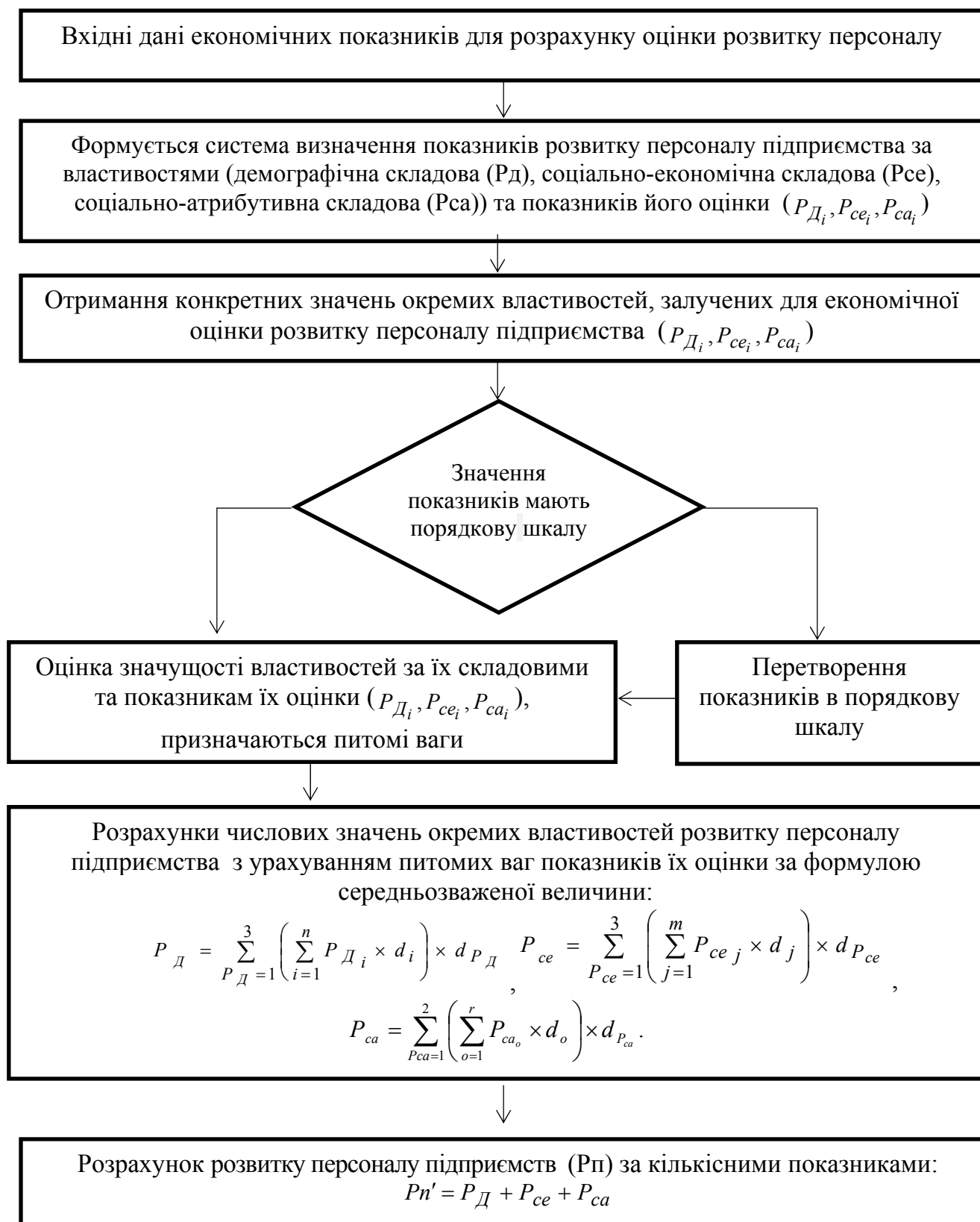


Рис. 2.1 Методологічний підхід щодо визначення показників розвитку персоналу підприємств (авторська розробка)

Таблиця 2.1

Деталізація складових структури властивостей розвитку персоналу підприємств та показників їх оцінки

№ з/п	Складові	Групи показників	Умовні позначення показників	Зміст показників оцінки	Шкала	Інтервал
1	Демографічна складова (Рд)	Показники статті персоналу	$X_{P_{Д1}}$	Жінки в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]
			$X_{P_{Д2}}$	Чоловіки в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]
		Показники віку персоналу	$X_{P_{Д3}}$	Чисельність персоналу сталої працездатності в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]
			$X_{P_{Д4}}$	Чисельність персоналу зниженої працездатності в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]
			$X_{P_{Д5}}$	Чисельність персоналу залишкової працездатності в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]
		Показники стану здоров'я персоналу	$X_{P_{Д6}}$	Чисельність персоналу загального стану здоров'я в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]
			$X_{P_{Д7}}$	Чисельність персоналу, який потребує соціального захисту в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]
2	Соціально – економічна складова (Рсе)	Показники освіти	$X_{P_{се1}}$	Чисельність персоналу, яка має повну вищу освіту за профілем в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]
			$X_{P_{се2}}$	Чисельність персоналу, яка має повну вищу освіту не за профілем в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]
			$X_{P_{се3}}$	Чисельність персоналу, яка має середню спеціальну в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]
			$X_{P_{се4}}$	Чисельність персоналу, яка має загальну середню в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]
			$X_{P_{се5}}$	Чисельність персоналу, яка має неповну середню в загальній чисельності персоналу підприємства, долі одиниці	відношень	[0,1]

Продовження таблиці 2.1

№ з/п	Складові	Групи показників	Умовні позначення показників	Зміст показників оцінки	Шкала	Інтервал
2	Соціально – економічна складова (Pce)	Показники стажу	$X_{P_{ce6}}$	Відносний середній стаж працівника на підприємстві - визначається співвідношенням між середнім стажем роботи на даному підприємстві та середнім віком праці (загальний стаж роботи), долі	відношень	[0,1]
			$X_{P_{ce7}}$	Коефіцієнт стабільності персоналу - співвідношення загальної суми років роботи на даному підприємстві всього персоналу та кількості персоналу	порядкова	[0,1,..., k]
		Показники кваліфікації	$X_{P_{ce8}}$	Коефіцієнт використання кваліфікації працівників визначається співвідношенням між затратами праці на виконання робіт відповідної класифікації та загальні витрати за період	відношень	[0,1]
			$X_{P_{ce9}}$	Коефіцієнт відповідності кваліфікації персоналу розвитку робочого місця – співвідношенню витрат на розвиток персоналу та витрат на оновлення робочого місця	порядкова	[0,1,..., k]
3	Соціально – атрибутивна складова (Pca)	Показники мотиваційної сприйнятливості працівників до змін умов діяльності підприємства	$X_{P_{ca1}}$	Відношення середньої заробітної плати персоналу, що займається інноваціями на підприємстві, до загальної суми фонду заробітної плати	відношень	[0,1]
			$X_{P_{ca2}}$	Відношення суми преміальних виплат за подані ідеї, раціоналізаторські пропозиції, нові рішення до загальної суми преміальних виплат по підприємству	відношень	[0,1]
		Показники рівня кваліфікаційної сприйнятливості змін умов діяльності підприємства	$X_{P_{ca3}}$	Відповідність кваліфікаційної підготовки потребам інноваційного процесу – співвідношення витрат на підвищення кваліфікації персоналу підприємства на витрати у оновлення основних фондів підприємства	порядкова	[0,1,..., k]
			$X_{P_{ca4}}$	Загальна кількість інноваційних ідей (пропозиції по інноваційним процесам, організаційним інноваціям, маркетинговим інноваціям) висунутих персоналом компанії протягом останніх періодів	порядкова	[0,1,..., k]
			$X_{P_{ca5}}$	Показник оновлення кваліфікації персоналу підприємства – співвідношення витрат на навчання новим професіям персоналу та загальних витрат на персоналу	відношень	[0,1]

Кількісний показник можна оцінити в натуральному або вартісному вимірах. Визначення величин якісних показників, що виражаються в балах, також було виконано на засадах експертної оцінки.

Третій етап: отримання конкретних значень окремих властивостей, залучених для економічної оцінки розвитку персоналу підприємства зв'язку. На четвертому етапі відбувається перетворення інформації іншу шкалу, якщо отримані значення не є значеннями порядкової шкали типу [160, ..., 164]. Показники оцінки властивостей розвитку персоналу надаються у вигляді двох типів шкал: шкали відношень (типу [0,1]) та порядкової шкалі (типу [0,1,...,k]) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Перетворення інформації в іншу шкалу, якщо отримані значення не є значеннями порядкової шкали типу [160, ..., 165]

Складові	Шкали оцінки
Демографічна складова (Рд)	якщо $0 \leq P_{di} \leq \frac{k}{5}$, то $P_{di} = 1$;
	якщо $\frac{k}{5} < P_{di} \leq \frac{2 \times k}{5}$, то $P_{di} = 2$;
	якщо $\frac{2 \times k}{5} < P_{di} \leq \frac{3 \times k}{5}$, то $P_{di} = 3$;
	якщо $\frac{3 \times k}{5} < P_{di} \leq \frac{4 \times k}{5}$, то $P_{di} = 4$;
	якщо $\frac{4 \times k}{5} < P_{di} \leq k$, то $P_{di} = 5$.
Соціально – економічна складова (Рсе)	Якщо $0 \leq P_{sej} \leq \frac{k}{5}$, то $P_{sej} = 1$;
	якщо $\frac{k}{5} < P_{sej} \leq \frac{2 \times k}{5}$, то $P_{sej} = 2$;
	якщо $\frac{2 \times k}{5} < P_{sej} \leq \frac{3 \times k}{5}$, то $P_{sej} = 3$;
	якщо $\frac{3 \times k}{5} < P_{sej} \leq \frac{4 \times k}{5}$, то $P_{sej} = 4$
	якщо $\frac{4 \times k}{5} < P_{sej} \leq k$, то $P_{sej} = 5$.
Соціально – атрибутивна складова (Рса)	якщо $0 \leq P_{sa_o} \leq \frac{k}{5}$, то $P_{sa_o} = 1$;
	якщо $\frac{k}{5} < P_{sa_o} \leq \frac{2 \times k}{5}$, то $P_{sa_o} = 2$;
	якщо $\frac{2 \times k}{5} < P_{sa_o} \leq \frac{3 \times k}{5}$, то $P_{sa_o} = 3$;
	якщо $\frac{3 \times k}{5} < P_{sa_o} \leq \frac{4 \times k}{5}$, то $P_{sa_o} = 4$;
	якщо $\frac{4 \times k}{5} < P_{sa_o} \leq k$, то $P_{sa_o} = 5$.

Властивості персоналу підприємства самі по собі складно безпосередньо виміряти через те, що вони є деякими згортками від ознак або показників, у той час як останні можуть бути оцінені кількісно.

Отже, щоб здійснити вимірювання, необхідно з'ясувати, яких значень можуть набувати ці показники та які шкали їм відповідають.

Тому одна з цілей дослідження полягає в тому, щоб додати оцінкам розвитку персоналу характер порядкової шкали, або шкали інтервалів, тобто перейти до більш розвинених шкал відносно вимірювання персоналу підприємств, що додасть більше змістовності поняттю розвитку персоналу [115].

Згідно з операціональній теорії вимірювань, яка розвивалася у першій половині 20-го століття, під будь-яким концептом (тобто поняттям) розуміється не що інше як сукупність операцій.

З операціональній точки зору, будь-яке вимірювання – це операція, що породжує числа. Числа є самодостатніми і не залежать від природи об'єкта, щодо якого відбувається вимірювання. В граничному розумінні наука є просто вивченням виконуваних операцій, а не дослідженням реальності.

За репрезентативною теорією, щоб оцінки можна було вважати результатом вимірювань, необхідно, щоб відношення між ними (наприклад, відношення порядку) репрезентували якісні емпіричні відношення між успішністю виконання розрахунків показників, і дослідження мають полягати в ідентифікації таких відношень і описанні їх характеристик.

Слід розрізняти об'єкти вимірювання, їх властивості і ознаки. Останні виражають у тій чи іншій числовій шкалі властивості об'єктів.

В залежності від того, яка операція лежить в основі вимірювання ознаки, виділяють шкали вимірювання, які часто називають ще рівнями вимірювання. Тип шкали задає групу допустимих перетворень шкали.

Допустимі перетворення не міняють співвідношень між об'єктами вимірювання, тобто після допустимих перетворень дані залишаються виміряними у шкалі того ж самого типу.

Перш за все, шкали поділяються на метричні і неметричні (за іншою термінологією, шкали якісних ознак і шкали кількісних ознак, або шкали низького рівня і шкали високого рівня). Шкала є метричною, якщо для неї може існувати одиниця вимірювання. Також шкали поділяються на дискретні та неперервні. Для вибору необхідного нам типу шкал, розглянемо їх.

Номінальна шкала (шкала найменувань, категоріальна шкала). У шкалі найменувань допустимими є тільки взаємнооднозначні (тотожні) перетворення. Використання цієї шкали має на меті класифікацію об'єктів. В цій шкалі числа якщо й використовуються, то лише як мітки для розрізнення об'єктів.

Стать людей також вимірюється в шкалі найменувань, результат вимірювання приймає два значення – чоловіча, жіноча. Раса, національність, колір очей, волосся – номінальні ознаки.

Порядкова (рангова) шкала: в ній числа використовуються не тільки для розрізнення об'єктів, але і для встановлення порядку між об'єктами як нарощування якісної ознаки. Оцінки експертів найчастіше слід вважати вимірними в порядковій шкалі, адже людина більш правильно (і з меншими утрудненнями) відповідає на питання якісного, наприклад, порівняльного, характеру, ніж кількісного.

Порядкова шкала і шкала найменувань є основними шкалами якісних оцінок і відносяться до неметричних шкал. В багатьох конкретних областях науки і практики результати якісного аналізу можна розглядати як вимірювання за цими шкалами.

Шкали кількісних ознак (метричні шкали, або шкали вищого типу) – це, в основному, шкала інтервалів і шкала відношень.

Шкала інтервалів. У цій шкалі числа відображають не тільки відмінність між об'єктами за ступенем враженості ознаки, а й показують, на скільки більше або менше виражена ознака. Характерною особливістю цієї шкали (яка відрізняє її від метричної шкали відношень) є відсутність природного початку відліку і природної одиниці вимірювання. Дослідник повинен сам задати точку (початок) відліку і сам вибрати одиницю вимірювання.

Шкала відношень. З кількісних шкал найпоширенішими в природничих науках і у повсякденній практиці є шкали відношень. У них є природний початок відліку - нуль, який означає відсутність величини.

В такій шкалі числа відображають не тільки відмінність між об'єктами за ступенем враженості ознаки, і на скільки більше або менше, а й у скільки разів більше або менше виражена ознака.

Слід зазначити, що за іншою, більш детальною класифікацією, шкалу відношень відрізняють від так званої абсолютної шкали. Принципова відмінність цих шкал полягає в тому, що для шкали відношень не існує природної одиниці вимірювання, а для абсолютної шкали така одиниця існує.

Прикладом віднесення до абсолютної шкали з природною одиницею вимірювання є кількість людей на підприємстві.

Шкали можливо характеризувати за їх диференційованою (роздільною) здатністю (чи потужністю) - здатністю розрізняти об'єкти як відмінні один від одного.

Агреговані властивості персоналу підприємства самі по собі досить складно безпосередньо виміряти через те, що вони є деякими згортками від ознак або показників, у той час як останні можуть бути оцінені кількісно. Отже, щоб здійснити вимірювання, необхідно з'ясувати, яких значень можуть набувати ці показники та які шкали їм відповідають.

Тому одна з цілей дослідження полягає в тому, щоб додати оцінкам розвитку персоналу характер порядкової шкали, або шкали інтервалів, тобто перейти до більш розвинених шкал відносно вимірювання персоналу підприємства, що додасть більше змістовності поняттю якості персоналу.

Вибір порогових значень для розбиття діапазону на інтервали проведений експертним шляхом з використанням нерівних інтервалів. В результаті шкала стала впорядкованою за інтенсивністю прояву чинника від умовно «мінімального» до умовно «максимального».

Результати оцінювання складових та їх показників з точки зору їх вагомості для обчислення розвитку персоналу підприємств наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Питома вага складових та їх показників розвитку персоналу ПрАТ
«Фарлеп-Інвест»

Складові розвитку персоналу	Групи показників	Вага складової	Умовні позначення показників оцінки	Вага показника
Демографічна складова (Рд)	Показники статті персоналу	0,2	$X_{P_{Д1}}$	0,5
			$X_{P_{Д2}}$	0,5
			Сума вагів показників оцінки	1,0
	Показники віку персоналу	0,4	$X_{P_{Д3}}$	0,6
			$X_{P_{Д4}}$	0,3
			$X_{P_{Д5}}$	0,1
			Сума вагів показників оцінки	1,0
	Показники стану здоров'я персоналу	0,4	$X_{P_{Д6}}$	0,9
			$X_{P_{Д7}}$	0,1
			Сума вагів показників оцінки	1,0
Сума вагів демографічної складової				1,0

Продовження таблиці 2.3

Соціально-економічна складова (Pce)	Показники освіти	0,2	$X_{P_{ce1}}$	0,4
			$X_{P_{ce2}}$	0,3
			$X_{P_{ce3}}$	0,15
			$X_{P_{ce4}}$	0,1
			$X_{P_{ce5}}$	0,05
			Сума вагів показників оцінки	1,0
	Показники стажу	0,3	$X_{P_{ce6}}$	0,6
			$X_{P_{ce7}}$	0,4
			Сума вагів показників оцінки	1,0
	Показники кваліфікації	0,5	$X_{P_{ce8}}$	0,7
			$X_{P_{ce9}}$	0,3
			Сума вагів показників оцінки	1,0
Сума вагів соціально-економічної складової				1,0
Соціально-атрибутивна складова (Pca)	Показники мотиваційної сприятливості працівників до змін умов діяльності підприємства	0,4	$X_{P_{ca1}}$	0,7
			$X_{P_{ca2}}$	0,3
			Сума вагів показників оцінки	1,0
	Показники рівня кваліфікаційної змін умов діяльності підприємства	0,6	$X_{P_{ca3}}$	0,4
			$X_{P_{ca4}}$	0,2
			$X_{P_{ca5}}$	0,4
Сума вагів соціально-атрибутивної складової				1,0

П'ятий етап: оцінка значущості властивостей за їх складовими та показникам їх оцінки (P_{Di}, P_{cei}, P_{cai}) призначаються питомі ваги.

Шостий етап: розрахунки числових значень окремих властивостей розвитку персоналу підприємства з урахуванням питомих ваг показників їх оцінки за формулою середньозваженої величини (2.1-2.3).

Розрахунок узагальнюючого показника розвитку персоналу (Рп) слід виконувати з урахуванням питомої ваги (що відображає ступінь впливу цих властивостей на загальний показник розвитку персоналу підприємства зв'язку) кожної з властивостей та їх показників за формулою середньозваженого значення, складових: демографічна складова (Рд); соціально – економічна складова (Рсе); соціально – атрибутивна складова (Рса)).

$$P_D = \sum_{P_D=1}^3 \left(\sum_{i=1}^n P_{Di} \times d_i \right) \times d_{P_D}; \quad (2.1)$$

$$P_{ce} = \sum_{P_{ce}=1}^3 \left(\sum_{j=1}^m P_{cej} \times d_j \right) \times d_{P_{ce}} ; \quad (2.2)$$

$$P_{ca} = \sum_{P_{ca}=1}^2 \left(\sum_{o=1}^r P_{cao} \times d_o \right) \times d_{P_{ca}} . \quad (2.3)$$

де $P_{Д_i}$ – показники оцінки демографічної складової розвитку персоналу підприємства зв'язку; P_{ce_i} – показники оцінки соціально-економічної складової розвитку персоналу підприємства зв'язку; P_{ca_i} – показники оцінки соціально-атрибутивної складової розвитку персоналу підприємства зв'язку; i – кількість показників з оцінкою складових демографічної складової, $i = [1, \dots, n]$; j – кількість показників з оцінкою соціально-економічної складової, $j = [1, \dots, m]$; o – кількість показників з оцінкою соціально-атрибутивної складової, $o = [1, \dots, r]$; d_i – питома вага показника оцінки i -ої складової у показників демографічної складової; d_j – питома вага показника оцінки j -ої складової у показників соціально-економічної складової; d_o – питома вага показника оцінки o -ої складової у показників соціально-атрибутивної складової; $d_{P_{Д}}$ – питома вага значення демографічної складової у комплексній трьохмірній оцінці; $d_{P_{ce}}$ – питома вага значення соціально-економічної складової у комплексній трьохмірній оцінці; $d_{P_{ca}}$ – питома вага значення соціально-атрибутивної складової у комплексній трьохмірній оцінці.

Сьомий етап: розрахунок розвитку персоналу властивостями (P_n) за кількісними показниками в цілому шляхом підсумовування отриманих значень демографічної, соціально-економічної складової та соціально-атрибутивної складових за формулою (2.4).

Показник розвитку персоналу в цілому можливо визначити шляхом підсумовування значень його властивостей (демографічна складова ($P_{Д}$), соціально-економічна складова (P_{ce}), соціально-атрибутивна складова (P_{ca})):

$$P_n' = P_{Д} + P_{ce} + P_{ca} . \quad (2.4)$$

Отже, узагальнюючий показник розвитку персоналу пропонуємо визначати за рівнями показників оцінки його властивостей та їх питомої ваги, які характеризують значимість, яку вони зайняли при оцінюванні рівня цього показника.

В цілому по підприємству оцінки розвитку персоналу підприємства по всім категоріям представлено в табл. 2.4 та табл. 2.5.

Для відображення реальної картини стану розвитку персоналу підприємства необхідно провести дослідження по оцінки розвитку окремого працівника. Згідно Класифікатору Професій (ДК 003:2010) [75] для підприємств зв'язку передбачено 7 категорій: керівники, менеджери (управителі) - керівництво об'єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами незалежно від форм власності та видів економічної діяльності; професіонали - передбачається високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук. Професійні завдання полягають у збільшенні існуючого фонду (обсягу) знань, застосуванні певних концепцій, теорій та методів для розв'язання певних проблем або в систематизованому викладенні відповідних дисциплін у повному обсязі (до них належать професії, що вимагають від працівника (з урахуванням кола та складності певних професійних завдань та обов'язків) кваліфікації за: - дипломом про повну вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра; - дипломом про присудження наукового ступеня: кандидата наук; доктора наук; - атестатом про затвердження вченого звання: старшого наукового співробітника; доцента; професора; фахівці - вимагає знань в одній чи більше галузях природознавчих, технічних і гуманітарних наук. Професійні завдання полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень та використанням методів відповідних наук (професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом: молодшого спеціаліста; бакалавра; спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку (стажування, інтернатуру, клінічну ординатуру тощо); спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування); технічні службовці - передбачає знання, необхідні для підготовки, збереження, відновлення інформації та проведення обчислень; це професії, до яких може бути застосований рівень кваліфікації: молодший спеціаліст, а також професії, що вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві; кваліфіковані робітники з інструментом - передбачає знання, необхідні для вибору способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, забезпечення характеристик та призначення кінцевої продукції (належать професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом і виробленням різної продукції).

Таблиця 2.4

Показники оцінки розвитку персоналу підприємства до перетворення у порядкову шкалу

Складові розвитку персоналу	Групи показників	Вага складової	Умовні позначення показників оцінки	Вага показника	Рік				
					2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Демографічна складова (Рд)	Показники статті персоналу	0,2	$X_{P_{Д1}}$	0,5	0,3	0,28	0,25	0,2	0,18
			$X_{P_{Д2}}$	0,5	0,7	0,72	0,75	0,8	0,82
			Сума вагів показників оцінки	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	Показники віку персоналу	0,4	$X_{P_{Д3}}$	0,6	0,2	0,26	0,29	0,32	0,35
			$X_{P_{Д4}}$	0,3	0,55	0,52	0,56	0,58	0,62
			$X_{P_{Д5}}$	0,1	0,25	0,22	0,15	0,1	0,03
			Сума вагів показників оцінки	1,0	0,31	0,334	0,357	0,376	0,399
	Показники стану здоров'я персоналу	0,4	$X_{P_{Д6}}$	0,9	0,92	0,94	0,92	0,96	0,92
			$X_{P_{Д7}}$	0,1	0,08	0,06	0,08	0,04	0,08
			Сума вагів показників оцінки	1,0	0,836	0,852	0,836	0,868	0,836
Сума вагів демографічної складової		1,0	Значення демографічної складової	1,0	0,5584	0,84	0,86	0,84	0,85
Соціально – економічна складова (Рсе)	Показники освіти	0,2	$X_{P_{ce1}}$	0,4	0,27	0,29	0,31	0,32	0,34
			$X_{P_{ce2}}$	0,3	0,21	0,25	0,24	0,26	0,28
			$X_{P_{ce3}}$	0,15	0,32	0,33	0,3	0,3	0,32
			$X_{P_{ce4}}$	0,1	0,11	0,04	0,07	0,07	0,04
			$X_{P_{ce5}}$	0,05	0,09	0,09	0,08	0,05	0,02
			Сума вагів показників оцінки	1,0	0,176	0,249	0,252	0,2605	0,273

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соціально – економічна складова (Pce)	Показники стажу	0,3	$X_{P_{ce6}}$	0,6	0,36	0,42	0,43	0,41	0,39
			$X_{P_{ce7}}$	0,4	2	3	4	2	3
			Сума вагів показників оцінки	1,0	1,016	1,452	1,858	1,046	1,434
	Показники кваліфікації	0,5	$X_{P_{ce8}}$	0,7	0,15	0,25	0,32	0,33	0,36
			$X_{P_{ce9}}$	0,3	0,3	0,32	0,3	0,33	0,32
			Сума вагів показників оцінки	1,0	0,195	0,271	0,314	0,33	0,348
Сума вагів соціально-економічної складової		1,0	Значення соціально – економічної складової	1,0	0,4375	0,6209	0,7648	0,5309	0,6588
Соціально – атрибутивна складова (Pca)	Показники мотиваційної сприятливості працівників до інновації	0,4	$X_{P_{ca1}}$	0,7	0,2	0,25	0,27	0,32	0,34
			$X_{P_{ca2}}$	0,3	0,3	0,32	0,34	0,35	0,35
			Сума вагів показників оцінки	1,0	0,23	0,271	0,291	0,329	0,343
	Показники рівня кваліфікаційної сприйнятливості інновацій	0,6	$X_{P_{ca3}}$	0,4	0,28	0,32	0,36	0,33	0,38
			$X_{P_{ca4}}$	0,2	2	3	4	4	5
			$X_{P_{ca5}}$	0,4	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04
			Сума вагів показників оцінки	1,0	0,52	0,74	0,956	0,948	1,168
	Сума вагів соціально-атрибутивної складової		1,0	Значення соціально – атрибутивної складової	1,0	0,404	0,5524	0,69	0,7004
Оцінка розвитку персоналу підприємства (Pп)					1,3999	2,0133	2,3148	2,0713	2,3468

Таблиця 2.5

Показники оцінки розвитку персоналу підприємства після перетворення у порядкову шкалу

Складові розвитку персоналу	Групи показників	Вага складової	Умовні позначення показників оцінки	Вага показника	Рік				
					2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Демографічна складова (Рд)	Показники статті персоналу	0,2	$X_{P_{Д1}}$	0,5	2	2	2	2	1
			$X_{P_{Д2}}$	0,5	4	4	4	4	5
			Сума вагів показників оцінки	1,0	3	3	3	3	3
	Показники віку персоналу	0,4	$X_{P_{Д3}}$	0,6	1	2	2	2	2
			$X_{P_{Д4}}$	0,3	3	3	3	3	4
			$X_{P_{Д5}}$	0,1	2	2	1	1	1
			Сума вагів показників оцінки	1,0	1,7	2,3	2,2	2,2	2,5
	Показники стану здоров'я персоналу	0,4	$X_{P_{Д6}}$	0,9	5	5	5	5	5
			$X_{P_{Д7}}$	0,1	1	1	1	1	1
			Сума вагів показників оцінки	1,0	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6
Сума вагів демографічної складової		1,0	Значення демографічної складової	1,0	0,5584	3,12	3,36	3,32	3,32
Соціально – економічна складової (Рсе)	Показники освіти	0,2	$X_{P_{ce1}}$	0,4	2	2	2	2	2
			$X_{P_{ce2}}$	0,3	2	2	2	2	2
			$X_{P_{ce3}}$	0,15	2	2	2	2	2
			$X_{P_{ce4}}$	0,1	1	1	1	1	1
			$X_{P_{ce5}}$	0,05	1	1	1	1	1
			Сума вагів показників оцінки	1,0	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соціально – економічна складової (Pce)	Показники стажу	0,3	$X_{P_{ce6}}$	0,6	2	3	3	3	3
			$X_{P_{ce7}}$	0,4	5	5	5	5	5
			Сума вагів показників оцінки	1,0	3,2	3,8	3,8	3,8	3,8
	Показники кваліфікації	0,5	$X_{P_{ce8}}$	0,7	1	2	2	2	2
			$X_{P_{ce9}}$	0,3	2	2	2	2	2
			Сума вагів показників оцінки	1,0	1,3	2	2	2	2
Сума вагів соціально-економічної складової		1,0	Значення соціально – економічної складової	1,0	0,4375	1,98	2,51	2,51	2,51
Соціально – атрибутивна складова (Pca)	Показники мотиваційної сприйнятливості працівників до інновацій	0,4	$X_{P_{ca1}}$	0,7	1	2	2	2	2
			$X_{P_{ca2}}$	0,3	2	2	2	2	2
			Сума вагів показників оцінки	1,0	1,3	2	2	2	2
	Показники рівня кваліфікаційної сприйнятливості інновацій	0,6	$X_{P_{ca3}}$	0,4	2	2	2	2	2
			$X_{P_{ca4}}$	0,2	2	3	4	4	5
			$X_{P_{ca5}}$	0,4	1	1	1	1	1
			Сума вагів показників оцінки	1,0	1,6	1,8	2	2	2,2
Сума вагів соціально-атрибутивної складової		1,0	Значення соціально – атрибутивної складової	1,0	0,404	1,48	1,88	2	2
Оцінка розвитку персоналу підприємства (Pп)					1,3999	2,0133	2,3148	2,0713	6,58

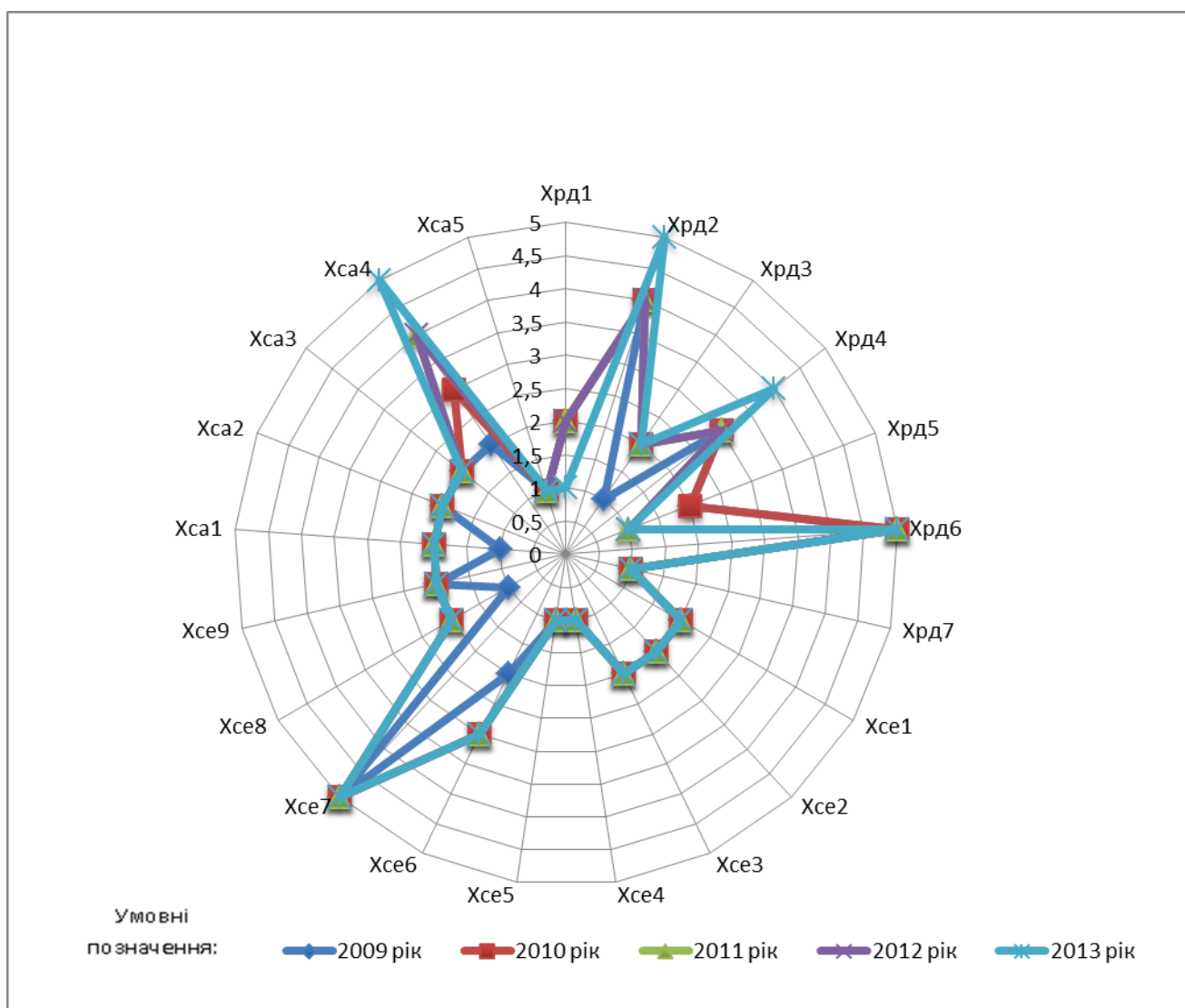


Рис. 2.2 Кваліметрична оцінка розвитку персоналу ПрАТ «Фарлеп-Інвест»

Ці професії вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.

6.Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин - вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування, машин, у тому числі високоавтоматизованих, а також для їх складання. Ці професії вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Для

деяких професій, пов'язаних із виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.

7. Найпростіші професії - охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями. Професійні завдання пов'язані, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконанням низькокваліфікованих робіт. Для виконання професійних завдань досить базової загальної середньої освіти або початкової загальної освіти та мінімальної професійної підготовки на виробництві чи інструктажу.

Для зручності дослідження є доцільним диференціювати існуючі сім класифікаційних груп професій перекривають функціональні обов'язки по ряду існуючих професій на підприємству зв'язку (так, наприклад професіонали та фахівці) на 4 групи освітньо-кваліфікаційні групи (це здійснено на прикладі ПрАТ «Фарлеп-Інвест»: керівники, фахівці, робочі, технічні службовці. До керівників відносяться: керівники, менеджери (управителі); фахівці (професіонали, фахівці); робочі (кваліфіковані робітники з інструментом, робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин); технічні службовці.

Аналіз розвитку персоналу ПрАТ «Фарлеп-Інвест» показує в цілому позитивну тенденцію. Це відбулося за рахунок насамперед, демографічної складової, але на підприємстві найбільш питома вага чисельності працівників, які перебувають по віку залишкової працездатності. Це обумовило високі показники стажу, кваліфікації (соціально-економічної складової), але привело до зменшення показників соціально-атрибутивної складової. Тому необхідно подальше поглибити вивчення впливу розвитку персоналу підприємств для підвищення ефективності діяльності підприємства, ранжирування категорій персоналу для побудови організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств зв'язку.

Оцінка забезпечення розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах, має наступні особливості: ринкові умови в нашій країні існують відносно малий історичний відрізок (не набагато більше 20 років - підприємства не мали змоги перевірити у часі існуючі механізми забезпечення розвитку персоналу). Тому при виборі виду оцінки зазвичай обирають модні оцінки, забуваючи про те, що головними чинниками повинні виступати наявні кількісні та якісні властивості персоналу (такі як адаптація до робочого місця, адаптація до трудового колективу,

адаптація до змін умов діяльності). Відповідні ж технології оцінки розвитку персоналу формувались та апробувались західним менеджментом більше ста років.

2.2 Особливості ранжування персоналу підприємств

Здійснення аналізу розвитку персоналу підприємства відокремив показники, які не мають кількісну оцінку, тому пропонується використовувати грейдову систему оцінки [36,37,38,46,72,73,152]. Але відмінну від існуючих грейдів, слід використати ранжування персоналу підприємства на засадах адаптації: до робочого місця, адаптація до трудового колективу, до змін умов діяльності. Серед представлених методологічних інструментів найбільш популяризованою є грейдова система (grade – розташовувати по ступеням, ранжувати). Процес впровадження та розробки грейдів, як моделей компетенцій і KPI (key performance indicators - ключові показники ефективності) трудомісткий [152].

Керівництво підприємств у результаті грейдової оцінки отримує рекомендації як по звільненню, так по перерозподілу функціональних обов'язків - все це наслідок необхідної атестації персоналу. Розробити анкету, провести опитування, проаналізувати результати та зробити відповідні висновки - прості рекомендації для узагальнення зворотного зв'язку з персоналом підприємств зв'язку. Безумовно, труднощі та можливості для розвитку персоналу знаходяться на кожному з вищезгаданих етапів роботи із зворотним зв'язком. Існує цілий комплекс методичних рекомендацій з правил роботи. Що стосується розробки анкет і способу проведення опитування, то варіантів виявляється велика кількість. Це можуть бути і інтерактивні опитування і offline-анкетування на корпоративному сайті, і звичайне паперове опитування. Важливо врахувати, що такого роду заходи - вклад в корпоративну ідеологію, пропаганда принципу демократичного управління, коли керівництво цікавиться думкою персоналу і реагує управлінськими рішеннями на волевиявлення підлеглих. Найбільш сучасний прояв грейдової системи - оцінка персоналу за методом 360 градусів (або кругова оцінка) - це метод оцінки персоналу, коли ділове оточення оцінює працівника на ступінь його відповідності займаній посаді.

Сутність методу 360 градусів полягає в тому, що працівника оцінюють люди із його робочого оточення: керівник, колега, наставник,

колега по проекту та інші [143]. Кількість оцінювачів становить не менше 4-ох чоловік, що дозволяє уникнути суб'єктивізму в оцінці працівника однією людиною. При використанні цього методу оцінюються властивості персоналу, необхідні для ефективної роботи працівника на займаній посад, його адаптації. Даний метод дозволяє не тільки оцінити працівників на відповідність вимогам компанії, але і визначити їхні слабкі сторони. Дана інформація є відправною точкою для розробки як загальних напрямів розвитку персоналу та організаційного розвитку на підприємствах зв'язку, так і індивідуальних планів розвитку для кожного окремого працівника. Найчастіше метод 360 градусів, крім кругової оцінки ділового оточення, включає також самооцінку, що дозволяє оцінити ступінь відповідності думки працівника про себе з думкою інших оцінювачів і, тим самим, дати більш повний і корисний зворотний зв'язок. Елементів грейдової системи в Україні знайшли застосування у Методичних рекомендаціях щодо оцінювання посад та розробки на основі тарифної системи гнучких систем оплати праці для запровадження їх на підприємствах і в організаціях як виробничої сфери, так і сфери послуг [102].

Етапи ранжування персоналу підприємств представлено на рисунку 2.3. Ранжування персоналу підприємств складається з 4 етапів: підготовчий; проведення анкетування та обробки результатів; ранжування та інформування. Підготовчий етап - відбувається визначення властивостей персоналу для кожної посади, що включає наступні складові: роз'яснювальна робота серед персоналу, якій виступають в якості експертів (10% від кожної групи категорій персоналу даного підрозділу та підрозділів, які пов'язані між собою згідно організаційної схеми), вибір методів оцінки значущості посад, визначення розвитку персоналу, встановлення градацій та узгодження з цілями та завданнями підприємства. На другому етапі ранжування персоналу підприємства відбувається анкетування - розсилка і заповнення анкет, заповнені анкети повертаються для аналізу та подальшої обробці результатів. На третьому етапі відбувається ранжування - по підсумкам комплексної оцінки розвитку персоналу підприємств. На четвертому - інформування (розсилка підсумкових звітів за результатами комплексної оцінки розвитку персоналу безпосередньому керівнику оцінюваного працівника, який у свою чергу в індивідуальній бесіді доводить ці результати до свого підлеглого).

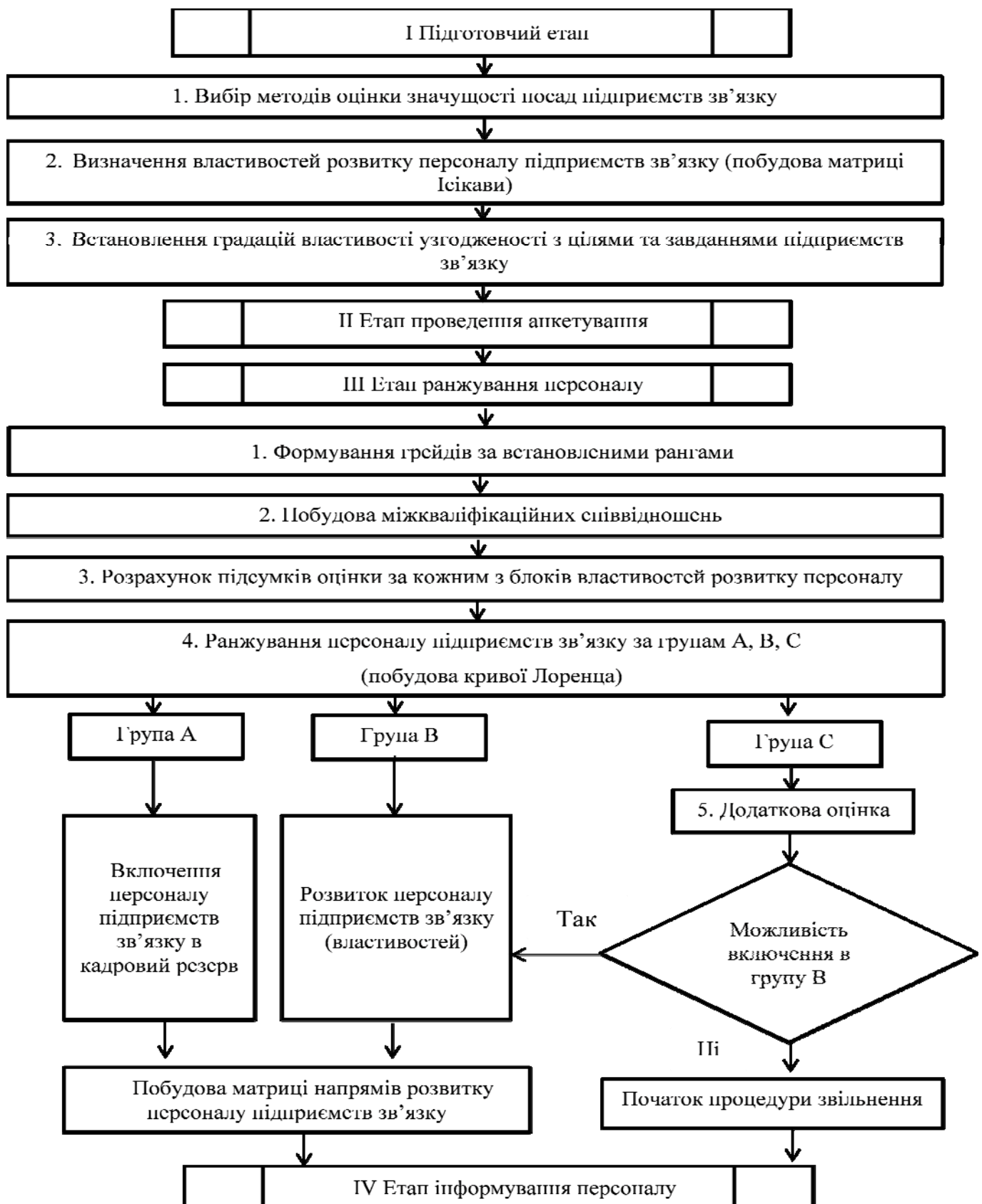


Рис. 2.3 Методичні рекомендації щодо ранжування персоналу підприємств за групами (А, В, С) (авторська розробка)

Метод парних порівнянь розвитку персоналу передбачає порівняння посад попарно: одну з одною. Для цього необхідно скласти таблицю можливих пар посад. На важливішу (цінну, більш значиму) посаду в парі необхідно вказати з використанням знаку «+»; менш значимими – з знаком «-». Після цього слід суму «+» для кожної посади. Прикладом матриці порівнянь посад на досліджуваному підприємстві згідно штатного розкладу відділу взаємодії з фінансовими установами представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Матриця парних порівнянь посад відділу взаємодії з фінансовими установами фінансового департаменту

Посада	Головний бухгалтер	Економіст з фінансової роботи	Менеджер по роботі з клієнтами	Агент торговий	Касир	Сума «+»	Ранг
Головний бухгалтер	X	+	+	+	+	4	1
Економіст з фінансової роботи	-	X	-	+	+	2	3
Менеджер по роботі з клієнтами	-	+	X	+	+	3	2
Агент фінансовий	-	-	-	X	+	1	4
Касир	-	-	-	-	X	0	5

Кожен чинник А, В та ін. має три рівні оцінювання: відповідно А1, А2 і А3; чи В1, В2 і В3 і далі. Наприклад, описові рівні для чинника «управління працівниками» наступні: немає підлеглих; немає прямих підлеглих, періодично координує роботу інших працівників в межах поставленого завдання; координація дій робочої групи (2-3 особи); керівництво групою підпорядкованих для регулярного виконання завдань; керівництво підрозділом: постановка завдань, контроль, стимулювання, потрібна як вертикальна, так і горизонтальна взаємодія; керівництво групою підрозділів, переважно вертикальні взаємодії керівництва. Кожному рівню оцінювання необхідно присвоїти певну кількість балів. На практиці використовуються різноманітні варіанти побудови оцінних шкал. Простий підхід до побудови шкали: перший рівень - 0 балів; другий рівень - 1 бал; третій рівень - 2 бали; четвертий

рівень - 3 бали; п'ятий рівень - 4 бали і далі. Окремі західні компанії використовують шкалу зі знаками «+» і «-»: - 3; - 2; - 1; 0; 1; 2; 3 та інші. Встановлення вагомості повинна здійснювати група експертів, до складу якої можуть входити фахівці, які розробляють цю систему, керівники різних рівнів управління, провідні професіонали і фахівці. Простим в практичному використанні є метод бального оцінювання. Але якщо експерт дав усім чинникам однакову оцінку, або оперував при оцінюванні лише двома оцінками, чи виставив оцінки, які на два і більше пункти відрізняються від оцінок інших експертів та рекомендується не використати результати опитувань.

Після цього за допомогою діаграми Ісікави [54] були визначені відповідні головні вектори, що визначають розвиток персоналу підприємств (рис. 2.4) в кілька етапів: виявлення та збирання всіх властивостей персоналу та причин, що будь-яким чином впливають на досліджуваний результат (аналіз вимог до професій підприємств за двома напрямками: згідно Класифікатору Професій (ДК 003:2010) та вакантних посад); групування властивостей персоналу за смисловим та причинно-наслідковими блоками; ранжування цих властивостей персоналу всередині кожного блоку; аналіз отриманої картини; відсів властивостей персоналу, на які підприємство не може впливати; ігнорування малозначущих і непринципових властивостей персоналу. Три сторони адаптації персоналу підприємств розділені на 3 блоки [58]: «Адаптація персоналу до робочого місця» (B_{Apm}), «Адаптація персоналу у трудовому колективі» (B_{Amk}), «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства» (B_{Ain}). До блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» відносяться: результативність (I_p), трудова дисципліна (I_{td}), планування та організація (I_p), орієнтація на клієнта (внутрішнього та/чи зовнішнього) (I_{ok}), володіння навичками роботи (I_{vnr}). Блок «Адаптація персоналу до трудового колективу» представлений наступними властивостями: самостійність та ініціатива (I_{in}), широта усвідомлення визначених задач (I_{vz}), лідерство (I_{lid}), розвиток підлеглих (I_{rp}), командна робота (I_{kr}). Блок «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства» - готовність до виконання задач (I_{ktz}), стратегічне мислення (I_{sm}), відкритість новому досвіду (I_{vnd}), прагнення до професійного розвитку (I_{ppr}), здатність подолати стереотипи у професійної діяльності (I_{zps}), широта усвідомлення визначених задач (I_{vz}), гнучкість та адаптування (I_{ada}), мобільність (I_m), креативність (I_k), відповідальність (I_v), критичність мислення (I_{km}).

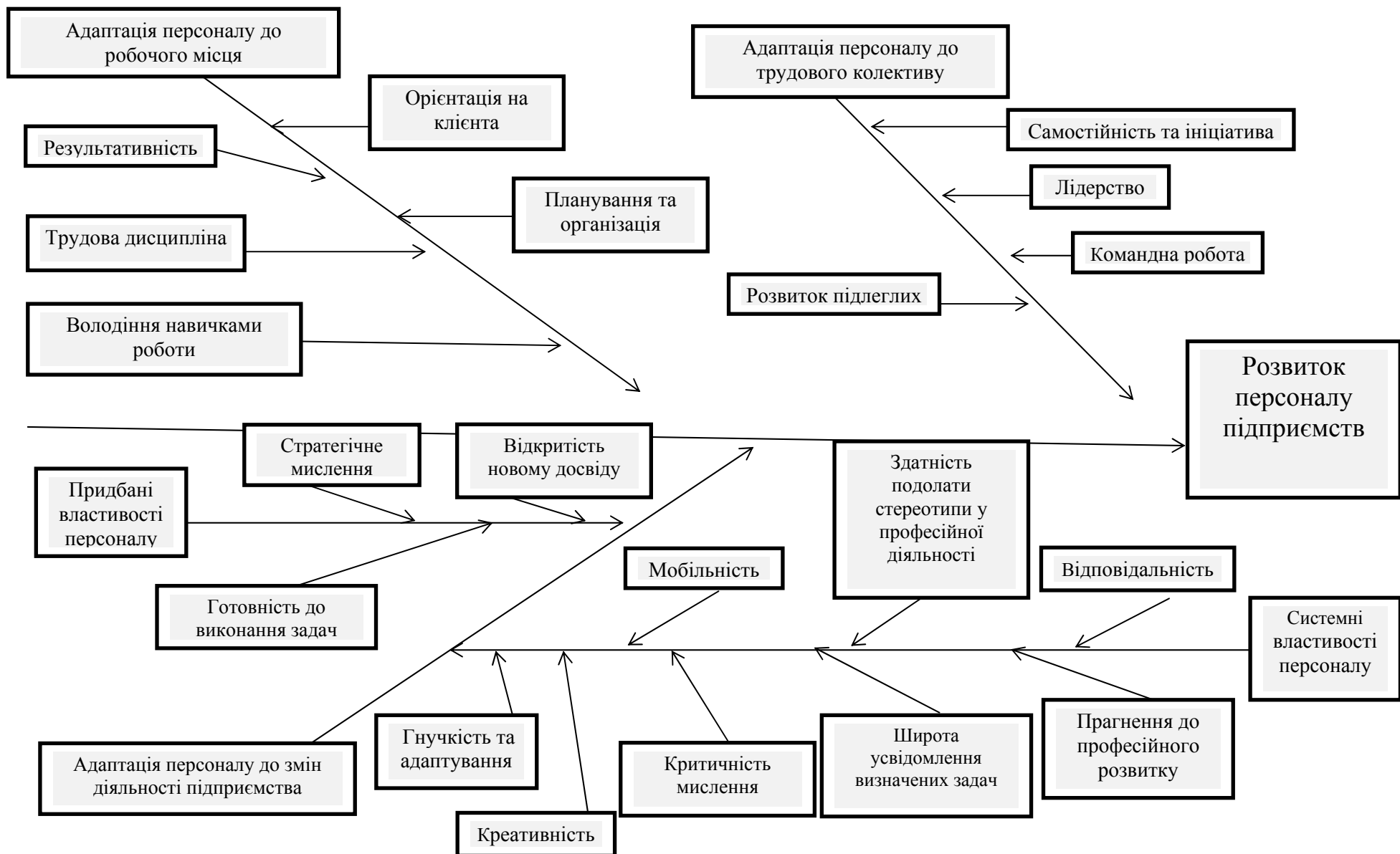


Рис. 2.4 Схема властивостей, що впливають на розвиток персоналу підприємств (авторська розробка)

Блок «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства» згідно раніше запропонованої класифікації властивостей персоналу можливо згрупувати у наступні групи: придбані властивості персоналу (Вприд): готовність до виконання задач (Іктз), стратегічне мислення (Ісм), відкритість новому досвіду (Івнд); системні властивості персоналу (Всист) - прагнення до професійного розвитку (Іппр), здатність подолати стереотипи у професійної діяльності (Ізпс), широта усвідомлення визначених задач (Івз), гнучкість та адаптування (Іадап), мобільність (Ім), креативність (Ік), відповідальність (Ів), критичність мислення (Ікм).

Тоді розрахунок розвитку персоналу підприємств за вербальними показниками розраховується за формулою:

$$Pn'' = \sqrt[3]{B_{Арм} \cdot B_{Атк} \cdot B_{Аин}} \quad (2.5)$$

Відповідно, кожний окремий блок розвитку персоналу підприємства розраховується:

Блок «Адаптація персоналу до робочого місця» ($B_{Арм}$):

$$B_{Арм} = \sqrt[5]{I_P \cdot I_{ТД} \cdot I_{П} \cdot I_{ОК} \cdot I_{ВНР}} \quad (2.6)$$

Блок «Адаптація персоналу до трудового колективу» ($B_{Атк}$):

$$B_{Атк} = \sqrt[4]{I_{ИН} \cdot I_{ЛД} \cdot I_{РП} \cdot I_{КР}} \quad (2.7)$$

Блок «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства» ($B_{Аин}$):

$$B_{Аин} = \sqrt[2]{B_{ПРИД} \cdot B_{СИСТ}} \quad (2.8)$$

Придбані властивості персоналу (Вприд):

$$B_{ПРИД} = \sqrt[3]{I_{КТЗ} \cdot I_{ВНД} \cdot I_{СМ}} \quad (2.9)$$

Системні властивості персоналу (Всист):

$$B_{СИСТ} = \sqrt[8]{I_{ППР} \cdot I_K \cdot I_{КМ} \cdot I_{ЗПС} \cdot I_M \cdot I_B \cdot I_{ВЗ} \cdot I_{АДАП}} \quad (2.10)$$

Чим більше розвиток персоналу (за індексною моделлю), тим більше у даного підприємства відповідність наявного персоналу цілям підприємства. Як інструмент досліджень використовувалася анкета, що враховує складові елементи розвитку персоналу і аспекти управління знаннями, і що дозволяє зібрати необхідну інформацію в області розвитку. В дослідженні, в якому приймали участь 50 працівників досліджуваного підприємства на протязі 2011-2013 року було проведено анкетування. Визначення обсягу вибірки обумовлюється необхідністю отримання достатньо точних результатів анкетування і можливістю його реалізації у часі. Насамперед треба чітко визначити, хто буде одиницею вибірки (різні категорії персоналу, або одна категорія, чоловіки та/або жінки тощо). Для визначення обсягу вибірки на практиці використовують декілька підходів. Довільний підхід заснований на «правилі великого пальця». Наприклад, бездоказово приймається, що для отримання точних результатів вибірка повинна складати 5 % від сукупності. Але цей підхід не варто використовувати, якщо опитується весь персонал організації з дуже малою або дуже великою чисельністю працівників. Найбільш обґрунтований та коректний підхід до визначення обсягу вибірки заснований на розрахунку довірчих інтервалів. Довірчий інтервал - це діапазон, крайнім точкам якого відповідає певний процент певних відповідей на окреме запитання. Це поняття тісно пов'язане з поняттям «середнє квадратичне відхилення ознаки, яка вивчається, в генеральній сукупності»: чим воно більше, тим ширше повинен бути довірчий інтервал, щоб включити до його складу, наприклад, 95% відповідей. З характеристик кривої нормального розподілу витікає, що кінцеві точки довірчого інтервалу, який дорівнює 95%, визначаються як добуток числа 1,96 (нормованого відхилення) на середнє квадратичне відхилення. Середнє квадратичне відхилення характеризує середню відстань від середньої оцінки відповідей кожного респондента на конкретне запитання. Числа 1,96 і 2,58 позначаються як 2. Вихідними даними для визначення обсягу вибірки на основі розрахунку довірчого інтервалу є [115]: величина варіації (схожості або несхожості відповідей респондентів на певне запитання), яку має сукупність; бажана точність; рівень довірчості, якому повинні відповідати результати дослідження. Обсяг вибірки розраховується за формулою [115]:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q}{e^2} \quad (2.11)$$

де: n - обсяг вибірки; z - нормоване відхилення, яке визначається в залежності від обраного рівня довірчості; p - встановлена для вибірки варіація; $q = 100 - p$; e - припустима помилка.

Рівень довірчості зазвичай дорівнює 95 % або 99 %. Першому значенню відповідає 2, що дорівнює 1,96, другому - 2, що дорівнює 2,58. Якщо вибирається рівень довірчості 99 %, це говорить про те, що ми впевнені на 99 % в тому, що частка членів сукупності, які потрапили в діапазон $\pm e$ %, дорівнює частці членів вибірки, які потрапили в такий же діапазон помилки. Якщо обсяг вибірки перевищує 5% від сукупності, вона вважається малою і в наведені вище формули додається поправочний коефіцієнт. Обсяг вибірки в таких випадках розраховується за формулою [115]:

$$n' = n \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \quad (2.12)$$

де: n' - обсяг вибірки для малої сукупності; n - об'єм вибірки, розрахований за формулами, розрахованими вище; N - об'єм генеральної вибірки.

В нашому дослідженні генеральна сукупність $N = 100$ осіб, об'єм вибірки $n = 50$ чоловік, обсяг вибірки перевищує 5% від сукупності в тій організації. Об'єкт та предмет дослідження, висунені гіпотези і стислі терміни роблять резонним використання квотної вибірки. Її суть полягає в побудові мікромоделі об'єкту, що проявляє ті його ознаки, які входять в предмет аналізу. При 50% квотній вибірці опитувались 50 чоловік, точніше: а) 40 кваліфіковані робітники з інструментом та технічні службовці, з яких 8 жінок; б) 6 професіонали та фахівці, у тому числі 3 жінки; в) 4 керівника, у тому числі 2 жінки. При такій вибірці дотримані дві квоти - професійна і статева. Отримані результати (табл. 3.2) дозволили визначити позитивну динаміку в області розвитку персоналу на підприємстві. Проведений розрахунок властивостей розвитку персоналу підприємництва свідчить, про те, що властивості блоку «Адаптація працівника до робочого місця» розвинуті більше ніж властивості блоку «Адаптація працівника у трудовому колективі» - політика підприємства націлена на збереження розвитку персоналу, що забезпечує досягнення головної цілі діяльності – максимізація прибутку.

Таблиця 2.7

Властивості розвитку персоналу ПрАТ «Фалеп-Інвест»

Найменування	Категорії працівників підприємства														
	Керівники, менеджери (управителі)			Професіонали			Фахівці			Технічні службовці			Кваліфіковані робітники з інструментом		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Блок «Адаптація персоналу до робочого місця»															
1.1 Результативність (Ір)	0,65	0,8	0,9	0,6	0,7	0,8	0,6	0,7	0,8	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,8
1.2 Трудова дисципліна (Ітд)	0,78	0,9	1	0,6	0,7	0,8	0,6	0,7	0,8	0,62	0,67	0,82	0,62	0,67	0,82
1.3 Планування та організація (Іп)	0,54	0,7	0,8	0,6	0,7	0,8	0,6	0,7	0,8	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6	0,7
1.4 Орієнтація на клієнта (внутрішнього та/чи зовнішнього) (Іок)	0,65	0,5	0,6	0,7	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,68	0,6	0,6	0,68
1.5 Володіння навичками роботи (Івнр)	0,789	0,8	0,8	0,65	0,75	0,76	0,65	0,75	0,76	0,82	0,84	0,86	0,82	0,84	0,86
Всього по блоку 1	0,674	0,709	0,811	0,62	0,674	0,774	0,62	0,674	0,774	0,629	0,649	0,747	0,629	0,649	0,747
2. Блок «Адаптація персоналу до змін діяльності підприємства»															
2.1 Придбані властивості персоналу (Вприд)															
2.1.1 Готовність до виконання задач (Іктз)	0,75	0,9	0,9	0,78	0,82	0,91	0,78	0,82	0,91	0,82	0,88	0,89	0,82	0,88	0,89
2.1.2 Стратегічне мислення (Ісм)	0,781	0,8	0,9	0,6	0,62	0,64	0,6	0,62	0,64	0,52	0,48	0,54	0,52	0,48	0,54
2.1.3 Відкритість новому досвіду (Івнд)	0,72	0,8	0,85	0,74	0,76	0,83	0,74	0,76	0,83	0,6	0,64	0,72	0,6	0,64	0,72
2.2. Системні властивості персоналу (Всист)															
2.2.1 Критичність мислення (Ікм)	0,68	0,74	0,82	0,7	0,7	0,75	0,7	0,7	0,75	0,6	0,62	0,66	0,6	0,62	0,66
2.2.2 Здатність подолати стереотипи у професійної діяльності (Ізпс)	0,64	0,72	0,85	0,72	0,75	0,78	0,72	0,75	0,78	0,6	0,68	0,72	0,6	0,68	0,72

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
2.2.3 Широта усвідомлення визначених задач (Івз)	0,85	0,9	0,9	0,7	0,8	0,82	0,7	0,8	0,82	0,6	0,65	0,71	0,6	0,65	0,71
2.2.4 Гнучкість та адаптування (Іадап)	0,68	0,7	0,8	0,62	0,7	0,78	0,62	0,7	0,78	0,7	0,68	0,74	0,7	0,68	0,74
2.2.5 Креативність (Ік)	0,674	0,72	0,81	0,64	0,67	0,69	0,64	0,67	0,69	0,62	0,68	0,72	0,62	0,68	0,72
2.2.6 Прагнення до професійного розвитку (Іппр)	0,564	0,6	0,7	0,48	0,46	0,38	0,48	0,46	0,38	0,28	0,3	0,36	0,28	0,3	0,36
2.2.7 Мобільність (Ім)	0,653	0,7	0,9	0,72	0,783	0,815	0,725	0,783	0,815	0,714	0,74	0,785	0,714	0,74	0,785
2.2.8 Відповідальність (Ів)	0,65	0,5	0,6	0,7	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,68	0,6	0,6	0,68
Всього по блоку 2	0,694	0,723	0,81	0,673	0,714	0,741	0,673	0,714	0,741	0,629	0,657	0,696	0,629	0,657	0,696
3. Блок «Адаптація персоналу до трудового колективу»															
3.1 Самостійність та ініціатива (Іін)	0,482	0,5	0,6	0,32	0,4	0,52	0,32	0,4	0,52	0,28	0,3	0,34	0,28	0,3	0,34
3.2 Лідерство (Ілід)	0,689	0,7	0,8	0,5	0,54	0,58	0,5	0,54	0,58	0,42	0,48	0,5	0,42	0,48	0,5
3.3 Командна робота (Ікр)	0,67	0,70	0,81	0,62	0,674	0,77	0,62	0,67	0,77	0,62	0,64	0,74	0,62	0,64	0,747
Всього по блоку 3	0,68	0,75	0,84	0,781	0,795	0,835	0,781	0,795	0,835	0,682	0,721	0,765	0,682	0,721	0,765
КОЕФІЦІЄНТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	0,68	0,73	0,82	0,755	0,787	0,823	0,755	0,787	0,823	0,755	0,72	0,744	0,794	0,72	0,744

Аналіз блоку «Адаптація працівника до робочого місця» по підприємству довів, що властивість «Трудова дисципліна» (Ітд) має найбільше значення - у 2013 році набрав еталонне значення (1). Всі інші показники даного блоку збільшилися за досліджуваний період мали позитивні зрушення. На дану ситуацію вплинули запроваджені рекомендації по удосконаленню механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств зв'язку, починаючи з 01.01.2012. Але треба звернути увагу на властивість «Орієнтація на клієнта (внутрішнього та/чи зовнішнього)» (Іок), це дозволить збільшити і якість послуг, що надаються підприємством. Аналіз блоку «Адаптація працівника до трудового колективу», що на підприємстві максимальне значення мали наступні властивості у 2013 році: «Лідерство» (Ілід) – 0,9, «Розвиток підлеглих (Ірп)» - 0,9. Слід звернути увагу на розвиток наступних властивостей: «Командна робота» (Ікр) (у 2011 році 0,482, після впроваджених змін у 2013 році – 0,6) та «Самостійність та ініціатива» (Іін) (у 2011 році 0,564, після впровадження змін у 2013 році – 0,7). Встановлення вагомості властивостей персоналу підприємства може здійснюватися шляхом розподілу певної суми балів (як правило, це 100 або 1000 балів) між чинниками з урахуванням їх важливості представлено у табл. 2.7.

Встановлені коефіцієнти вагомості можна прийняти як максимальну кількість балів для відповідних властивостей персоналу підприємства зв'язку, тоді присвоєні кожному рівню бали оцінки будуть зваженими, результати розрахунку представлено у таблиці 2.8. При оцінюванні посад виставлені бали по чинникам не слід множити на коефіцієнти вагомості. Таким чином, розроблена системна модель оцінювання розвитку персоналу дає змогу як враховувати розвиток властивостей на етапах розробки, так і запропоновувати конкретні заходи щодо збільшення. Після вибору властивостей персоналу підприємства оцінювання і визначення їх вагомості усі посади оцінюють по ключовим властивостям (які визначають згідно методики, що описані раніше).

Залежно від кількості набраних балів (по факторно-бальному методу) або встановлених рангів (по неаналітичним методам) посади можна розташувати ієрархічно. Після цього їх необхідно об'єднати (згрупувати) в кваліфікаційні групи (грейди).

Грейд є діапазоном «оцінок» (балів) або рангів посад, в якому вони вважаються рівнозначними і рівноцінними для підприємства. Кожен діапазон може бути розбитий на розряди з відповідними міжкваліфікаційними співвідношеннями (тарифними коефіцієнтами або

посадовими окладами). Грейди можна формувати різноманітними способами. За умов використання неаналітичних методів грейди формуються на підставі рангів, встановлених для посад.

Таблиця 2.8

Коефіцієнти вагомості властивостей персоналу ПрАТ «Фарлеп-Інвест»

№ з/п	Властивості персоналу	Коефіцієнти вагомості
1	Трудова дисципліна (Ітд)	10
2	Результативність (Ір)	11
3	Володіння навичками роботи (Івнр)	5
4	Прагнення до професійного розвитку (Іппр)	5
5	Самостійність та ініціатива (Іін)	2
6	Командна робота (Ікр)	5
7	Широта усвідомлення визначених задач (Івз)	5
8	Гнучкість та адаптування (Іадап)	5
9	Планування та організація (Іп)	5
10	Орієнтація на клієнта (внутрішнього та/чи зовнішнього) (Іок)	5
11	Креативність (Ік)	5
12	Готовність до виконання задач (Іктз)	5
13	Мобільність (Ім)	5
14	Лідерство (Ілід)	5
15	Розвиток підлеглих (Ірп)	5
16	Стратегічне мислення (Ісм)	5
17	Відповідальність (Ів)	5
18	Відкритість новому досвіду (Івнд)	2
19	Критичність мислення (Ікм)	2
20	Здатність подолати стереотипи у професійної діяльності (Ізпс)	3
Всього		100

Таким чином, розроблена системна модель оцінювання розвитку персоналу дає змогу як враховувати розвиток властивостей на етапах розробки, так і запропоновувати конкретні заходи щодо збільшення. Після вибору властивостей персоналу підприємства оцінювання і визначення їх вагомості усі посади оцінюють по ключовим властивостей (які визначають згідно методики, що описані раніше). Залежно від кількості набраних балів (по факторно-бальному методу) або встановлених рангів (по неаналітичним методам) посади можна розташувати ієрархічно. Після цього їх необхідно об'єднати (згрупувати)

в кваліфікаційні групи (грейди). Грейд є діапазоном «оцінок» (балів) або рангів посад, в якому вони вважаються рівнозначними і рівноцінними для підприємства. Кожен діапазон може бути розбитий на розряди з відповідними міжкваліфікаційними співвідношеннями (тарифними коефіцієнтами або посадовими окладами). Грейди можна формувати різноманітними способами. За умов використання неаналітичних методів грейди формуються на підставі рангів, встановлених для посад. Ранги розбиваються на діапазони на підставі суб'єктивного розуміння керівниками і фахівцями, які розробляють системи оплати праці, прийнятної для цього підприємства групування посад – приклад приведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Бальна оцінка (шкала оцінки) посад ПрАТ «Фарлеп-Інвест»

№ п/п	Властивості персоналу	Рівень оцінювання				
		1- й	2- й	3- й	4- й	5- й
1	Трудова дисципліна (Ітд)	0	3	7	9	10
2	Результативність (Ір)	0	3	8	10	11
3	Володіння навичками роботи (Івнр)	0	2	3	4	5
4	Прагнення до професійного розвитку (Іппр)	0	2	3	4	5
5	Самостійність та ініціатива (Іін)	0	1	1	1	2
6	Командна робота (Ікр)	0	2	3	4	5
7	Широта усвідомлення визначених задач (Івз)	0	2	3	4	5
8	Гнучкість та адаптування (Іадап)	0	2	3	4	5
9	Планування та організація (Іп)	0	2	3	4	5
10	Орієнтація на клієнта (внутрішнього та/чи зовнішнього) (Іок)	0	2	3	4	5
11	Креативність (Ік)	0	2	3	4	5
12	Готовність до виконання задач (Іктз)	0	2	3	4	5
13	Мобільність (Ім)	0	2	3	4	5
14	Лідерство (Ілід)	0	2	3	4	5
15	Розвиток підлеглих (Ірп)	0	2	3	4	5
16	Стратегічне мислення (Ісм)	0	2	3	4	5
17	Відповідальність (Ів)	0	2	3	4	5
18	Відкритість новому досвіду (Івнд)	0	1	1	1	2
19	Критичність мислення (Ікм)	0	1	1	1	2
20	Здатність подолати стереотипи у професійної діяльності (Ізпе)	1	1	1	2	3

При використанні факторно-бального методу головне завдання, яке необхідно вирішити для об'єднання посад в ґрейди, полягає у визначенні діапазонів (інтервалів) оцінок (балів) в кожному ґрейді.

Існують декілька підходів до встановлення діапазонів ґрейдів: визначення діапазонів ґрейдів шляхом розбиття усієї множини балів на рівні інтервали, визначення діапазонів ґрейдів на підставі групування посад, що належать до однієї категорії (професійної групи) і мають незначні розбіжності у балах. У практичному застосуванні цей підхід складний, проте йому властива гнучкість в побудові діапазонів, раціональність і логіка. У зв'язку з тим, що головною метою підприємства є максимізація прибутку, блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» віддається в загальній оцінці – 60%, відповідно блоку «Адаптація персоналу до трудового колективу» – 10%, «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства» - 30%.

Таблиця 2.10

Формування ґрейдів по встановленим рангам

Категорія	Назва посади	Ранг посади	ґрейд
Керівні посади вищого рівня	згідно штатного розкладу	10-11	6-й
Керівні посади середнього рівня	згідно штатного розкладу	9	5-й
Керівні посади нижнього рівня	згідно штатного розкладу	6-8	4-й
Професіонали, фахівці	згідно штатного розкладу	5	3-й
Робочі	згідно штатного розкладу	3-4	2-й
Технічні службовці	згідно штатного розкладу	1-2	1-й

Але для кожного підприємства співвідношення між цими трьома блоками розвитку персоналу є індивідуально. У даному напрямку необхідно визначати на загальнодержавному рівні рекомендоване співвідношення в залежності від галузевої ознаки, форми власності, категорії та інших класифікаційних ознак підприємств як суб'єктів господарювання. Розроблена анкета для дослідження розвитку персоналу підприємства включає властивості для всіх п'яти категорій працівників підприємства трьох блоків: «Адаптація персоналу до робочого місця», «Адаптація персоналу до трудового колективу», «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства». Кожна властивість персоналу підприємства оцінюється за наступною шкалою: 0 - незадовільно для цієї посади; 1 - значно нижче необхідного рівня (вимагає істотного поліпшення); 2 - дещо нижче необхідного рівня для цієї посади; 3 - дещо вищий необхідного рівня для цієї посади; 4 - помітно перевищує необхідний рівень для цієї посади; 5 - істотно перевищує необхідний

рівень для цієї посади. Свою оцінку той, експерт що оцінює, обов'язково супроводжує короткими коментарями/обґрунтуванням. У разі відсутності коментарів, заповнені анкети на обробку не приймаються. Безпосередній керівник зобов'язаний надати розширений зворотний зв'язок своїм підлеглим за результатами блоку «Адаптація персоналу до трудового колективу» з метою обговорення виставленої оцінки і коментаря, що відповідає блоку. На підставі заповнених анкет відбувається розрахунок міри досягнення результатів по блоку «Адаптація персоналу до трудового колективу» - обчислюється як співвідношення фактично отриманої працівником суми балів до максимально можливої кількості балів по цьому блоку (у процентному виразі). Ступінь досягнення по блоку «Адаптація персоналу до трудового колективу» буде визначатися за формулою:

$$B_{Атк} = \frac{a_{факт}}{a_{max}} * 100 \quad (2.13)$$

де: $B_{Атк}$ - ступінь досягнення по блоку «Адаптація персоналу до трудового колективу»; $a_{факт}$ - фактична кількість набраних балів; a_{max} - максимальна кількість балів.

В результаті отримаємо підсумкове значення оцінки в цьому блоці, вираженого у відсотках, - від 0 до 100.

Для оцінки по блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» використовується інформація, отримана в ході оцінки результатів праці за період, який співпадає з періодом проведення комплексної оцінки.

При розрахунку підсумкового значення блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» використовується значення міри досягнення результатів за індивідуальними показниками оцінки результатів праці за підсумками періоду (у процентному вираженні) із застосуванням коефіцієнта, що коригує.

Міра досягнення результату по блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» обчислюється як середньоарифметичне значення мір досягнення за період, який співпадає з періодом проведення комплексної оцінки (у процентному виразі):

$$B_{Арм} = \frac{Cm_{кв_i} + Cm_{кв_{(i+1)}}}{2} \quad (2.14)$$

де: $B_{Арм}$ - ступінь досягнення по блоку «Адаптація персоналу до робочого місця»,%; $Cm_{кв_i}$ - ступінь досягнення по блоку «Адаптація

персоналу до робочого місця» за і квартал, %; $Ст_{кв(i+1)}$ - ступінь досягнення по блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» за (і+1) квартал, %.

Міра досягнення результату по блоку «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства» розраховується згідно формули 2.15 (у процентному виразі):

$$B_{Ain} = \frac{\beta_{факт}}{\beta_{max}} * 100 \quad (2.15)$$

де: B_{Ain} - ступінь досягнення по блоку «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства»; $\beta_{факт}$ - фактична кількість набраних балів; β_{max} - максимальна кількість балів.

В результаті набуваємо підсумкового значення оцінки в цьому блоці, вираженого у відсотках, - від 0 до 100.

На підставі попередніх підсумків оцінки по кожному з блоку оцінки розраховується підсумкова міра досягнення результату працівниками, що оцінюються по комплексній оцінці розвитку персоналу:

$$B_{(Атк, Арм, Ain)} = \chi_{Атк}^{експ} \cdot B_{Атк} + \chi_{Арм}^{експ} \cdot B_{Арм} + \chi_{Ain}^{експ} \cdot B_{Ain} \quad (2.16)$$

де: $B_{(Атк, Арм, Ain)}$ - ступінь досягнення блоків, які оцінюються, %; $\chi_{Атк}^{експ}$, $\chi_{Арм}^{експ}$, $\chi_{Ain}^{експ}$ - відповідно ступінь значущості по блокам оцінки «Адаптація персоналу до робочого місця», «Адаптація персоналу до трудового колективу», «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства», які проставляють експерти.

В результаті отримується підсумкового значення оцінки в комплексній оцінці розвитку персоналу підприємств зв'язку, вираженого у відсотках, від 0 до 100.

На підставі отриманих даних про розвиток персоналу за підсумками оцінювання відбувається ранжування персоналу підприємств зв'язку. Ранжування виконується окремо для кожного функціонального підрозділу (управління, служби, відділу) згідно методики АВС аналізу [52, с. 89]. У разі великої чисельності персоналу в групі допускається ділення на підгрупи ранжування за функціональними ознаками (допущення можливе при перевищенні чисельності підрозділу понад 50 працівників). За підсумками ранжування працівники підприємства розподіляються за наступним групам: Група А – 20% від кількості працівників, що ранжуються, з максимальною мірою досягнення по підсумкам оцінки; Група В – 60% від кількості працівників, що

ранжуються, з середньою мірою досягнення; Група С - 20% від кількості працівників, що ранжуються, з мінімальною мірою досягнення.

Встановив правила для сегментації про групам, на підставі принципу Парето, приведемо приклад ранжування персоналу для підрозділу відділу взаємодії з фінансовими установами фінансового департаменту (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Ранжування персоналу відділу взаємодії з фінансовими установами фінансового департаменту (розраховано автором)

Працівники	Ранжування персоналу	Працівники, %	Категорія	Накопичений підсумок, %
ПРАЦІВНИК 1	100	20,0%	А	20,0%
ПРАЦІВНИК 2	61	12,2%	В	32,3%
ПРАЦІВНИК 3	55	11,0%	В	43,3%
ПРАЦІВНИК 4	54	10,8%	В	54,1%
ПРАЦІВНИК 5	53	10,6%	В	64,7%
ПРАЦІВНИК 6	52	10,4%	В	75,2%
ПРАЦІВНИК 7	50	10,0%	В	85,2%
ПРАЦІВНИК 8	12	2,4%	С	87,6%
ПРАЦІВНИК 9	7	1,4%	С	89,0%
ПРАЦІВНИК 10	8	1,6%	С	90,6%
ПРАЦІВНИК 11	8	1,6%	С	92,2%
ПРАЦІВНИК 12	8	1,6%	С	93,8%
ПРАЦІВНИК 13	7	1,4%	С	95,2%
ПРАЦІВНИК 14	15	3,0%	С	98,2%
ПРАЦІВНИК 15	3	0,6%	С	98,8%
ПРАЦІВНИК 16	3	0,6%	С	99,4%
ПРАЦІВНИК 17	2	0,4%	С	99,8%
ПРАЦІВНИК 18	1	0,2%	С	100,0%
Всього	499	100,0%	Х	Х

Отримані результати підлягають аналізу, на підставі якого фахівці з роботи з персоналом підприємств спільно з безпосереднім керівником оцінюваного працівника виносять рекомендації про плани розвитку в індивідуальному порядку, а також про зарахування в кадровий резерв підприємства. За результатами аналізу розвитку персоналу підприємств, групується персонал в залежності від розміру їх вкладу в сукупний ефект (в розвиток персоналу) (рис. 2.5).

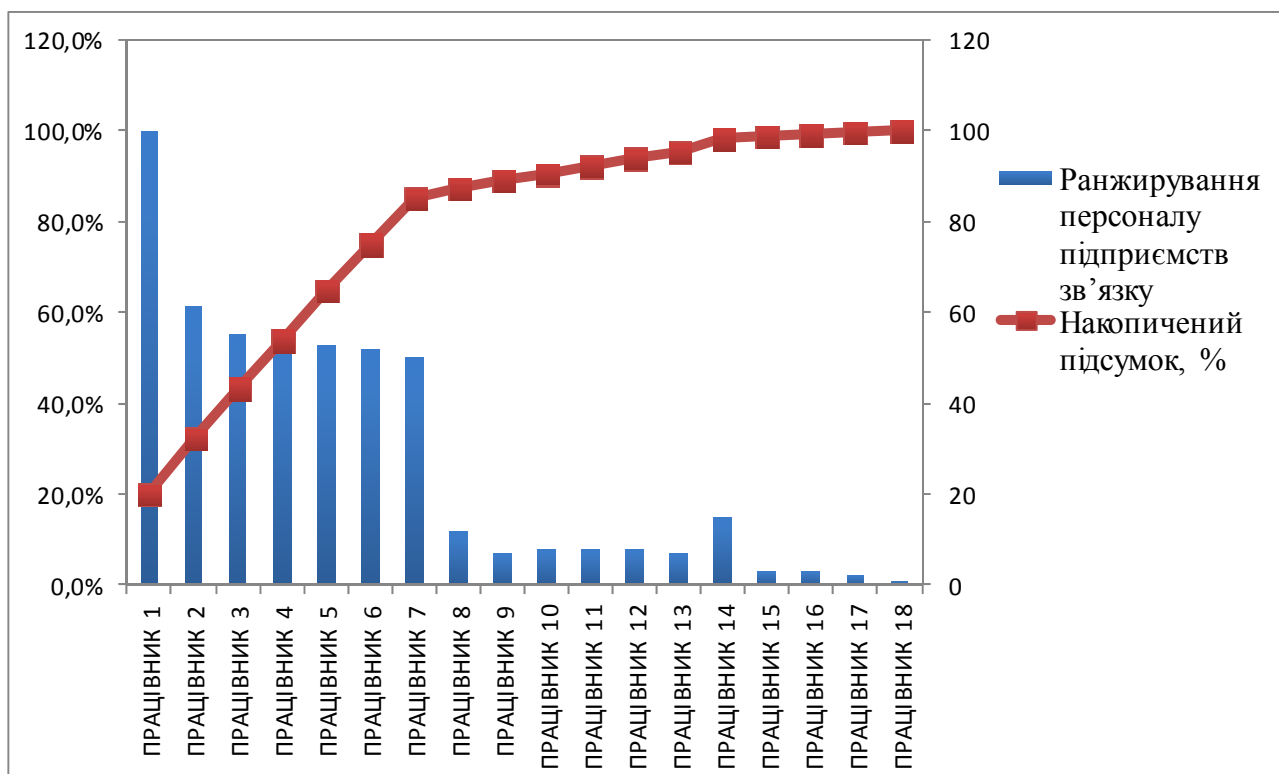


Рис. 2.5 Ранжування персоналу для підрозділу (крива Лоренца)
(побудовано автором)

Якщо персонал підприємств відноситься до групи А – приймається рішення про необхідність включення в кадровий резерв. Рішення про включення до складу резерву, що має для працівника велике мотивуюче значення, приймається першим керівником підприємства. Виключення з резерву здійснює він же з урахуванням віку, стану здоров'я, незадовільних результатів, показаних протягом перебування в резерві. Таким чином, склад резерву регулярно переглядається і оновлюється. Якщо персонал підприємств відносяться до групи В - рекомендується при наступному дослідженні, звернути увагу на дану групу: тенденція стане стабільна по властивостям з блоку «Адаптація персоналу до трудового колективу» - необхідно прикласти зусилля по розвитку даних властивостей персоналу. При цьому враховується, до якої системи відносять показники: якщо це природні властивості персоналу - звернути увагу на можливість покращення психофізіологічних здібностей працівника (наприклад, для покращення стану здоров'я фінансово забезпечити придбання путівки до санаторію, заходи по покращенню трудових умов на підприємстві – це потребує додаткового аналізу використання персоналу (тривалість та причини лікарняних)). Якщо проблеми виникли на рівні функціональних здібностей – необхідно

провести дослідження за допомогою професіограм (від. лат. *professio* – спеціальність, *gramma* – запис), можливо два результати: невідповідність працівника змісту праці на робочому місці (пропонується працівнику перенавчання на іншу професію) та відповідність. У другому випадку – необхідно підвищення професійної складової персоналу - підвищення кваліфікації в залежності від індивідуальних схильностей та фінансових можливостей. При проблемах з системоутворючими властивостями персонал підприємств - необхідно розглядати весь комплекс суб'єктивних факторів. Якщо проблемними були властивості персоналу підприємств з блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» необхідно дослідити всі фактори, які вплинули на результати праці. Якщо персонал підприємств відносяться до групи С це потребує найбільш уваги: при неможливості прийняття заходів для переходу у більш стабільну групу В, розглядається існування ймовірності звільнення працівника. При даному ранжуванню персонал підприємств розглядається вплив властивостей персоналу: адаптація до робочого місця, адаптація до трудового колективу та адаптація до змін діяльності підприємства. При цьому для поглиблення АВС аналізу можливо використовувати інструменти XYZ-аналізу. Впровадження розглянутих пропозицій щодо ранжування персоналу підприємств дозволить створити базис для удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств, можливість суб'єктам господарювання в умовах кризових явищ якісніше здійснювати забезпечення стабільного і поступального розвитку, оперативно реагувати на зміни її ринкового середовища, визначати заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.3 Формування напрямів розвитку персоналу підприємств

Напрями розвитку персоналу повинні базуватися на стані технологічного розвитку як в цілому по галузі, так і по підприємству окремо. Прогнозування капітальних вкладень у основний капітал як створення високотехнологічного робочого місця, що потребує відповідного розвитку персоналу підприємств є необхідною умовою формування даних напрямів. У зв'язку з цим виникає необхідність урахування у політиці підприємства в стратегічному аспекті розвиток персоналу підприємства. В сучасній методології стратегічного управління підприємством найчастіше використовують три основні моделі:

стратегічна модель М. Портера, матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту), матрицю «Дженерал Електрик — Мак Кінсі» (матриця привабливості ринку) [91]. У відмінності від існуючих матриці напрямів пропонується враховувати фактор «адаптації персоналу до змін умов діяльності» та багатофакторні поняття адаптації персоналу до робочого місця та адаптації персоналу у трудовому колективі, при будівництві матриці напрямів розвитку персоналу підприємства.

Дані фактори пропонується розділити на наступні шкали згідно методики, розглянутої у попередньому розділі роботи: адаптація персоналу до змін умов діяльності (A_{in_o}) – негативно орієнтованість, інертність, середня, сильна, дуже сильна; адаптація персоналу у трудовому колективі (A_{mk_j}) – дуже слабка, конформізм, акомодация, асиміляція, дуже сильна; адаптація персоналу до робочого місця (A_{pm_i}) – дуже слабка, слабка, середня, сильна, дуже сильна. Побудування матриці напрямів розвитку персоналу підприємств дозволить врахувати властивості персоналу підприємства, що впливають на його розвиток: соціально – економічна (представлена показниками адаптації персоналу до робочого місця та адаптації персоналу у трудовому колективі) та соціально – атрибутивна (адаптація персоналу до змін умов діяльності). Етапи розробки матриці напрямів розвитку персоналу підприємств представлені на рис. 2.6 [32].

Використання кваліметричного підходу оцінки дозволило побудувати матрицю напрямків розвитку персоналу підприємства зв'язку, шкали визначалися згідно методики, розглянутої у попередньому розділі (табл. 2.12, 2.13).

Адаптація персоналу до робочого місця – це відповідність розвитку персоналу розвитку робочого місця, визнається за ступенем адаптованості: дуже слабка, слабка, середня, сильна, дуже сильна. Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства представлена наступними ступенями адаптованості: негативно орієнтованість - не сприйняття, навіть активний опір; інертність (від лат. *inertia* — бездіяльність, відсталість) - здатність персоналу не змінювати свій стан під час трудової діяльності до нововведень, а також зберігати стійкість по відношенню до зовнішніх впливів; середня, сильна, дуже сильна – це ступені за зростанням зміни індивідуумів як основа організаційних перетворень.

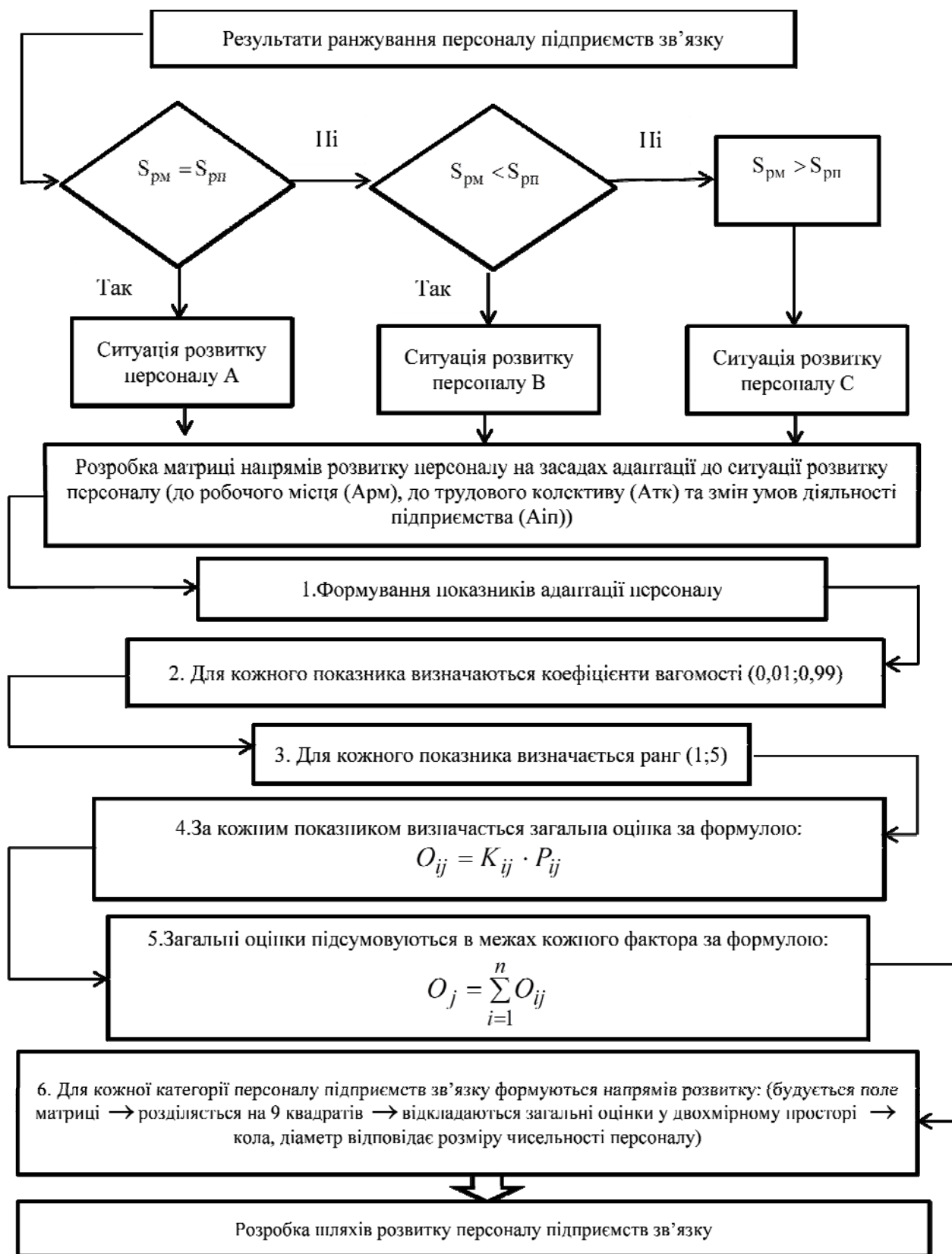


Рис. 2.6 Методологічний підхід до формування напрямів розвитку персоналу (авторська розробка)

Адаптація персоналу у трудовому колективі визначається як ступінь сприйняття трудової поведінки, яка склалася на підприємстві: дуже слабка – не сприймається індивідуюмом моделі трудової поведінки; конформізм (від лат. *conformis* – «подібний», «схожий») – означає відсутність власної позиції домінантності, безпринципна і некритична покора певній трудової моделі поведінки, що володіє найбільшою силою тиску (думка більшості, визнаний авторитет, традиція); акомодация (лат. *assommodatio* — пристосування) - засвоєння індивідом трудової моделі поведінки шляхом входження в трудовий колектив як систему соціальних зв'язків, з іншого - процес активного відтворення системи соціальних самонастанов індивіда за рахунок його активної діяльності, активного включення в трудовий колектив; асиміляція (від лат. *assimilatio* — уподібнення) — процес, у ході персонал підприємства повністю сприймає цінності, норми поведінки, культуру, соціально-психологічних мотивацій, трудової моделі поведінки трудового колективу; дуже сильна – нав'язує власну модель трудової поведінки в трудовому колективі і трудовий колектив пасивно сприймає.

Найбільш характерний стан знаходиться в кутових квадрантах матриці. Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, тому що висока оцінка одного параметра може поєднуватись з низькою оцінкою іншого.

Або всі ознаки матимуть середні оцінки (це представлено в таблицях квадратами 3,8,11,12,13,14,15,18,23). Квадрати 1-2,6-7 – представлені селективним зростанням (область А), квадрати 4-5,9-10 – представлені агресивним зростанням (область В), квадрати 19-20,24-25 – низьке зростання (область С), квадрати 16-17,21-22 – згасання (область D).

Для персоналу підприємства, які по якісним характеристикам, відносяться до області А - використовують напрями елімінації (DIVEST) - полягає у виключенні персоналу зі складу працівників підприємства, застосовується для того персоналу, який втратив свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) в зону згасання (адаптація персоналу до трудового колективу дуже низька - асиміляція, дуже слаба адаптація персоналу до робочого місця негативно орієнтовані – інертні за характеристикою адаптація персоналу до змін умов діяльності), обсяг інвестицій у персонал – нульовий.

Таблиця 2.12

Матриця напрямків розвитку персоналу (на підставі двох факторів: адаптація персоналу до змін умов діяльності (Ain_o) та адаптація персоналу до трудового колективу (Amm_j)) (авторська розробка)

Шкали		Адаптація персоналу до змін умов діяльності				
		Негативна орієнтованість	Інертність	Середня	Сильна	Дуже сильна
Адаптація персоналу до трудового колективу	Дуже сильна	1	2	3	4	5
	Асиміляція	6	7	8	9	10
	Акомодація	11	12	13	14	15
	Конформізм	16	17	18	19	20
	Дуже слабка	21	22	23	24	25

Для персоналу підприємств, які по властивостям, відносяться до області В – напрями «збору урожаю» (HARVEST) – передбачає зменшення кадрових зусиль стосовно слабкого персоналу, які негативно орієнтовані – інертні по адаптація персоналу до змін умов діяльності та дуже сильно – асиміляція адаптація персоналу до трудового колективу тобто не мають можливості розвинути адаптацію персоналу до змін умов діяльності як базу для розвитку персоналу підприємства зв'язку, але ще

можуть приносити певні прибутки для підприємства протягом деякого часу, при цьому інвестиції у розвиток персоналу незначний.

Таблиця 2.13

Матриця напрямків розвитку персоналу (на підставі двох факторів: адаптація персоналу до змін умов діяльності (Ain_o) та адаптація персоналу до робочого місця (App_i)) (авторська розробка)

Шкали		Адаптація персоналу до змін умов діяльності				
		Негативна орієнтованість	Інертність	Середня	Сильна	Дуже сильна
Адаптація персоналу до робочого місця	Дуже сильна	1	2	3	4	5
	Асиміляція	6	7	8	9	10
	Акомодація	11	12	13	14	15
	Конформізм	16	17	18	19	20
	Дуже слабка	21	22	23	24	25

Для персоналу підприємств, які по властивостям, відносяться до області С – напрями інтенсифікації зусиль (BUILD) полягає у виділенні фінансових коштів для розвитку персоналу для інтенсифікації кадрових зусиль з метою підвищення його адаптації до змін умов діяльності.

Для персоналу підприємств зв'язку, які по властивостям, відносяться до області D - напрями підтримання до змін умов діяльності (HOLD) — полягає у відстоюванні адаптованості, передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередніх напрямків.

Для визначення напрямків розвитку персоналу, що враховує фактори адаптації працівника, було побудовано систему оцінювання за етапами:

1. Формування показників адаптації персоналу за показниками, які були виділені у попередньому підрозділу: за фактором «Адаптація персоналу (до робочого місця та до трудового колективу)»: самостійність та ініціатива (Іін), лідерство (Ілід); володіння навичками роботи (Івнр), розвиток підлеглих (Ірп); за фактором «Адаптація персоналу до змін умов діяльності» - відкритість новому досвіду (Івнд), критичність мислення (Ікм), здатність подолати стереотипи у професійної діяльності (Ізпс); прагнення до професійного розвитку (Іппр), готовність до виконання задач (Іктз), стратегічне мислення (Ісм), мобільність (Ім), широта усвідомлення визначених задач (Івз), гнучкість та адаптування (Іадап).

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості.

Присвоюючи коефіцієнти вагомості, приймається вага фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаються, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99.

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг. Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг «1», найвищим – «5».

4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг за формулою:

$$O_{ij} = K_{ij} \cdot P_{ij} \quad (2.17)$$

де: O_{ij} - загальна оцінка і-показника j-фактора, K_{ij} - коефіцієнт вагомості і-показника j-фактора, P_{ij} - ранг і-показника j-фактора.

5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином одержується загальну оцінку за фактором:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij} \quad (2.18)$$

де: O_j - загальна оцінка j -фактора, n - кількість показників у межах j -фактора.

6. Будується поле матриці: на горизонтальній лінії відкладається фактор «Адаптація персоналу до змін умов діяльності» в межах від «5» до «1» за діапазону рангу від «1» до «5», (за відповідного діапазону рангу), на вертикальній лінії відкладається фактор «Адаптація персоналу (до робочого місця та до трудового колективу)» в межах від «1» до «5».

7. Поле матриці розділяється на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від «1» до «5»).

8. Положення кожної категорії персоналу підприємств (керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, кваліфіковані робітники з інструментом) в матриці визначаються, відкладаючи його узагальнювальну оцінку за факторами.

9. Положення категорії персоналу підприємств показується на полі матриці у вигляді кола, діаметр яких відповідає розміру чисельності працівників. Заштрихованим сегментом вказуємо питому вагу певної категорії працівників підприємства.

10. Для кожної категорії персоналу підприємств формується напрямки розвитку.

Матриця напрямків розвитку персоналу підприємств побудована, на підставі визначення показників, необхідних для побудови матриці напрямків розвитку персоналу підприємств (табл. 2.14).

Середньокваліфікаційні та низькокваліфікаційні робочі, найпростіші професії розраховуються за таким же алгоритмом.

Відповідно до методики ранжування персоналу підприємств, адаптація персоналу до робочого місця та до трудового колективу представляє соціально-економічну властивість персоналу, тому автором пропонується при будуванні матриці напрямків розглянути загальну адаптацію персоналу за даною складовою як багатоаспектного фактору.

При цьому шкали, адаптації персоналу підприємств розділити на три рівні: низький, середній та високий. Під час формування напрямків поле матриці розділяється на три зони (рис. 2.7).

Квадрат 3 включає таких працівників підприємства з середньою адаптацією персоналу до змін умов діяльності підприємства та адаптацією соціально-економічних складових. Для першої зони рекомендується напрямків росту, вкладання інвестицій в персонал, для розвитку персоналу підприємств зв'язку.

Таблиця 2.14

Визначення показників, необхідних для побудови матриці напрямків розвитку персоналу
ПрАТ «Фарлеп-Інвест»

№ з/п	Найменування показників	Категорії персоналу підприємства								
		Керівники			Професіонали та фахівці			Кваліфіковані робітники з інструментом та технічні службовці		
		Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка
1	За фактором «Адаптація персоналу до змін умов діяльності»	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1	Відкритість новому досвіду (Івнд)	0,1	2	0,2	0,05	2	0,1	0,1	3	0,3
1.2	Критичність мислення (Ікм)	0,1	3	0,3	0,05	1	0,05	0,05	2	0,1
1.3	Здатність подолати стереотипи у професійної діяльності (Ізпс)	0,15	5	0,75	0,1	3	0,3	0,05	4	0,2
1.4	Прагнення до професійного розвитку (Іппр)	0,15	5	0,75	0,2	4	0,8	0,15	4	0,6
1.5	Готовність до виконання задач (Іктз)	0,1	4	0,4	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8
1.6	Стратегічне мислення (Ісм)	0,15	5	0,75	0,05	2	0,1	0,05	1	0,05
1.7	Мобільність (Ім)	0,05	1	0,05	0,05	2	0,1	0,15	4	0,6
1.8	Широта усвідомлення визначених задач (Івз)	0,15	5	0,75	0,05	2	0,1	0,05	1	0,05
1.9	Гнучкість та адаптування (Іадап)	0,05	3	0,15	0,25	5	1,25	0,2	5	1
	Всього	1	X	4,1	1	X	3,4	1	X	3,7
2	За фактором «Адаптація персоналу (до робочого місця та до трудового колективу)»	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1	Самостійність та ініціатива (Іін)	0,2	2	0,4	0,15	4	0,6	0,1	3	0,3
2.2	Лідерство (Ілід)	0,3	5	1,5	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1
2.3	Володіння навичками роботи (Івнр)	0,2	3	0,6	0,7	5	3,5	0,8	5	4
2.4	Розвиток підлеглих (Ірп)	0,3	4	1,2	0,1	3	0,3	0,05	1	0,05
	Всього	1	X	3,7	1	X	4,5	1	X	4,45

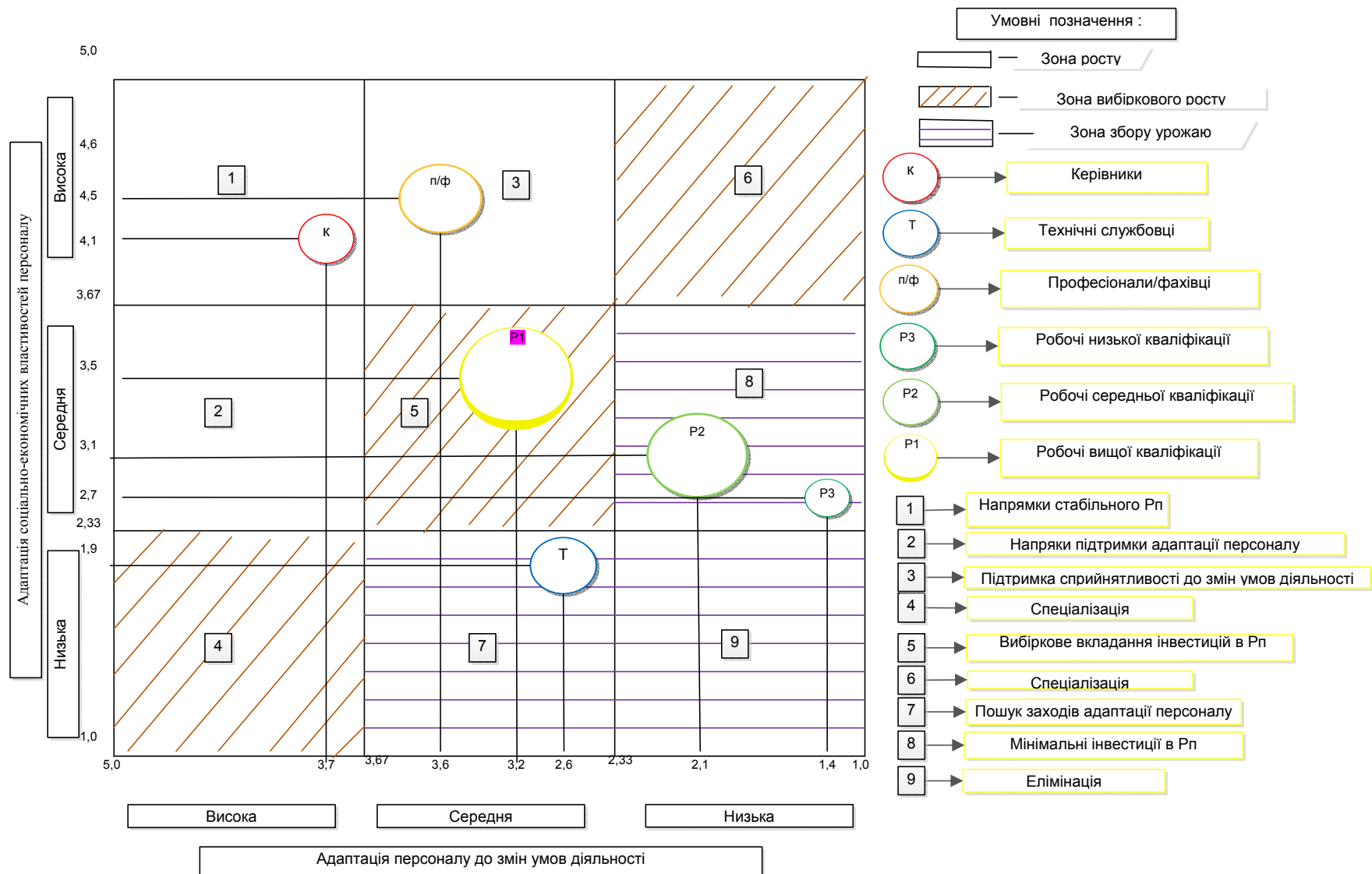


Рис. 2.7 Матриця напрямків розвитку персоналу ПрАТ «Фарлеп-Інвест» (авторська розробка)

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6: квадрат 4 включає таких персонал підприємств з адаптації персоналу до змін умов діяльності підприємства та з низькою адаптацію соціально-економічних складових; квадрат 5 включає середні за адаптацію соціально-економічних складових та за до змін умов діяльності персонал підприємства зв'язку.

Квадрат 6 включає персонал підприємств зв'язку, які мають високу адаптацію соціально-економічних складових з низькою адаптацію персоналу до змін умов діяльності підприємства. Для другої стратегічної зони рекомендується напрямків вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку та розвитку персоналу, а також пошук стратегічних можливостей переходу персоналу підприємства до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9: квадрат 7 включає середні за рівнем адаптації персоналу до змін умов діяльності, які мають низьку адаптацію соціально-економічних складових, квадрат 8 включає персонал підприємств зв'язку, який має середню адаптацію соціально-економічних складових та низькою адаптацію персоналу до змін умов діяльності, квадрат 9 включає персонал підприємств зв'язку, які мають низькі показники адаптації. Для третьої зони рекомендується напрямки збору врожаю — після використання останніх можливостей даних працівників необхідно перейти до їх звільнення з підприємства/

Категорії працівників ПрАТ «Фарлеп-Інвест» за показниками адаптованості та інноваційної сприятливості знаходяться [32]: в зоні росту - керівники (координати 3,2;4,3) в квадраті 3 - з середньою інноваційною сприятливістю та з високою адаптованістю; робочі вищої кваліфікації (координати 4,1;3,3) в квадраті 2 - сильну інноваційну сприятливість, але середню адаптованість; в зоні вибіркового росту: робочі вищої кваліфікації (координати 3,2;3,5) в квадраті 5 - середні за адаптованістю і за рівнем інноваційної сприятливості; в зоні збору урожаю – робочі середньої кваліфікації (координати 2,0;3,1) в квадраті 8, робочі низької кваліфікації (координати 1,4;2,7) в квадраті 8 – середньою адаптованістю та низькою інноваційною сприйнятливістю; найпростіші професії - (координати 2,6;1,9) в квадраті 7 – середньою інноваційною сприйнятливістю та низькою адаптованістю.

Тобто керівники, професіонали – знаходяться у першій стратегічного зони росту властивостей персоналу, тому рекомендується стратегія подальшого розвитку даних показників, з підвищенням уваги до

відповідного показника (керівники – підвищення інноваційної сприйнятливості, професіонали, спеціалісти – зростання адаптованості). Тоді робочі вищої кваліфікації у другій стратегічній зоні вибіркового (селективного) росту – пошук стратегічних можливостей переходу працівників підприємства до першої зони. Робочі середньої та низької кваліфікації рекомендується напрямки мінімальних інвестицій, але необхідно приділити увагу підвищенню інноваційної сприйнятливості – дозволить підвищити кваліфікацію та перейти на більш високий рівень. Найпростіші професії – пошук заходів адаптації, але рекомендується у з середнім рівнем адаптації можливе сумісництво декілька або найпростіших професій або навчання на робочі кадри.

Побудова матриці дозволить врахувати властивості персоналу підприємства, що впливають на розвиток персоналу підприємств зв'язку. Її перевагами є: отримання детального стратегічного аналізу; визначення стратегічного стану розвитку персоналу; розгляд альтернатив розвитку персоналу, напрямів пріоритетного інвестування в персонал з метою досягання місії підприємств зв'язку.

Висновки до розділу 2

1. Ранжування персоналу підприємства складається з 4 етапів: підготовчий; проведення анкетування та обробки результатів; ранжування та інформування. За допомогою діаграми Ісікави були визначені відповідні головні вектори, що визначають розвиток персоналу підприємств зв'язку. Впровадження розглянутих пропозицій стосовно ранжуванню персоналу підприємств дозволить створити базис для удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств зв'язку, можливість суб'єктам господарювання в умовах кризових явищ якісніше здійснювати забезпечення стабільного і поступального розвитку, оперативно реагувати на зміни її ринкового середовища, визначати заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

2. На підставі інформаційної бази підприємств зв'язку, зокрема ПрАТ «Фарлеп-Інвест», ранжування виконувалась окремо для кожного функціонального підрозділу (управління, служби, відділу) згідно методики АВС аналізу. Якщо персонал підприємств відноситься до групи А – приймається рішення про необхідність включення в кадровий резерв; до групи В – необхідність розвивати певні властивості персоналу; до групи С - при неможливості прийняття заходів для переходу у більш

стабільну групу В, розглядається існування ймовірності звільнення працівника.

3. Запропонована побудова матриці напрямів розвитку персоналу підприємств дозволить врахувати властивості персоналу підприємства, що впливають на його розвиток: соціально-економічна (представлена показниками адаптації персоналу до робочого місця та адаптації персоналу у трудовому колективі) та соціально-атрибутивна (адаптація персоналу до змін умов діяльності).

4. Побудова матриці дозволить врахувати властивості персоналу підприємства, що впливають на розвиток персоналу підприємств зв'язку. Її перевагами є: отримання детального стратегічного аналізу; визначення стратегічного стану розвитку персоналу; розгляд альтернатив розвитку персоналу, напрямів пріоритетного інвестування в персонал з метою досягання місії підприємств зв'язку.

5. Запропоновано формування оціночної системи розвитку персоналу підприємств на підставі кваліметричного підходу, яка складається з сьомі етапів. Оцінка розвитку персоналу в цілому за визначеними властивостями, що на відміну від існуючих підходів, дозволяє представити їх у шкалі інтервалів, а розвиток персоналу підприємства – у вигляді елемента матриці. Це дає змогу підвищити обґрунтованість порівняння окремих підприємств за розвиток персоналу та дає уявлення про динаміку його обсягу у часі, а також спричиняє підвищення наукової обґрунтованості нормативів коштів, що спрямовуються на впровадження певного шляху розвитку персоналу підприємств зв'язку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Теоретичні засади побудови організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств

Наукове обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу на підприємствах зв'язку вимагає визначення такої категорії як механізм. У науковій літературі є різні визначення категорії «механізм», яка є багатоаспектною. Категорія «механізм» у перекладі з грецької «*mechanē*» означає «зброя», «машина». У першому визначенні - це послідовність станів, процесів, які визначають собою які-небудь дії, явища; у другому – система, пристрій, який визначає порядок будь-якого виду діяльності. Під «механізмом» розуміють внутрішній устрій, систему. Механізм – це сукупність станів і процесів, у яких відбивається будь-яке фізичне, хімічне, фізіологічне, психічне чи інше явище (наприклад, механізм мислення); це процес визначення залежності менеджменту від особливостей організації, яка може бути централізованою і децентралізованою.

Термін «механізм» у науковців дістав особливого розвитку у другій половині 60-х років, з'явилась категорія «господарський «механізм економічної системи», як прагнення акцентувати увагу на конкретній рушійній силі системи, що функціонує [19].

Т. Парсонс [168] застосовував поняття «механізм» в контексті інтегративної комунікації, яка впливає на мотивацію суб'єктів системи, детермінуючи їх у шляхи й засоби здійснення цих бажань.

М. Вебер [14] використовував поняття «механізм» як інтерпретацію соціальної дії, найважливішим атрибутом якої вважав «орієнтацію на іншого (інших)», що передбачає взаємне очікування відповідної поведінки всіх, хто бере участь у соціальних відносинах.

Л.Козер [80] стверджував, що у соціумах діють механізми соціальної стабілізації та соціальної дезінтеграції, які є досить суперечливими тенденціями суспільств.

Термін «механізм» у технічному дискурсі розглядається як сукупність пристроїв, які перетворюють дію (рух) одного тіла на дію (руху) іншого, а також спосіб їх поєднання; аналіз будь-якої структури має бути діалектично доповненим дослідженням способів передачі й трансформації взаємовпливу елементів системи. Універсальне

тлумачення поняття «механізм» являє собою систему, пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності, послідовність станів, процесів та певну дію, явище.

Організаційно-економічний механізм є складною багатогранною економічною категорією, яка ще не дістала однозначного трактування в економічній літературі (таблиця 3.1). Деякі автори трактують дане поняття як економічні форми і методи організації і стимулювання виробництва, на основі яких здійснюється діяльність підприємств і дія на їх розвиток [42,60,88,97,108,129,130,150,154,157].

Таблиця 3.1

Підходи до визначення поняття «організаційно-економічний механізм»

№ з/п	Автор та джерело	Визначення поняття організаційно-економічного механізму
1	Козаченко В.Г. [79]	Інструмент управління, який є сукупністю управлінських елементів і способів їхньої організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання з урахуванням специфіки діяльності підприємства забезпечується досягнення певної мети заради чого, власне, і створюється відповідний механізм
2	Гурвіц Л., Рейтер С. [164]	Множина виборів економічних суб'єктів, кожний із яких пов'язується з певним результатом
3	Кульман А.А. [87]	Певна сукупність або послідовність економічних явищ
4	Мільнер Б.З., Півників А.В., Льовчук Д.Г. [103]	Сукупність елементів організації процесу ухвалення рішення; системи розподілу і забезпечення ресурсами; основні способи дії на об'єкт управління, які відповідно до прийнятого розділення включають різні методи управління, наприклад, адміністративно-організаційні і економічні
5	Федорович В. О. [150]	Різномірне ієрархічна система основних взаємозв'язаних між собою елементів та їх типових груп (суб'єктів, об'єктів, принципів, методів й інструментів і тому подібне), а також способів їх взаємодії, включаючи інтеграцію і дезінтеграцію, в ході і під впливом яких гармонізуються економічні стосунки (інтереси) держави, власників (учасників і акціонерів), кредиторів і персоналу, включаючи представників вищого менеджменту корпорації, і суспільства
6	Райзберг Б.А. [127]	Сукупність організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових форм, за допомогою яких реалізуються в економічній закони, що діють у конкретних умовах, процес відтворення

№ з/п	Автор та джерело	Визначення поняття організаційно-економічного механізму
7	Мішеніна Н.В., Коваленко Е.В. [105]	Сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових (політичних) способів цілеспрямованої взаємодії суб'єктів господарювання (суб'єктів підприємництва і науково-технічного розвитку) і впливу на їх діяльність, що забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління
8	Біла І. П. [10]	Система формування цілей та стимулів, які дозволяють перетворювати у процесі трудової діяльності динаміку матеріальних та духовних потреб суспільства у динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів виробництва, які направлені на повне та ефективне задоволення цих потреб
9	Кушнірук В. С. [90]	Система організаційних та економічних форм і методів ведення господарства, що спонукає до підвищення ефективності функціонування виробничих систем та спрямований на свідоме використання економічних законів і досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами підприємницької діяльності
10	Транченко Л. В. [145]	Система організації й управління, що включає певну сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у конкретних умовах суспільного виробництва

Нами пропонується розглядати організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств як адаптаційний механізм системи цілей, місій, принципів, функцій, моделей, методів, яка включає дві підсистеми: організаційну та економічну, спрямованих на досягнення організаційно-економічної ефективності управління розвитком персоналу, та здатний на умовах постійного розвитку перетворити персонал в особливий, пріоритетний, стратегічний ресурс підприємств [32]. В структурі організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств, розглядається такі структурні складові (підсистеми): організаційна та економічна (рис. 3.1). Організаційна підсистема забезпечення розвитку персоналу підприємств включає процеси, пов'язані з організацією праці та управління, і є складною сукупністю організаційних форм, методів і засобів підготовки, ухвалення і втілення в життя управлінських рішень з розвитку персоналу підприємства. Дана підсистема включає: розробка організаційної напрямів розвитку персоналу, розвиток персоналу на всіх стадіях його життєвого циклу, розробка організаційної структури і складання

штатного розкладу, вибір найважливіших проблем, напрямів і тем досліджень та розробок розвитку персоналу та інші. Організаційна складова механізму розвитку персоналу підприємств забезпечує здійснення послідовності виконання робіт, формування відповідних організаційних структур, в рамках яких здійснюється діяльність [90].

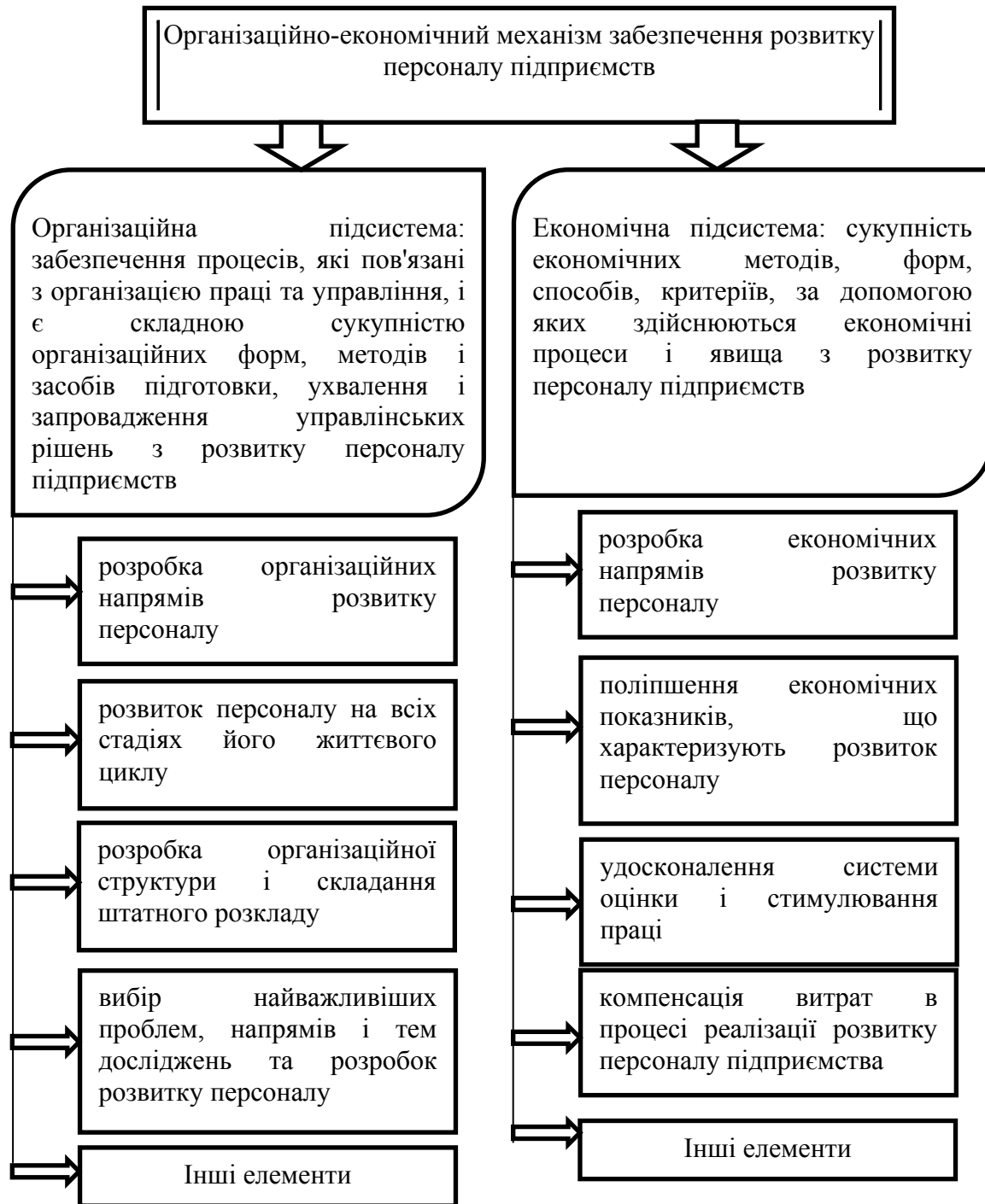


Рис. 3.1. Структура організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств (авторська розробка)

Також проводиться координація діяльності всіх учасників процесів та збалансованості матеріальних і трудових ресурсів підприємства.

Наступним елементом організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств є економічна складова. В її склад входять: по-перше, регулювання економічних взаємовідносин між підприємствами та галузями у напрямі досягнення поставлених цілей в області технологічного розвитку; по-друге, забезпечення господарської самостійності виробничих ланок під час впровадження нової техніки та технології; по-третє, компенсація витрат в процесі реалізації розвитку персоналу підприємства. Економічна підсистема механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств є сукупністю економічних методів, форм, способів, критеріїв, за допомогою яких здійснюються економічні процеси і явища з розвитку персоналу. Економічний напрям об'єднує: розробку економічної напрямів розвитку персоналу, поліпшення економічних показників, що характеризують розвиток персоналу, удосконалення системи оцінки і стимулювання праці, інші. Також особливої уваги в структурі економічної складової організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств заслуговує питання можливості фінансування даного виду діяльності. В сучасних умовах господарювання підприємства мають обмежені можливості фінансування діяльності в загалі, насамперед, на технологічний розвиток робочого місця, яке відповідає вимогам сучасного етапу технологічного розвитку (це розглядалося в роботі раніше).

До недоліків фінансування відносяться малі обсяги грошових фондів, відсутність фондів виробничого ризику, недостатність компенсування підвищених витрат на новітні програми забезпечення розвитку персоналу підприємств зв'язку. Застаріла технічна база, скорочення попиту на продукцію, зростання витрат призводить до спаду об'ємів послуг фіксованого зв'язку.

Проаналізовані організаційно-економічний механізми розвитку забезпечення персоналу підприємств засновані на елементах адаптації (включають наступні функції управління: оцінка (атестація), планування (тільки чисельності в кількісному аспекті), мотивації (матеріальні заохочення у вигляді премій), організації та контролю (побудовано тільки на адміністративних методах) [61; 62, с. 138].

Це все не забезпечує досягнення організаційно-економічної ефективності забезпечення розвитку персоналу, тому нами пропонується (рис. 3.2), для керуючої підсистеми: блок «Цілі та завдання забезпечення

розвитку персоналу»: необхідно додати згідно проведеного аналізу завдання скорочення невідповідності технологічного розвитку робочого місця розвитку персоналу підприємств, підвищення адаптації персоналу (з введенням адаптації змін умов діяльності підприємства); блок «Вибір моделей забезпечення розвитку персоналу» – впровадження напрямів розвитку персоналу. Керована система: блок «Планування персоналу» у відповідності обраної напрямів розвитку персоналу; блок «Оцінка персоналу» – вербальна оцінка доповнена кількісними показниками; блок «Кар’єрне зростання персоналу» здійснюється тільки на підставі напрямів розвитку персоналу.

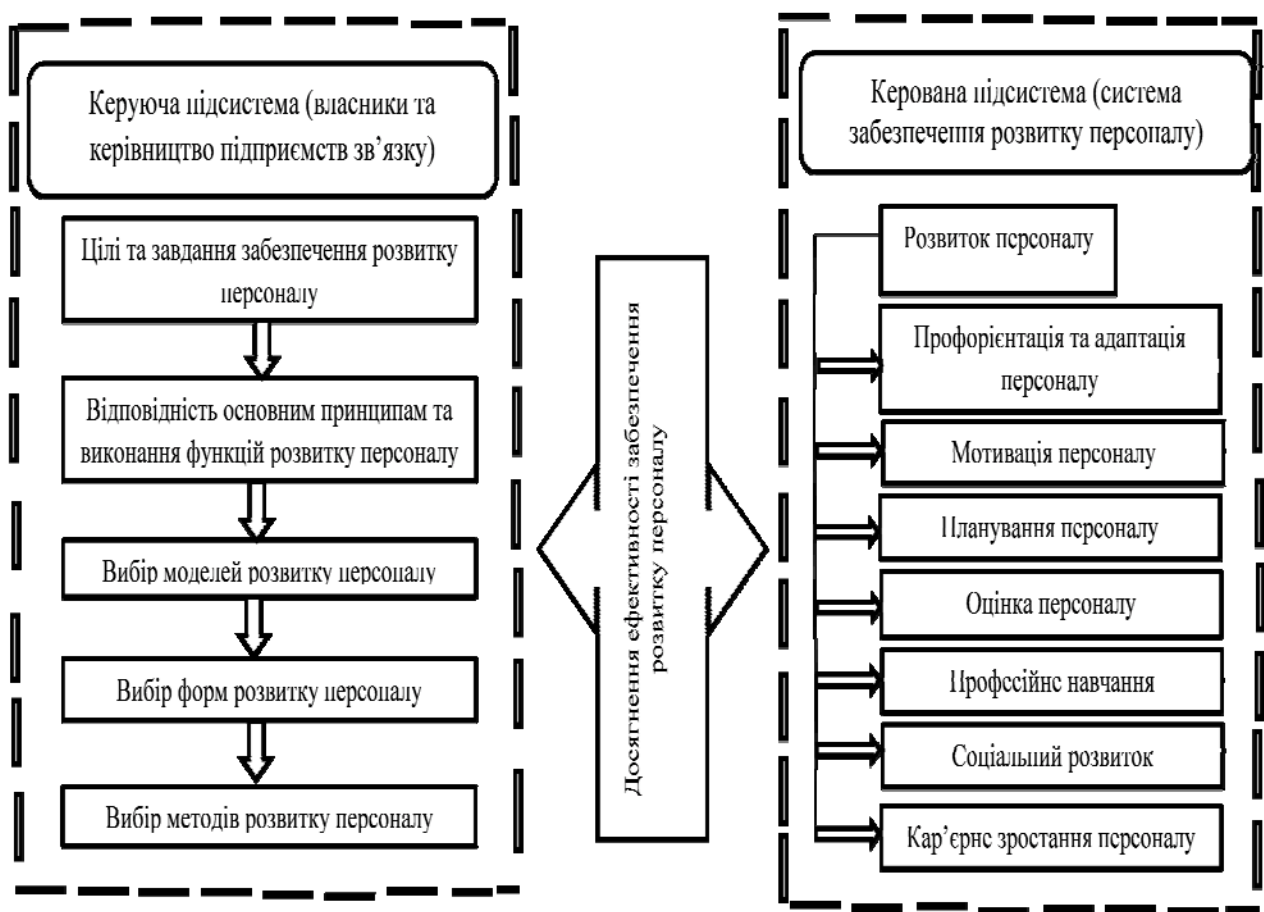


Рис. 3.2. Теоретичні засади побудови організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств (авторська розробка)

Розглянемо це більш детально. Основна мета є забезпечення організаційних і економічних умов для забезпечення розвитку персоналу підприємств.

Об'єктом організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств є система розвитку персоналу підприємства зв'язку. Суб'єктами даного механізму є суб'єкти, що задіяні в процесі формування та реалізації напрямів забезпечення розвитку персоналу підприємства. В даному випадку, це роботодавець – власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган, незалежно від форм власності, виду діяльності, господарювання, і фізична особа, яка використовує найману працю, яка найняла працівника за трудовим договором.

Функціями забезпечення розвитку персоналу підприємств є організація, планування та прогнозування, регулювання, стимулювання, моніторинг та контроль, інформаційна, аналітична. Організаційна функція являє собою процес формування діяльності, розподіл завдань, повноважень підприємницьких структур, що включає відповідальність за досягнення загальної мети всіма учасниками діяльності підприємств зв'язку. Функція планування та прогнозування полягає у розв'язання таких основних завдань [110,117,119,140]: планування в кількісному, якісному, часовому і просторовому визначенні потреби в персоналі, необхідному для досягнення цілей організації за обраними пріоритетними напрямками; розробка перспективних і поточних планів діяльності підприємств; виявлення потреби в технічних та фінансових ресурсах виробництва; визначення цільових орієнтирів доцільності діяльності підприємства; відбір заходів по розвитку персоналу; підготовка і реалізація яких забезпечує досягнення поставленої мети (досягнення організаційно-економічної ефективності розвитку персоналу) за умови загального підвищення ефективності; проведення аналізу ситуаційних змін, очікуваних після впровадження передбачених даними заходами і нововведеннями; розподіл завдань між виконавцями техніко-технологічних і виробничих планів, застосування системи кількісних і якісних показників, що відображають стан і хід досягнення мети. Досить важливою є функція стимулювання діяльності персоналу, що потребує, у свою чергу, постійного регулювання, моніторингу та контролю за перебігом робіт, обліку і оцінки, а також аналізу ефективності діяльності. Аналітична функція включає в себе оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища і прогнозування його розвитку; аналіз і кількісну оцінку ризику на всіх етапах інноваційного розвитку підприємства. Функція контролю сприяє виконанню заходів спрямованих на реалізацію потенціалу заходів по розвитку персоналу підприємства.

Слід зауважити, що як будь-яка система, організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств повинен діяти на основі ключових принципів наявності теоретичної бази, тобто фундаменту для побудови механізму з урахуванням визначених цілей та напрямів, використання інструментарію (методів, важелів і ресурсів) у контексті забезпечення розвитку персоналу підприємств [142,144,146]: системності, який означає, що механізм слід розглядати як складну, динамічну й адаптивну систему, що складається із сукупності взаємопов'язаних підсистем та елементів, які виконують конкретні функції, спрямовані на досягнення головної мети; комплексності, що передбачає взаємообумовлений та пропорційно взаємоузгоджений перелік етапів і напрямів активізації інноваційної діяльності як єдиного цілого; максимального використання ресурсного потенціалу, тобто фінансових, матеріальних, інформаційних для створення умов розвитку персоналу підприємств зв'язку; забезпечення єдності стратегічної та поточної політики розвитку персоналу підприємств; економічності та ефективності. Значне місце в організаційно-економічному механізмі забезпечення розвитку персоналу підприємств відповідний інструментарій. За його допомогою досягається основна мета механізму. До нього входять методи, важелі та ресурси. Взагалі в теорії управління, під методами розуміють сукупність способів здійснення управлінської діяльності, що застосовується для постановки та досягнення цілей організації [22]. Відповідно до даного поняття, можна визначити, що методи забезпечення розвитку персоналу підприємств являють собою комплексну систему методів цілеспрямованого впливу на об'єкт – персонал підприємства.

Не існує єдиної методики визначення забезпечення розвитку персоналу на підприємстві за допомогою кількісної оцінки її параметрів. Це знижує ефективність дій по підвищенню розвитку персоналу. Проте існують певні наукові розробки, для вирішення цієї складної і важливої проблеми. При дослідженні забезпечення розвитку персоналу підприємства існують різноманітні методики.

В європейській школі управління розвитком персоналу використовують різноманітні методи дослідження: письмові характеристики, критичні події, графічні рейтинги, поведінкові рейтинги, міжособистісні порівняння. Так, письмові характеристики простий метод оцінки: складання письмової характеристики, в якій описуються переваги і недоліки працівника, показники його праці, потенціал, а також надаються рекомендації щодо поліпшення його праці. Для складання

такої письмової характеристики не вимагається заповнювати складні форми, а тому необхідності в попередній підготовці немає. Недоліком даного методу є оцінка залежить не лише від фактичних результатів праці працівника, але і від письменницьких здібностей людини, що складає письмову характеристику та її особистого відношення до неї. Метод критичних подій: увага оцінювача фокусується на тих вчинках працівника, які визначають різницю між ефективним і неефективним виконанням праці. Оцінювач фіксує конкретні ситуації, що відображають найбільш ефективні або неефективні його дії. Головне завдання в даному випадку полягає в тому, що вказувати лише конкретні вчинки, а не туманно сформульовані риси характеру працівника. Перелік критичних подій є сукупністю прикладів, що можуть продемонструвати оцінюваній особи, які вчинки бажані, а яких слід уникати. Графічні рейтинги: це графіки, які показують ряд показників розвитку персоналу, це: кількість і якість виконуваної роботи, глибина професійних знань, готовність до співпраці, лояльність, відсутність прогулів, чесність і ініціативність. Оцінювач досліджує кожен показник списку по шкалам. За звичай це п'ятибальні шкали. Наприклад, показник «професійні знання» можна оцінити в діапазоні від 1 балу (погано розуміє свої посадові обов'язки) до 5 (повністю освоїв усі етапи роботи). Популярність графічних рейтингів у тому, що вимагають менше часу, допускають кількісний аналіз і порівняння.

Поведінкові рейтинги знаходяться посередині між методами критичних подій і графічних рейтингів. Праця оцінюється на основі елементів, що є континуумом, де окремими точками виступають конкретні приклади поведінки, а не особові характеристики. Поведінкові рейтинги вказують на чітко виражені, спостережувані і такі, що піддаються виміру вчинки на робочому місці. Приклади таких вчинків і показники розвитку персоналу з'ясовуються в ході спеціального опитування, учасникам якого пропонують навести конкретні приклади ефективної або неефективної поведінки для кожного показника продуктивності. В результаті складають поведінкові описи (наприклад, прогнозує, планує, виконує, вирішує невідкладні проблеми, виконує накази і знаходить вихід з критичного становища). Міжособистісні порівняння: зіставлення дій працівника з діями одного або кількох інших працівників. Це швидше відносний ніж абсолютний метод виміру. Два найбільш поширених виду міжособистісні порівнянь - це групова класифікація і індивідуальні рейтинги. Групова класифікація припускає, що оцінювач повинен певним чином класифікувати усіх працівників

(наприклад, «краща п'ятірка, друга п'ятірка»). Проте коли цим методом користуються керівники для оцінки своїх підлеглих, їм доводиться оцінювати усіх працівників. Метод індивідуального рейтингу: припускає класифікацію працівників від кращого до гіршого. Якщо, наприклад, керівник оцінює тридцять підлеглих і використовує індивідуальні рейтинги, різниця між першим і другим працівниками буде такою ж, як між двадцять першим і двадцять другим працівниками. Не дивлячись, що деякі працівники можуть утворювати тісно згуртовані групи, цей підхід не допускає обліку яких-небудь зв'язків. Результат використання даного методу – чітка класифікація працівників від самого кращого до найгіршого.

Кількість відомих методів і прийомів перевищує 150 [39,41,45,47,48,124], але умовно їх можливо класифікувати за ознаками, представленими в табл. 3.2 [30,39].

У зв'язку з цим виникає необхідність дослідити класифікаційні ознаки, що застосовуються у методах дослідження забезпечення розвитку персоналу підприємств в залежності від джерел облікової інформації (як-то: оперативного, фінансового, статистичного, управлінського обліку) як організаційної підсистеми організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємства зв'язку. Ознака методу вивчення забезпечення розвитку персоналу (в залежності від джерел облікової інформації) дозволяє отримати інформацію диференцьовано в залежності від користувачів отримання інформації, засобів вимірювання, цілей отримання інформації та інш..

Управління розвитком персоналу є взаємозв'язаним, єдиним, цілісним процесом, основними функціями якого є планування, організація, мотивація і контроль підвищення розвитку персоналу: визначення цілей підприємства, що є передумовою розвитку персоналу; аудит наявних знань, навичок, оцінка потреб в розвитку персоналу. Необхідно виявити невідповідність між професійними знаннями і навичками, які повинні мати працівники підприємства для реалізації її цілей і тими знаннями і навичками, які вони мають насправді; визначення цілей розвитку персоналу.

Цілі навчання мають бути: конкретними і специфічними, які орієнтуються на отримання практичних навичок, що піддаються оцінці; визначення критеріїв оцінки розвитку персоналу. Необхідно чітко знати необхідні стандарти, які мають бути досягнуті в результаті розвитку персоналу; визначення бюджету підвищення розвитку персоналу.

Таблиця 3.2

Класифікація методів дослідження забезпечення розвитку персоналу підприємств (авторська розробка)

№ з/п	Основна ознака методу	Найменування методу	Характеристика методів (основні положення)		
			Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5	6
1.1	За видами отримання даних Від джерел облікової інформації	Інформаційно-оперативний	Формування первинної документації про рух робочої сили на підприємстві	Своєчасне комплектування всіх підрозділів, а також дотримання штатної дисципліни	Як правило зводиться у простому фіксування фактів
		Інформаційно-бухгалтерський	Взаємозв'язок робочої сили з усією сукупністю активів та пасивів підприємства	Дозволяє визначити взаємозв'язок між синтетичними та аналітичними показниками	Розглядає виробничу силу як елемент витрат
		Інформаційно-статистичний	Передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки (середніх величин) при встановленні планових показників	Дає можливість провести статистичне дослідження	Потребує наявності відповідної документації за минулі роки
		Інформаційно-управлінський	Забезпечення управлінського персоналу інформацією для прийняття управлінських рішень	Унікальність дослідження	Користувачі інформації тільки управлінці
1.2	На підставі дослідницької інформації	Дослідно-виробничий	Підтвердження теоретичної гіпотези у умовах практичної діяльності	Можливість уникнути розробки рішень суттєво теоретичного характеру	Потребує умов для проведення
		Аналітично-розрахунковий	Попередній аналіз виробничих можливостей	Можливість уніфікувати розрахунки	Пошуку порівняльних видів робіт
1.3	На підставі компетентності	Пряма експертна оцінки (експертне опитування, експертний аналіз)	Ґрунтується на використанні лінійних фахівців для визначення потреб у людських ресурсах	Участь лінійних керівників; їх знання і досвід надають плану додаткової ваги в очах вищого керівництва	Трудомісткість збирання й опрацювання поглядів експертів, а також певний суб'єктивність їх думок
		Експертна оцінка зі зворотним зв'язком	Базується на суб'єктивній інформації, яку надають спеціалісти-експерти в процесі систематизованих процедур виявлення й узагальнення їхньої думки щодо майбутнього стану справ	Одержані анкети статистично обробляються, і формується діапазон думок експертів, що віддзеркалює їхню колективну думку щодо конкретної проблеми	Наявність суб'єктивної інформації

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
2	За порядком розрахунку даних	Послідовний (сукцесійний)	Одночасне розроблення та координація всіх етапів і розділів плану	Забезпечується його оптимальність і досягнення максимального ефекту	Трудомістке, бо потребує чисельних ітеративних розрахунків
		Синхронний (симуляційний) – функціональне, ієрархічне, комбіноване	Оптимізується не весь план, а часткове, але першочергове завдання	Чітко координувати і збалансовувати розроблення планів підрозділів у вертикальному і горизонтальному аспектах з орієнтацією на загальну мету і стратегію підприємства	Недостатньо залучаються працівники підрозділів до розроблення планів
3	Обчислення показників	Нормативний (нормативний, номенклатурний, на основі насиченості)	Планові показники обчислюються на основі норм використання ресурсів у плановому періоді	Дозволяє визначати потребу у фахівцях за їх окремими групами на плановий період	Потребує відповідної нормативної бази на всіх рівнях управління
		Факторний	Обчислення величини планових показників передбачає коригування фактичного їх рівня в базовому періоді внаслідок впливу чинників формування показників у плановому періоді	Гнучкість та простота обчислення, дає змогу виявити роль окремих чинників у зміні показників, ув'язати їх планові величини з планом технічного й організаційного розвитку підприємства	Підприємства повинні мати відносно самостійні підрозділи у середньо- і довгостроковому плануванні
		Динамічно-статистичний (екстраполяція, математично – статистичний)	Величина планових показників визначається на основі їх динаміки, що склалася у попередні періоди	Дозволяє побачити «картину» у динаміці	Неможливості врахувати зміни в розвитку підприємства і зовнішнього середовища
4	Узгодження ресурсів та потреб	Балансовий	Ґрунтуються на взаємному ув'язуванні ресурсів і потреб у них у рамках планового періоду	Дозволяє виявити новий аналітичний (балансуючий) показник	Не враховує зміни ринкової кон'юнктури на момент дослідження
		Матричний	Побудова взаємозв'язків між виробничими підрозділами і показниками	Об'єднує якісні та кількісні показники у єдину систему	Складність вибору через велику кількість змінних
5	Вибір варіанта плану	Обчислення окремих варіантів та їх порівняння	Розраховуються окремі показники та порівнюється	Детальність у розрахунках	Неможливість всіх показників порівняти
		Економіко-математична оптимізація	Оптимізація розрахунків на основі різного роду моделей	Знаходженні оптимального розв'язку на множині змінних	Необхідність існування спеціальних програмних продуктів

Розвиток персоналу пов'язаний зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління розвитком персоналу. Два чинники впливають на величину бюджету – потреби підприємства в розвитку персоналу та її фінансовий стан. Як правило, підприємства підраховують тільки прямі витрати – компенсацію запрошуваних інструкторів, придбання матеріалів та устаткування, ігноруючи інші види витрат, пов'язані з відсутністю працівників на робочому місці, витратами на їх відрядження та інші; розробка програми підвищення розвитку персоналу допускає визначення її змісту і вибору методів. Зміст програми визначається, в першу чергу, цілями, що ставляться перед нею, які відображають потреби конкретного підприємства; професійний розвиток персоналу; оцінка підвищення розвитку персоналу.

Підприємства при розвитку персоналу повинні враховувати наступні аспекти:

1. Диференційований підхід до працівників. Потрібний не лише різний підхід до управлінців та рядових працівників, але і відношення до навчання буде різним у низько – і висококваліфікованих працівників, з почасовою і відрядною оплатою праці.

2. Розвиток персоналу повинно охоплювати все підприємство в цілому. Неприпустимо професійне і соціально-психологічне відставання структурних підрозділів підприємства.

3. Безпосередня участь вищого керівництва у процесі розвитку персоналу.

4. Політика розвитку персоналу повинна відповідати загальній корпоративній політиці і стратегії.

5. Розвиток персоналу реалізує концепцію організації, що навчається.

3.2 Формування організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств

Мета підвищення розвитку персоналу підприємств полягає в підтримці властивостей персоналу на рівні, що відповідає вимогам праці насамперед, технологічного розвитку робочого місця, або його випередження. Отже, підвищення розвитку персоналу повинно виходити з існуючих властивостей і фактичного стану персоналу підприємства, визначення невідповідності між ними. Керівництво повинно визначити

пріоритети розвитку – ті області невідповідності, на яких в першу чергу слід зосередити обмежені організаційні ресурси. Коли працівники мають необхідні знання і навички, зацікавлені в досягненні цілей підприємств зв'язку, розвиток необхідних властивостей персоналу стає їх особистим завданням. При цьому розвиток персоналу базується на розумінні сучасного стану і того, чого він бажає досягти в майбутньому, тим самим формуються передумови підприємства, що навчається. Саме на підприємстві, що навчається, процес формування, обміну і застосування знання заохочується і підтримується. Працівники є не пасивними одержувачами інформації і знань, які їм надаються, а активно використовують їх для перетворення своєї праці і підприємства в цілому, шукають шляхи дослідження ситуацій і застосування результатів навчання.

Знання підприємства поповнюються і оновлюються в результаті навчання працівників, проведення досліджень, запрошення на роботу нових фахівців, використання досвіду власних помилок і перевірки на практиці різних методів роботи. Якщо в організації прийнято, щоб працівники ділилися один з одним своїми знаннями, то це дозволяє всім працювати ефективніше. Внаслідок чого підприємство стає гнучкішим і може швидко адаптуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються. Таким чином, здатність підприємства зрозуміти зовнішнє середовище, в якому воно діє, реагувати адекватно і творчо, залежить від його здатності розвиватися. Розвиток покликаний підготувати персонал підприємств до правильного рішення ширшого кола завдань і забезпечити високий рівень ефективності в роботі. Управління знаннями потрібне для того, щоб створювати матеріальні і нематеріальні блага шляхом навчання, виявлення і акумуляції наявної інформації і досвіду, регулювання процесів поширення і передачі знань. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу на підставі реалізації системно-ситуаційного підходу, який полягає у визначенні та дослідженні властивостей персоналу як процесу адаптації до визначених умов, і наданні інформації для прийняття управлінських рішень, адекватних до умов та положень соціальної політики підприємства, суб'єктами якого є роботодавець, об'єктами – індивідуальний працівник, трудовий колектив.

Досягнення цілей підприємства, необхідності забезпечення конкурентоспроможності і проведення організаційних змін, вимагають опори на добре сплановану і чітко організовану роботу по підвищенню

розвитку персоналу підприємств. Як було визначено у раніше, основною метою організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств є розробка заходів забезпечення сприятливих організаційних і економічних умов для здійснення ефективної діяльності підприємств. Здійснені дослідження дозволяють дійти висновку про недосконалість практики вибору шляху розвитку підприємства без урахування результатів оцінки його персоналу як пріоритетного ресурсу в інформаційному суспільстві. Більшість авторів при розробці перспективи розвитку персоналу не приділяє уваги властивостям персоналу, а отже, заходи щодо розвитку не є повністю забезпеченими внутрішніми ресурсами та недостатньо відповідають зовнішнім умовам, що, у свою чергу, впливає на результати побудови організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу та терміни його впровадження, а, отже, й на оновлення, розвитку підприємств.

У ході досліджень розроблено організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств на засадах системного підходу, який враховує адаптацію персоналу до змін умов діяльності, до робочого місця та до трудового колективу. Цей механізм складається із 7 блоків (рис. 2.1): визначення цілей розвитку персоналу; дослідження впливу факторів на розвиток персоналу; формування його оціночної системи; ранжування персоналу; розробка матриці напрямів розвитку персоналу підприємства з урахуванням певної ситуації (відповідність конкретного змісту праці на робочому місці та розвитку персоналу), адаптації персоналу підприємства; розробка процедури звільнення персоналу; розробка шляху розвитку персоналу; аналіз ефективності обраного шляху розвитку персоналу підприємств зв'язку.

Запропоновано організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств, який надано на структурно-логічній схемі (рис. 2.1). Запропонований механізм складається з 7 блоків [56]. Деталізація блоків III, IV, V, VI буде розглянута у відповідних підрозділах роботи, зупинимось на стислій характеристиці.

Блок I є основою для розробки організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємства зв'язку, він включає три етапи. Все починається з визначенням необхідності організаційних змін – змін підходів до розвитку персоналу підприємства. Про необхідність організаційних змін на підприємствах свідчать зростання невдоволення працівників підприємства існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності як наслідок конкурентних переваг стільникового та інших причин.

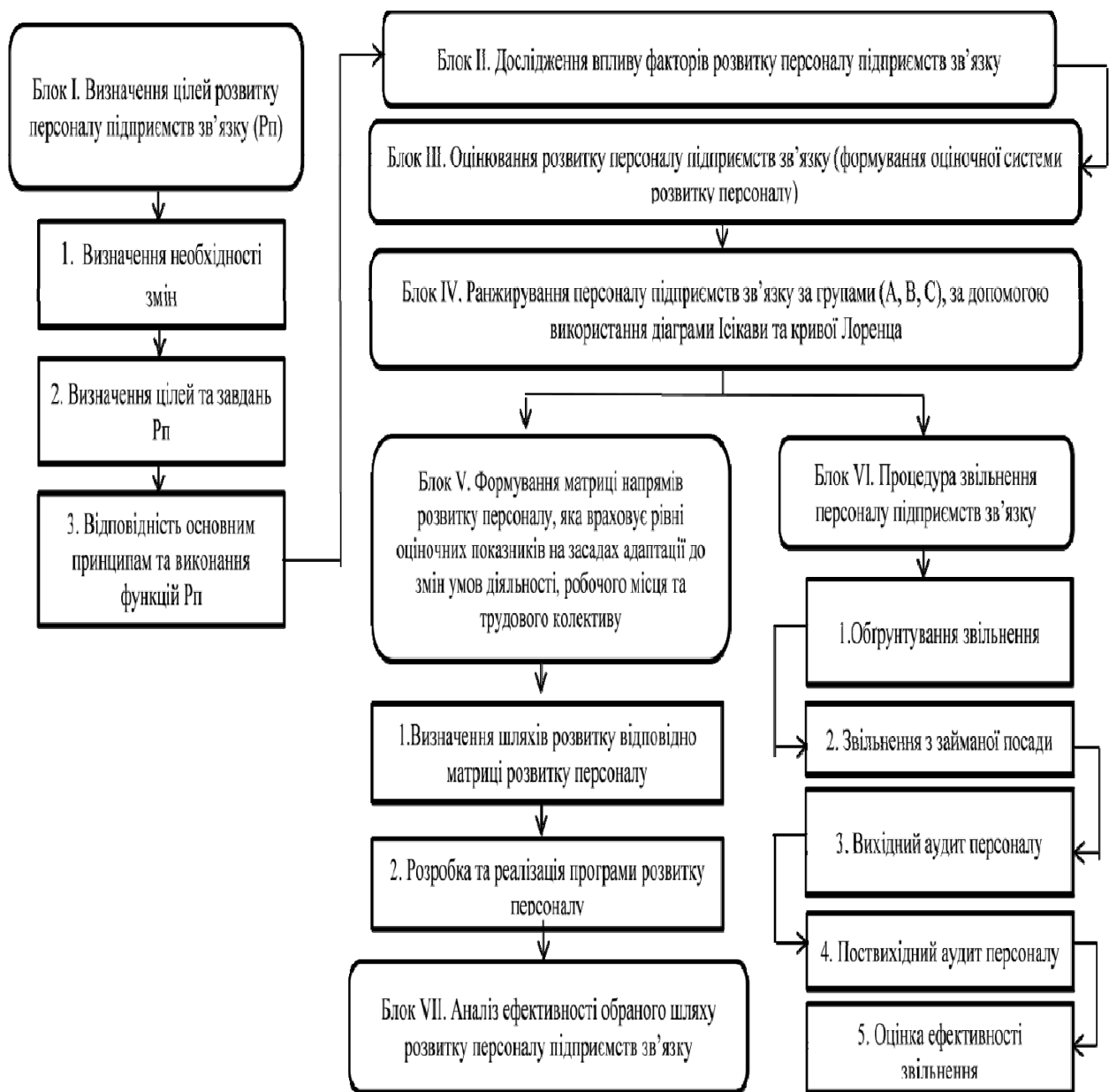


Рис. 3.3 Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств (авторська розробка)

Потім відбувається визначення цілей завдань розвитку персоналу підприємства. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, крім тих, що раніше були визначені (зменшення відхилення невідповідності розриву у технологічному розвитку робочого місця та розвитку персоналу, забезпечення кар'єрного зростання в залежності групи ранжирування персоналу та інші), можливі додаткові: підвищення продуктивності підприємств зв'язку, підвищення фондоозброєності праці тощо. Заключним етапом даного блоку є відповідність основним принципам та виконання функцій розвитку персоналу підприємства, що

були розглянути раніше. Блок II включає дослідження впливу факторів на розвиток персоналу підприємств зв'язку. Побудова регресійних моделей впливу показників розвитку персоналу на економічні показники діяльності підприємства дозволило виділити ключові техніко-економічні показники, які будуть змінюватися при розробці напрямів розвитку персоналу підприємств зв'язку.

Блок III представляє створення оціночної системи розвитку персоналу. Сім взаємозв'язаних етапів дозволять провести розрахунок розвитку персоналу підприємств за кількісними показниками.

Важливу роль для підвищення ефективності діяльності підприємства, відповідності персоналу робочому місцю, відіграє такий інструмент організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу, як оцінка. З одного боку, оцінка дозволяє безпосередньо впливати на зниження впливу негативних факторів, з іншого – представляє собою джерело для ефективного функціонування інших підсистем розвитку персоналу.

В Україні традиційно використовувалась атестація, але в останній час вітчизняні підприємства стали застосовувати внутрішні системи оцінки. Їх результати дозволяють вирішувати більш широкий спектр завдань: для прийняття рішень щодо змін кваліфікаційної категорії, просування або переведення працівника, для формування планів навчання і для виділення резерву керівників, стимулювання і мотивування персоналу. Головна перевага систем оцінки полягає в тому, що вони дозволяють приймати рішення, виходячи з результатів реальної діяльності того чи іншого працівника.

Оцінку розвитку персоналу можливо розділити на декілька видів:

1. «На вході»: перед ранжируванням, для того, щоб надалі мати можливість визначити його ефективність, оцінка персоналу при відборі в кадровий резерв.

2. «На виході»: після закінчення випробувального терміну – переслідує мету документованих висновків за результатами оцінки, а також для подальшого службового використання оцінюваного, після закінчення ранжирування персоналу, оцінку слід проводити не раніше чим через 6 або 9 місяців після завершення.

3. «У процесі» (чергова, планова) – дає можливість визначити якість праці, потенціал розвитку для підприємства, здатності до навчання. Обов'язкова для усіх працівників, оскільки дає опис виконаної роботи і результатів. Ця оцінка виступає джерелом інформації для ухвалення адміністративних рішень про заохочення працівників підприємства,

дозволяє виявити потреби в навчанні і професійного зростання окремих фахівців, отримати уявлення про сильні і слабкі сторони працівників в цілому, які можливо використати для ефективного планування персоналу, створення внутрішнього резерву.

4. Позачергова – виникає при необхідності оцінки діяльності і розвитку працівника, а також при необхідності виявити причини незадовільної роботи підрозділу або працівника.

5. Повторна – призначається на підставі результатів останньої ранжирування, коли працівників були зроблені зауваження і визначений термін їх виправлення.

Блок IV представляє собою ранжирування персоналу підприємств зв'язку. Персонал підприємств розподіляється на три групи: А,В,С для кожної групи по окремим категоріям працівників, для подальшої побудови матриці профілю напрями розвитку персоналу.

Блоки II –VI – це постановка діагнозу, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з наступних чинників: низький рівень оплати праці; незадовільні умови праці; некомпетентне керівництво тощо. Суб'єкт механізму (роботодавець) має чітко розуміти причини змін, щоб вірно визначити, якими повинні бути самі зміни.

Блок V – розробка матриці напрямів розвитку персоналу підприємства при існуванні визначеної ситуації (невідповідність конкретного змісту праці на робочому місці та розвитку персоналу), адаптації персоналу підприємства. розробка шляху розвитку персоналу. Планування змін і вибір техніки змін, що включає: визначення витрат, пов'язаних із здійсненням змін; визначення впливу змін на інші елементи організації; визначення ступеню участі працівників у проведенні змін; вибір техніки (засобів) здійснення змін. Це відбувається на двох етапах: визначення шляхів відповідно матриці напрямів розвитку персоналу підприємства та здійснення змін – проведення організаційних змін по розвитку персоналу підприємств зв'язку.

Блок VI включає розробку процедури звільнення персоналу, при включенні в групу С після ранжирування. На даному етапі необхідна оцінка ефективності звільнення персоналу для підприємства.

Блок VII включає аналіз ефективності обраного шляху розвитку персоналу підприємств зв'язку. Рекомендовано проводити аналіз ефективності впровадження напрямів розвитку персоналу підприємств через півріччя після організаційних змін. Це обумовлюється особливостями виконання функціональних обов'язків різних категорій

персоналу (це можливо порівняти з випробувальним терміном згідно чинного трудового законодавства). Особливо слід проаналізувати групу С – можливість переходу у групу В.

Дана оцінка змін як завершальний етап розробки стратегії розвитку персоналу підприємств дозволить визначити до чого реально призвели організаційні зміни, які їх кінцеві результати. Якщо обрана та впроваджена стратегія розвитку персоналу підприємства не забезпечує виконання цілей організаційних змін (тобто розвиток персоналу не змінився або зменшився – зберігається відставання розвитку персоналу від розвитку робочого місця), запропонований шлях розвитку є неефективним (не є оптимальним), отже його слід переглянути.

Тому необхідне корегування завдань і методів реалізації шляху розвитку персоналу (другий етап блоку V). Крім того, загрози чи можливості, що з'являються в зовнішньому оточенні, можуть вимагати перегляду шляху довгострокового розвитку.

Тобто розвиток персоналу підприємств слід визначити за допомогою розроблений у ході досліджень організаційно-економічного механізму розвитку персоналу підприємств зв'язку, що, на відміну від існуючих, враховує зміни її властивостей (адаптації до робочого місця, адаптації до трудового колективу та адаптації до змін умов діяльності підприємства), а також вплив на загальну стратегію розвитку підприємства.

Розроблений організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств, що враховує елементи системного, процесного, ситуаційного підходів менеджменту і сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Запропонована механізм дозволяє:

1. Досягати стратегічних цілей підприємств. Успіх на шляху реалізації стратегічних цілей підприємств багато в чому залежить від того, в якій ступені персонал ознайомлений зі змістом стратегічних цілей і наскільки зацікавлений та підготовлений до роботи по їх досягненню.

2. Підвищувати цінність персоналу підприємств зв'язку. Класик теорії управління Пітер Друкер [51] відмічав, що сучасні підприємств повинні відноситися до 90% витрат як до змінних, залежних від кон'юнктури і підлягає негайному скороченню у разі погіршення параметрів бізнесу. Решта (10%) складає бюджет на розвиток працівників, не повинні залежати від миттєвих результатів. Це впливає на довгостроковий успіх підприємств в епоху економіки знань.

3. Формувати і ефективно розвивати організаційну культуру підприємств. Окрім надання персоналу необхідних знань і розвитку у них

властивостей, що вимагаються для роботи, розвиток персоналу сприятиме зміцненню бажаних зразків поведінки і підвищенню міри прихильності персоналу своєму підприємству. Такий підхід дозволяє зміцнити і розвинути корпоративну культуру і командний дух.

4. Збільшувати ефективність комунікаційного процесу. Стандарти і культура спілкування в колективі, співпраці і партнерства, зворотного зв'язку, своєчасне отримання релевантної інформації дають високі показники роботи.

5. Підвищувати адаптивність підприємств до змін в зовнішньому середовищі.

6. Формувати ефективну мотиваційну політику підприємств. Підтвердження керівником кар'єрних очікувань свого персоналу, відкрите і чесне обговорення теми кар'єри вже є потужним чинником мотивації. Навчання буде привабливим, якщо до його результатів прив'язати систему стимулювання, наприклад, надбавки за наставництво.

7. Підвищувати привабливість підприємства для потенційних працівників і інших зацікавлених сторін та інше.

Підприємства, які удосконалюють організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу, при його розробці повинні дотримуватися основних принципів, які відбивають його сутність, а саме: урахування специфіки підприємства; зацікавленість керівництва підприємства у створенні ефективного механізму розвитку персоналу; системний підхід до вирішення питань мотивації працівників підприємства; прийняття ефективних рішень, заснованих на чітких фактах щодо оцінки персоналу, покращення результатів їх трудової діяльності тощо та оперативні дії з їх реалізації; оптимізація впливу людського чинника на розвиток підприємства.

При розробці та запровадженні на підприємствах організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу необхідно керуватися законодавством України та іншими нормативно-правовими актами щодо персоналу підприємства.

Обов'язковою умовою запровадження такого організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу є фіксація їх головних (визначальних) параметрів у колективному договорі відповідно до вимог КЗпП України [78].

Якщо колективний договір на підприємствах не укладено, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити питання запровадження такого організаційно-економічного механізму розвитку персоналу і показників визначення (оцінки) індивідуального трудового

внеску працівників з профспілковим органом, а у разі його відсутності – з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективним органом (рада трудового колективу тощо).

Показники оцінки результатів праці працівників, методи оцінки та періодичність її проведення встановлюються власником підприємства або уповноваженим ним органом з урахуванням рекомендацій даної запропонованого організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу, та затверджуються керівництвом підприємства.

Керівництво підприємств, на якому буде запроваджено організаційно-економічного забезпечення механізму розвитку персоналу із застосуванням періодичної оцінки, повинно створити умови для забезпечення найвищого рівня її об'єктивності, прозорості та зрозумілості.

Об'єктивність проведення оцінки забезпечується рівними умовами для всіх категорій працівників (тривалість процедури, підрахунок результатів тощо) та відкритістю інформації про зміст та критерії оцінки.

Підготовку управлінських рішень щодо розробки та запровадження організаційно-економічного забезпечення механізму розвитку персоналу забезпечують служби підприємства (відділи), що займаються питаннями: кадрів, оплати праці, фінансово-економічного планування, тощо.

Процедура та критерії оцінки розвитку персоналу підприємств можуть постійно вдосконалюватися в залежності від об'єктивних змін господарської діяльності підприємства, зміни стратегії та тактики розвитку тощо, тому вони можуть бути переглянуті, з обов'язковою фіксацією змін, які затверджуються керівництвом підприємства і доводяться до відома всіх членів трудового колективу.

3.3 Ефективність впровадження організаційно–економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств

Обраний шлях розвитку персоналу підприємств будується на створенні кадрового резерву, для персоналу групи А, розвитку властивостей персоналу групи В та при неможливості переходу в інші групи, звільнення групи С [33].

Необхідність формування на підприємствах кадрового резерву дозволить вирішити проблему процесу розширеного відтворення персоналу та його розвитку на рівні підприємства. Розглянемо

особливості кадрового резерву після розробки матриці напрямів розвитку персоналу (рис. 3.4).

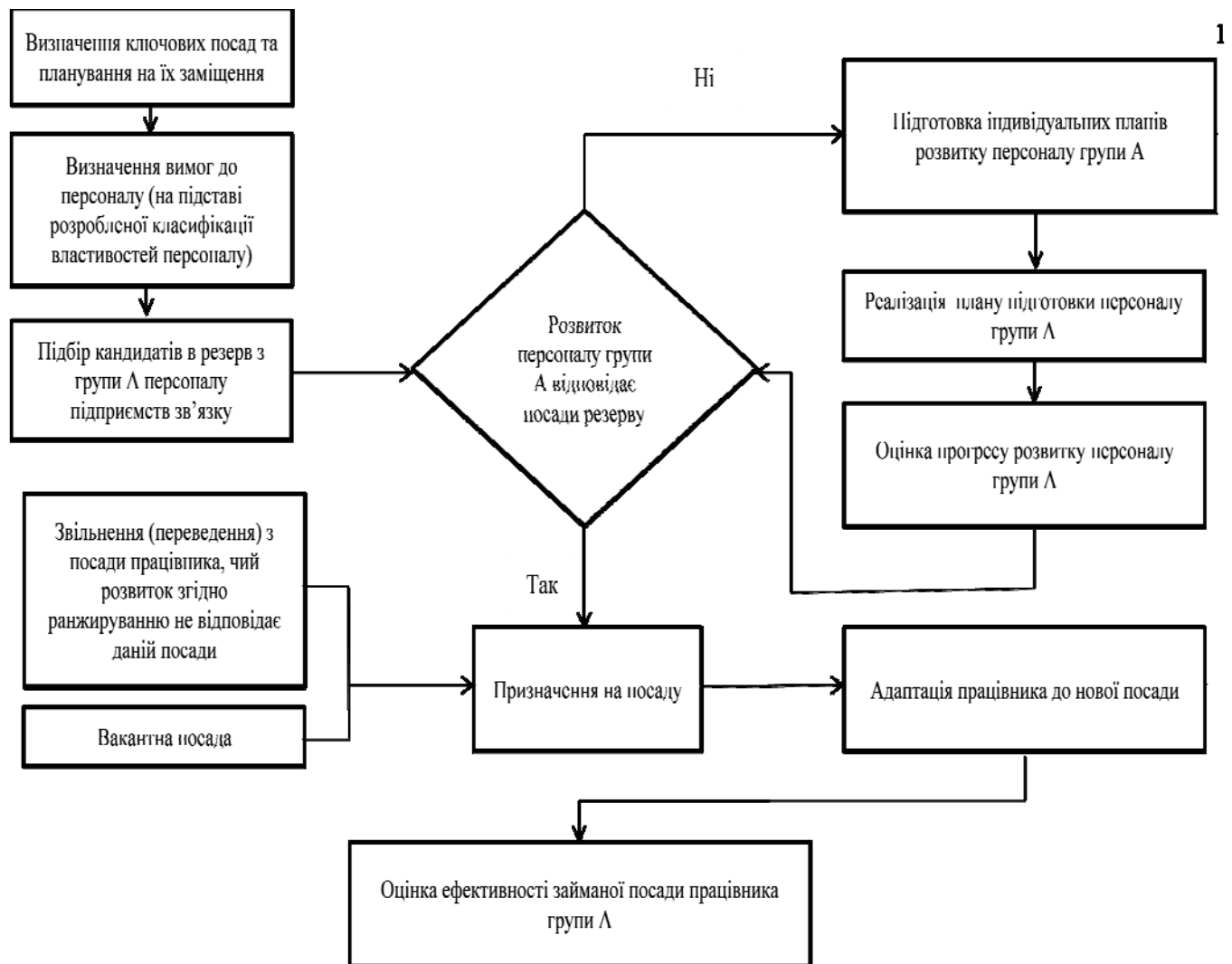


Рис. 3.4 Етапи проведення роботи з кадровим резервом після проведення ранжування персоналу та побудови матриці напрямів розвитку персоналу підприємства (авторська розробка)

Перший етап роботи з резервом полягає у визначенні ключових посад, тобто посад, що роблять особливий вплив на діяльність підприємства. Для організації стратегічно важливо, хто обіймає ці посади, оскільки їх вклад в досягнення організаційних цілей виключно високий. Число і склад ключових посад залежать від розмірів і специфіки організації. У великих міжнародних компаніях їх число коливається між 30 і 150-200.

Планування резерву дозволяє встановити, які посади є ключовими на сьогоднішній момент і як вони зміняться через рік, два, п'ять років.

Таке планування потрібне при високій конкуренції і прискоренні технологічного розвитку, що може викликати швидку зміну організаційної структури підприємства. Другий етап - визначення вимог до персоналу (на підставі розробленої класифікації властивостей персоналу).

Третій етап - підбір кандидатів в резерв. Відбір здійснюється стосовно конкретної ключової посади з урахуванням трьох основних критеріїв: відповідності індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального працівника для цієї посади; результатів роботи на займаній в даний момент посаді і в займаних раніше посадах (джерелом інформації про результати роботи є підсумки проведення оцінки інші відомості з особистої справи); ступінь готовності кандидата.

Список наступників, як правило, конфіденційний, доступ до нього мають тільки керівник і начальник відділу кадрів. Деякі організації повідомляють наступників про зарахування в резерв на заміщення певної посади, інші тримають в секреті. Гідність першого підходу - посилення мотивації наступників, другого - уникнення потенційних конфліктів між керівником і його наступником і зайвого ажіотажу навколо процесу підготовки резерву. Четвертий етап - підготовка планів розвитку, яка проводиться на основі зіставлення характеристик кожного кандидата з властивостями ідеального працівника для цієї посади. Результатом зіставлення характеристик наступника і ідеального працівника, план розвитку, що містить конкретні дії для досягнення розвитку ідеального працівника, відсутніх у кандидата. План розвитку повинен містити і терміни реалізації цих дій. П'ятий етап - реалізація плану підготовки наступників. Реалізація плану припускає активну участь самого наступника і вимагає значних додаткових витрат часу, інтелектуальних і фізичних зусиль. Тому потрібна мотивація розвитку самого працівника (підвищення, зарплата). Шостий етап - оцінка прогресу розвитку. Оцінка здійснюється у міру потреби (щорічно і частіше) вищим керівництвом. Результатом оцінки може стати коригування плану розвитку або зміна складу наступників. Сьомий етап - призначення на посаду - завершальний. У разі звільнення ключової посади оцінюється: готовність кандидата, що враховує результати плану розвитку, робота на займаній посаді (оцінка), авторитет в організації, зрілість і інше.

Методичними аспектами та практичними рекомендаціями розвитку персоналу у зарубіжних країнах на мікрорівні економіки займаються окремі управлінські ланки: підрозділи менеджменту, у функції яких включаються організація трудової діяльності персоналу підприємства, а

також оцінка ефективності цієї діяльності. Тобто їх функції значно ширші ніж у традиційних відділів кадрів українських підприємств, націлених переважно на контроль за дотриманням законодавства при найманні, звільненні, використанні відпусток працівників. В процесі підготовки рішення беруть участь керівник організації, начальник відділу кадрів, керівник підрозділу, в якому звільняється ключова посада, інші вищі керівники і, можливо, той працівник, який нині обіймає посаду, що звільняється. Тому приймаючи рішення про впровадження запропонованого механізму, підприємства стикається з збільшенням витрат на період змін. На підставі раніше побудованої матриці напрямів розвитку персоналу, було визначено, що особливої уваги на підприємстві потребує розвиток робочих трьох рівнів: високої, середньої, низької кваліфікації. Для переходу на більшу кваліфікацію пропонується удосконалена оцінка кваліфікації робочих для підвищення розряду (у зв'язку з тим традиційна атестація на підприємстві проводиться раз у п'ять років, а це не відповідає оновленню робочого місця підприємства зв'язку, як визначалося раніше у роботі), що дозволить розраховувати один раз на рік розрахувати розвиток персоналу даної категорії працівників підприємств зв'язку. Для визначення ефективності відношення персоналу до конкретної групи, відокремимо чотири елементи при даній оцінці градації та вагомість показників розвитку персоналу підприємства зв'язку: кваліфікація, освіта, стаж роботи за професією, вік.

Інформаційною базою є документи служб управління персоналу. Головним показником, який безпосередньо впливає на якість виконуваної роботи є кваліфікація. Приведемо приклад для категорії працівників, які відносяться до категорії «Кваліфіковані робітники з інструментом», у зв'язку з тим що згідно інформаційної бази ПрАТ «Фарлеп-Інвест» питома вага даної професійно-кваліфікаційної групи складає 60% від загальної чисельності. Для оцінки кваліфікації доцільно використати систему, що включає чотири складові представлених у таблиці. 3.3: тарифний розряд (бали, що нараховуються, відповідають розряду); засвоєння робітником додаткових професій (за кожну 1,5 балу) – $P_{\text{дод}}$; засвоєння робітником суміжних професій (за кожну 1 бал) – $P_{\text{суміж}}$; творчий потенціал, що оцінюється по кількості даних за останні п'ять років раціоналізаторських пропозицій (за кожне 0,2 балу) $P_{\text{пропоз}}$.

Таблиця 3.3

Оцінка кваліфікації категорії персоналу «Кваліфіковані робітники з інструментом» ПрАТ «Фарлеп-Інвест» (пропозиція автора)

Градація кваліфікації працівників	Оцінка градації, бали
1 розряд + $P_{доод}$ + $P_{суміж}$ + $P_{пропоз}$	1 розряд + $1,5 * P_{доод}$ + $1,0 * P_{суміж}$ + $0,2 * P_{пропоз}$
2 розряд + $P_{доод}$ + $P_{суміж}$ + $P_{пропоз}$	2 розряд + $1,5 * P_{доод}$ + $1,0 * P_{суміж}$ + $0,2 * P_{пропоз}$
3 розряд + $P_{доод}$ + $P_{суміж}$ + $P_{пропоз}$	3 розряд + $1,5 * P_{доод}$ + $1,0 * P_{суміж}$ + $0,2 * P_{пропоз}$
4 розряд + $P_{доод}$ + $P_{суміж}$ + $P_{пропоз}$	4 розряд + $1,5 * P_{доод}$ + $1,0 * P_{суміж}$ + $0,2 * P_{пропоз}$
5 розряд + $P_{доод}$ + $P_{суміж}$ + $P_{пропоз}$	5 розряд + $1,5 * P_{доод}$ + $1,0 * P_{суміж}$ + $0,2 * P_{пропоз}$
6 розряд + $P_{доод}$ + $P_{суміж}$ + $P_{пропоз}$	6 розряд + $1,5 * P_{доод}$ + $1,0 * P_{суміж}$ + $0,2 * P_{пропоз}$

Оцінка градацій та вагомість показників рівня розвитку персоналу представлено в таблиці 3.4 (бальна шкала від 0 до 10).

Так, якщо, на даному підприємстві працівник категорії «Кваліфіковані робітники з інструментом» ПрАТ «Фарлеп-Інвест» (монтажник) -5-го розряду освоїв одну додатково професію монтажника і за розрахунковий період подав три раціональної пропозиції. Вік робочого 34 роки, освіта профільний технікум, стаж роботи - 13 років. Тоді кваліфікація робочого буде оцінена ($5 + 1,51 * 1 + 0,2 * 3$) в 7,1 бала, сума балів за усіма показниками властивості персоналу ($7,1 * 0,6 + 10,0 * 0,2 + 10,0 * 0,1 + 8,3 * 0,1$) = 8,09. Отже, рівень здібностей цього працівника до праці - високий.

Після проведених цих розрахунків можливо по підприємству для середньостатистичного працівника розрахувати встановлюється розвиток персоналу (P_{np}):

$$P_{np} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{кв_i} * \Gamma_{оу} * 0,6}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n K_{освіт_i} * \Gamma_{оу} * 0,1}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n K_{ст_i} * \Gamma_{оу} * 0,2}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n K_{вік_i} * \Gamma_{оу} * 0,1}{n} \quad (3.1)$$

де: P_{np} - розрахований розвитку персоналу (категорія «Кваліфіковані робітники з інструментом») підприємства; K_{kv} - показники рівня кваліфікації персоналу загальною чисельністю n ; K_{osvit} - показники освіти персоналу загальною чисельністю n ; K_{cm} - показники стажу роботи персоналу загальною чисельністю n ; K_{vik} - показники віку персоналу загальною чисельністю n ; Γ_{ou} - оцінка градацій показників рівня персоналу за таблицею 3.3; i – градація показників; n – чисельність працівників за даною категорією.

Таблиця 3.4

Оцінка градацій та вагомості показників рівня розвитку персоналу

Показники властивості персоналу	Градація працівників	Оцінка градацій (Γ_{ou})	Питома вага показників, $\sum = 1$
Кваліфікація (K_{kv})	Розраховано по табл. 3.3	Розраховано по табл.3.3	0,6
Освіта (K_{osvit})	Неповна середня	3,7	0,1
	Загальна середня	6,3	
	Середня спеціальна	8,3	
	Вища за профілем	10,0	
	Вища не за профілем	6,7	
Стаж роботи за професією (K_{cm})	$K_{cm} > 3$ років	3,0	0,2
	$3 < K_{cm} < 10$ років	7,0	
	$10 < K_{cm} < 20$ років	10,0	
	$20 < K_{cm} < 30$ років	7,7	
	$K_{cm} > 30$ років	5,3	
Вік (K_{vik})	$K_{vik} > 20$ років	2,7	0,1
	$20 < K_{vik} < 30$ років	7,3	
	$30 < K_{vik} < 40$ років	10,0	
	$40 < K_{vik} < 50$ років	7,7	
	$50 < K_{vik} < 60$ років	6,3	
	$K_{vik} > 60$ років	2,0	

Аналогічним чином розраховується показник розвитку персоналу за кожною з п'яти з категорій працівників підприємств зв'язку. Отже, діапазон зміни показника для розглянутих підприємств $\in 0 \div 10,0$. Для наочності результатів розрахунків у наданому діапазоні виділяються три

пропорційні зони у відповідності з персоналу. Так, якщо значення показника розвитку персоналу містяться у діапазоні $0 \div 4$ – низька, при $4 \div 7$ – середня, при $7 \div 10,0$ – висока.

Запропонована кількісна оцінки розвитку персоналу для перегляду розрядів відрізняється простотою, розрахунок універсальністю і наявністю необхідних існуючих статистичних даних відділу кадрів на всіх підприємств без залучення спеціально підготовленого працівника.

Реалізація організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу впроваджена в ПрАТ «Фарлеп-Інвест». Це дозволило отримати наступні результати: зросла кількість раціоналізаторських пропозицій; скоротилися втрати робочого часу нових працівників на адаптацію; покращав соціально-психологічний клімат в колективі; зменшилась плинність персоналу; збільшилась продуктивність праці; зріс інтерес працівників до політики нововведень підприємства; сформувалась зацікавленість персоналу в підвищенні кваліфікації і кар'єрному зростанні. Таким чином, визначення результативності впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу на підприємствах свідчать про можливість застосування цієї моделі на інших підприємствах сфери послуг з урахуванням специфіки діяльності. Якщо персонал підприємств після ранжування опинився у групі С – підлягає звільненню, необхідно почати процедуру звільнення. Необхідно обґрунтування звільнення персоналу, обумовлено рамками трудового законодавства. Це насамперед, припинення трудового договору з ініціативи роботодавця може бути відповідно до п. 2 ст. 40 КЗпП у випадку «виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи, а так само в разі скасування допуску до державної таємниці, якщо виконання покладених на нього обов'язків вимагає доступу до державної таємниці...» [78]. Великі можливості для звільнення працівників на підставі п. 2 ст. 40 роботодавець одержує під час проведення атестації.

Атестація здійснюється один раз на три-п'ять років. Конкретні терміни, а також графік проведення атестації визначаються керівником підприємств за узгодженням із профспілковим органом і доводяться до відома працівників, що атестуються. З урахуванням рішення атестаційної комісії керівник підприємства має право перевести працівника, який за результатами атестації визнаний таким, що не відповідає займаній посаді, за його згодою на іншу роботу, яка вимагає кваліфікації, встановленої атестаційною комісією підприємства даному працівникові. При

неможливості такого переведення (відмова працівника переходити на дану роботу, відсутність вакансій та інш.) керівник у строк до двох місяців від дня атестації може розірвати трудовий договір із працівником на підставі п. 2 ст. 40 КЗпП.

Реалізація механізму забезпечення розвитку персоналу на підприємствах приводить до зміни у витратах підприємства, насамперед це призведе до:

1. Збільшенню основної заробітної плати (згідно Закону України «Про оплату праці» [66]), що призведе до збільшення зборів у фонди державного соціального страхування та податків у бюджет (згідно Податкового Кодексу України [118], Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [65])

2. Збільшення валових витрат та відповідно у подальшому зменшенню суми бухгалтерського прибутку, який підлягає оподаткуванню (згідно Податкового Кодексу України [118]);

3. Збільшення собівартості виготовленої продукції, робіт, послуг (П (С) БО № 16 «Витрати» [118]), це призведе до зміни ціни продажу – зміни у відносинах з замовниками.

Але при звільненні персоналу необхідно визначити ефективність заходів після даної процедури. Це можливо досягти, на наш погляд двома шляхами: аудит (вихідний та пост вихідний) звільненої персоналу та оцінка ефективності з точки зору рівня плинності персоналу. Найпоширенішим засобом отримання інформації для проведення аудиту виступає вихідне інтерв'ю та анкети. При проведенні вихідного інтерв'ю той, хто звільняється, розглядається як людина, яка знайшла в роботі організації недоліки, з якими вона не могла упоратись, а тому її відповіді на запитання стають важливішим джерелом інформації про резерви, яких, можливо, не помічає керівництво. Але отримана інформація має суб'єктивний характер – людина, яка звільняється ще залежить від керівництва з одного боку (насамперед, якщо необхідно отримати від керівництва рекомендацію), а з другого – можлива образа дозволяє бачити фірму в чорних відтінках. Ці недоліки можливо уникнути за допомогою пост вихідного інтерв'ю, проведеного особисто чи телефоном через 2-3 місяця після звільнення працівника. За цей період працівник став більш незалежним від колишнього керівництва, вже має можливість порівняти своє становище на колишній роботі з новим, ці, та отримана інформація для аудиту персоналу більш об'єктивнішою. Рівень плинності персоналу в будь-якій компанії значно впливає на її ефективність та

результативність роботи. Втрати від звільнення персоналу - це витрати на підбір і навчання нового фахівця, а також недоотримані доходи за той період, поки відбувається заміна старого працівника новим. За статистикою, це складає від трьох до десяти місячних заробітних плат, залежно від рівня займаної посади та кількості коштів, вкладених у навчання працівника [118].

Якщо ж на підприємстві виникає проблема прихованої плинності персоналу, хоч це і не відбивається в документації, але може завдати значної шкоди продуктивності праці. Нерідко де хто у персоналі демонструє пасивний опір або прихований саботаж – це стосується насамперед категорії персоналу, яка знаходиться у 9 квадранті матриці напрямків розвитку персоналу підприємства. Оцінка ефективності звільнення персоналу можлива через результат зменшення рівня плинності в залежності від витрат на звільнення. Витрати звільнення персоналу підприємств включають витрати на підбір і навчання нового фахівця. Пропонується визначити рівень плинності персоналу в залежності від витрат на звільнення, ця залежність досліджується за допомогою побудови регресійної моделі, методологічна основа була розглянута у попередньому розділі. Вхідні дані для побудови регресійної моделі представлені у таблиці 3.12. При цьому чисельність персоналу підприємства зв'язку, що звільнилися з підприємства внаслідок виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації, або стану здоров'я – це складова плинності кадрів з ініціативи адміністрації; чисельність персоналу підприємства зв'язку, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни – це плинність, зумовлена відношенням персоналу до підприємства. Тому пропонується розглядати рівень плинності персоналу як сукупність насамперед цих двох складових. Регресійна модель взаємозв'язку рівня плинності персоналу підприємства від витрат на звільнення на персоналу має вигляд:

$$\hat{I}_{pn} = 12,6 \cdot \bar{K}_8^2 - 4,2 \cdot \bar{K}_8 + 31,3 \quad (3.2)$$

У ході дослідження встановлено, що побудована регресійна модель з ймовірністю 0,95 дозволяє пояснити закономірність впливу фактору витрат на персонал на рівень плинності персоналу підприємства (знаходиться у межах 1,00 до 3,5 тис. грн./чол.).

Таблиця 3.5

Вхідні дані для побудови регресійної моделі рівня плинності персоналу від витрат на звільнення на персоналу ПрАТ «Фарлеп-Інвест»

№ з/п	Показники	Умовні позначення	Роки				
			2011	2012	2013	2014	2015
1	Середньооблікова чисельність працівників, тис. осіб	$\bar{C}$	105	97	87	77	67
2	Середньомісячна заробітна плата на підприємстві, грн.	$ЗП_{міс}$	3242	3663	3844	4505	4820
3	Витрати на звільнення на персонал, грн.	$K_8 = B_{зв}^{oc} = 5 \cdot ЗП_{міс}$	7210	9815	11220	12525	13360
4	Чисельності працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни, тис. осіб	$Ч_{зв1}$	12	16	18	21	24
5	Чисельності працівників, що звільнилися з підприємства виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, тис. осіб	$Ч_{зв2}$	1,5	1,3	1,2	1,1	1,4
6	Загальні витрати на звільнення працівників, тис. осіб	$B_{зв} = (Ч_{зв1} + Ч_{зв2}) \cdot B_3^c$	97,33	169,79	215,42	276,80	339,34
7	Рівень плинності персоналу, долі	$I_{np} = \frac{Ч_{зв1} + Ч_{зв2}}{\bar{C}}$	0,13	0,18	0,22	0,29	0,38

При вивченні плинності персоналу підприємства треба також звернути увагу розвиток звільненого персоналу по особливостям властивостей.

Останній блок організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств «Аналіз ефективності обраного шляху розвитку персоналу», пропонується через дослідження показників продуктивності праці та фондоозброєності визначити вплив витрат на розвиток персонал, яка розглянута у другому розділу роботи. З метою створення організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств, який буде спрямований на зростання ефективності роботи підприємства та забезпечення необхідних результатів його функціонування, використовуємо розроблені раніше економіко – математичні моделі, які за допомогою складених формул описують закономірності взаємозв'язків вказаних процесів і дозволяють розрахувати зміну величину результативних показників ефективності діяльності підприємства під впливом розвитку персоналу.

Побудовані регресійні моделі виявили загальну спрямованість діяльності підприємства на підвищення фондоозброєності та продуктивності праці. За допомогою економіко-математичного моделювання виявлено закономірність впливу рівня витрат на розвиток персоналу ефективність роботи підприємства, яку пояснено відповідними формулами. Це дозволяє спрогнозувати результат того, як зміняться витрати ресурсів від коливання обсягу інвестицій у розвиток персоналу, і дає змогу визначення ступеня впливу кожного з досліджуваних факторів на економічні показники підприємства. З метою визначання ступеня впливу запропонованих факторів на досліджуванні показники використовується показник еластичності, який показує, на скільки відсотків зміниться результат I_i (показники ефективності діяльності підприємства) від своєї прогнозовної величини при зміні на 1% середнього значення фактора K_i (рівень витрат на розвиток персоналу підприємства). Коефіцієнт еластичності служить важливою характеристикою процесу, що вивчається, і обчислюється як множення значення похідної цієї функціональної залежності на відношення середньої величини фактора K_i до відповідної йому прогнозовної величини витрат ресурсів I_i :

$$K_{I(K_I)} = f'(K_i) \cdot \frac{\bar{K}_i}{\hat{I}_i} \quad (3.3)$$

де: $K_{I(K_I)}$ - коефіцієнт еластичності або пропорційності; $f'(K_i)$ - похідна функції; $\bar{K}_i$ - середня величина фактора, що впливає (витрати на розвиток персоналу підприємств зв'язку); $\hat{I}_i$ - розрахункова (прогнозна) величина результативного показника.

Цей коефіцієнт еластичності є індикатором результативності діяльності і є орієнтуючим економічним показником, свого роду вимірником, який дозволяє певною мірою припустити, в якому напрямі слід чекати розвитку досліджуваних економічних процесів [30]. Індикатори складають сукупність характеристик, які дають можливість у формалізованому вигляді описати стан параметрів об'єкту дослідження і на його основі сформулювати рекомендації щодо підвищення його результативності [30]. Оскільки всі складені формули, що пояснюють кореляційну залежність запропонованих моделей, є квадратичними, то коефіцієнт еластичності визначається на підставі наступного математичного запису:

$$K_{I(K_I)} = \frac{f'(K_i) \cdot \bar{K}_i}{f(K_i)} = \frac{\pm 2aK_i^2 \pm bK_i}{\pm aK_i^2 \pm bK_i \pm c} \quad (3.4)$$

де: a, b, c - коефіцієнти отриманої формули.

Таким чином, на підставі виявленого і поясненого за допомогою розроблених регресійних моделей взаємозв'язку економічних показників і витрат персоналу, встановлено, що збільшення на 1% обсягу загальних витрат на персонал, оновлення кваліфікації персоналу підприємства, кваліфікації персоналу розвитку робочого місця підвищують рівень продуктивності праці на 0,328%, 0,747% і 0,54% відповідно. Крім того, за рахунок проведення цих заходів підвищується розвиток робочого місця у розрахунку на одного працівника, підвищують фондоозброєності на 0,232%, 0,254% та 0,367% відповідно. На підставі виявленої закономірності зміни значень досліджуваних економічних показників у зв'язку із зростанням величини факторів визначені, складені середній і оптимістичний прогнози підвищення показників ефективності та зменшення показників ресурсомісткості за рахунок збільшення обсягу інвестицій у розвиток персоналу підприємств зв'язку. З метою розробки середнього прогнозу встановлено характер зміни величини фондоозброєності та продуктивності праці під впливом збільшення інвестицій в розвиток персоналу на 5%.

Таблиця 3.6

Показники за регресійними моделями впливу витрат на розвиток персоналу на показники ефективності діяльності ПрАТ «Фарлеп-Інвест»

№ з/п	Модель кореляційної залежності показників ефективності діяльності від рівня витрат на розвиток персоналу	Регресійна модель	Прогнозні показники регресійної моделі				
			Середня величина рівня витрат на розвиток персоналу $\bar{K}_i$, тис.грн./чол.	Прогнозна величина показників ефективності $\hat{I}_i$, тис.грн./чол.	Індикатори результативності діяльності $K_{I(K_I)}$, %	Умовні позначення індикаторів	Межі чинників, що впливають
1	Модель кореляційної залежності продуктивності праці від загальних витрат на персонал	$\hat{I}_{nn} = 8,4605 \cdot \bar{K}_1^2 - 4,8944 \cdot \bar{K}_1 + 58,454$	1,237	67,4	0,328	$K_{ПП(K_1)}$	[0,1;4,00]
2	Модель кореляційної залежності продуктивності праці від оновлення кваліфікації персоналу підприємства	$\hat{I}_{nn} = 37421 \cdot \bar{K}_3^2 - 2858,5 \cdot \bar{K}_3 + 96,386$	0,047	40,55	0,747	$K_{ПП(K_3)}$	[0,04;0,1]
3	Модель кореляційної залежності продуктивності праці від коефіцієнту відповідності кваліфікації персоналу розвитку робочого місця	$\hat{I}_{nn} = -12,621 \cdot \bar{K}_4^2 + 80,52 \cdot \bar{K}_4 + 36,559$	0,679	85,44	0,54	$K_{ПП(K_4)}$	[0,1;2,5]
4	Модель кореляційної залежності фондоозброєності від загальних витрат на персонал	$\hat{I}_{fo} = -0,0779 \cdot \bar{K}_1^2 + 0,7947 \cdot \bar{K}_1 + 3,2357$	1,237	2,833	0,232	$K_{FO(K_1)}$	[0,1;4,00]
5	Модель кореляційної залежності фондоозброєності від оновлення кваліфікації персоналу підприємства	$\hat{I}_{fo} = -0,3151 \cdot \bar{K}_3^2 + 1,5412 \cdot \bar{K}_3 + 2,0846$	0,769	2,896	0,254	$K_{FO(K_3)}$	[0,09;2,5]
6	Модель кореляційної залежності фондоозброєності від коефіцієнту відповідності кваліфікації персоналу розвитку робочого місця	$\hat{I}_{fo} = 406,59 \cdot \bar{K}_4^2 - 18,329 \cdot \bar{K}_4 + 3,3212$	0,056	2,410	0,367	$K_{FO(K_4)}$	[0,003;0,1]

Таблиця 3.7

Прогноз впливу величини факторів розвитку персоналу на рівень витрат ресурсів на ПрАТ «Фарлеп-Інвест»

Фактори розвитку персоналу	Прогноз напрямків розвитку					
	Песимістичний, 1%		Середній, 5%		Оптимістичний, 10%	
	Фондо-озброєність праці,%	Продуктивність праці,%	Фондо-озброєність праці,%	Продуктивність праці,%	Фондо-озброєність праці,%	Продуктивність праці,%
1. Збільшення загальних витрат персонал, %	+0,232	+0,328	+1,16	+1,64	+2,32	+3,28
2. Збільшення оновлення кваліфікації персоналу підприємства, %	+0,254	+0,747	+1,27	+3,74	+2,54	+7,48
3. Збільшення відповідності кваліфікації персоналу розвитку робочому місцю, %	+0,367	+0,54	+1,835	+2,7	+3,67	+5,4

Для розробки більш оптимістичного прогнозу проведено подібні розрахунки на підставі збільшення рівня витрат на розвиток персоналу підприємств на 10%, отримані результати занесені в таблицю 3.6.

З наведених в таблиці витікає, що збільшення на 1% рівня загальних витрат на персонал, оновлення кваліфікації персоналу підприємства, відповідності кваліфікації персоналу розвитку робочого місця від їх встановленої середньої величини, забезпечує зростання фондоозброєності 0,232%, 0,254% і 0,367%.

На підставі складеного середнього прогнозу, що припускає збільшення інвестицій на розвиток персоналу на 5% від встановленої середньої величини, відповідна середньому рівень витрат на персонал ступінь зростання виробничих На базі встановлених в ході дослідження індикаторів результативності стає можливим проведення аналізу чутливості, який дозволяє встановити відсоток, на який змінюється величина кожного результативного економічного показника залежно від зміни рівня витрат на розвиток персонал.

Результати аналізу чутливості показників ефективності діяльності до зміни величини факторів діяльності підприємства наведені у таблицях 3.8 та 3.9.

Таблиця 3.8

Чутливість показника фондоозброєності праці до зміни середньої величини факторів розвитку персоналу ПрАТ «Фарлеп-Інвест»

Фактори	Зміна рівня фондоозброєності			Ранжування показника
	+1%	+5%	+10%	
1. Рівень загального обсягу витрат на персонал, %	+0,232	+1,16	+2,32	3
2. Рівень оновлення кваліфікації персоналу підприємства, %	+0,254	+1,27	+2,54	2
3. Рівень відповідності кваліфікації персоналу розвитку робочого місця, %	+0,367	+1,835	+3,67	1

Найбільший вплив на підвищення продуктивності праці надає оновлення кваліфікації персоналу підприємства, а відповідність кваліфікації персоналу розвитку робочого місця. Рівень загального обсягу витрат на персонал як фактор як фондоозброєності, так і продуктивності праці, знаходиться на третьому місці.

Таблиця 3.9

Чутливість показника продуктивності праці до зміни середньої величини факторів розвитку ПрАТ «Фарлеп-Інвест»

Фактори	Зміна рівня продуктивності праці			Ранжування показника
	+1%	+5%	+10%	
1. Рівень загального обсягу витрат на персонал, %	+0,328	+1,64	+3,28	3
2. Рівень оновлення кваліфікації персоналу підприємства, %	+0,747	+3,74	+7,48	1
3. Рівень відповідності кваліфікації персоналу розвитку робочого місця, %	+0,54	+2,7	+5,4	2

Вимірювання чутливості і ранжування показників на основі індикаторів результативності показали, що найбільший вплив на підвищення фондоозброєності праці надає відповідність кваліфікації

персоналу розвитку робочого місця, а фактор оновлення кваліфікації персоналу підприємства, знаходиться на другому місці.

Це свідчить про те, що подолання відхилення невідповідності розриву у розвитку робочого місця ($\Delta P_m \rightarrow \min$) та розвитку персоналу ($\Delta P_n \rightarrow \min$) є ключовим фактором підвищення фондоозброєності серед факторів розвитку персоналу підприємств зв'язку, як наслідок – відбувається оновлення кваліфікації персоналу.

При створенні організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств весь комплекс взаємозв'язків між елементами системи задається в аналітичному вигляді (ці формули зберігаються в пам'яті машини). Вихідні параметри для розрахунків задаються в табличній формі, наприклад, у системі таблиць у MS Excel.

Зміни в управлінні персоналом потребують відповідні трансформації функцій та під функцій даного управління, насамперед облік і оцінка людських ресурсів. В світовій практиці існують два принципових підходів до обліку та оцінки людського капіталу: модель активів («витратна», хронологічна) та модель корисності.

На першому етапі створюється відповідна методологічна платформа обліку та оцінки людського капіталу (оцінка нормативного строку амортизації, оцінка чистих інвестицій, оцінки вартості), при цьому використовується загальні та специфічні наукові принципи, методи, інструменти та інструментарії. На другому етапі у внутрішньої системи управлінського обліку вводяться додаткові рахунки, при цьому за принципом подвійного запису на рахунках обліку, вводяться три рахунки: результативний рахунок «Витрати на людський капітал» (на субрахунках визначаються сальдовим методом витрати на розвиток (професійний, соціальний), адаптацію (професійну, соціальну), мотивацію та інші витрати, пов'язані з формуванням, використанням та відтворенням людського капіталу); відповідні рахунку у активу («Чисті інвестиції в людські ресурси» / «Людський капітал як нематеріальний актив») та пасиву («Відрахування коштів для інвестування в людський капітал»).

На останньому етапі розробляється внутрішня (корпоративна) соціальна звітність щодо людського капіталу, при цьому, на наш погляд, звітність повинна формуватися у двох векторів: баланс людських ресурсів та загальну соціальну звітність. У балансі людських ресурсів доречно відокремити окремі статті та розділи («Формування», «Використання», «Відтворення»). Загальна соціальна звітність для підприємств можлива бути як окремий звіт («Соціальний звіт», «Звіт про соціальну

відповідальність», «Звіт про корпоративну соціальну відповідальність»), так і складова корпоративного звіту («Звіт про загальний прогрес», «Звіт про сталий розвиток»). При цьому необхідно провести оцінювання економічної та соціальної ефективності запровадження інвестицій у людський капітал як основа розробки стратегії загального розвитку підприємства у превентивному антикризового управління. До соціальної (корпоративної) звітності як особливої облікової звітності, висуваються ряд обов'язкових вимог: оперативність, визначення плавних та фактичних значень для порівняння та можливості відокремлення статей витрат по структурним підрозділам.

Для нівелювання негативних наслідків «витратної» моделі обліку та оцінки людського капіталу, є друга модель на засадах корисності ресурсу – модель корисності ресурсу в управлінні персоналом суб'єкта господарювання.

Відмінність етапи запровадження моделі корисності ресурсу в управлінні персоналом суб'єкта господарювання є: на першому етапі вводяться методика розрахунку: ефекту кадрових інвестицій, оцінки строку окупності інвестицій в людський капітал, оцінки норми доходності інвестицій в людські ресурси та ін. в залежності від цілей розвитку підприємства та існуючих програм розвитку персоналу, на другому – додаткове введення рахунку «Доходи від корисного використання людського капіталу» (з відповідними субрахунками: «Економічні наслідки зміни трудової поведінки персоналу», «Доходи від інвестицій у людські ресурси» та ін.). На останньому етапі складається баланс інвестицій та доходів у людський капітал (при цьому, на наш погляд, доречно ввести 3 розділи: інвестиції, доходи та показники ефективності інвестицій, згідно методики на першому етапі).

Особливо в умовах антикризового управління визначальне місце відводиться теорії «обліку відповідальності» (Responsibility Accounting), що заснована на концепції «центри відповідальності», у перше запропонованої А. Хіггінсом. Теорія Дж. А. Хіггінса базувалася на трансформації організаційної структури підприємства – на підприємстві необхідні закріплення витрат за керівниками різних рівнів та систематичний контроль за дотриманням вартості кошторисів за кожною відповідальною особою. На рис. 3.5 представлено особливості вибору моделі обліку витрат на людський капітал в залежності від класифікації центрів відповідальності.

У табл. 3.10 представлено обґрунтування вибору моделі обліку витрат на людський капітал в залежності від обсягів повноважень та обов'язків управлінців.

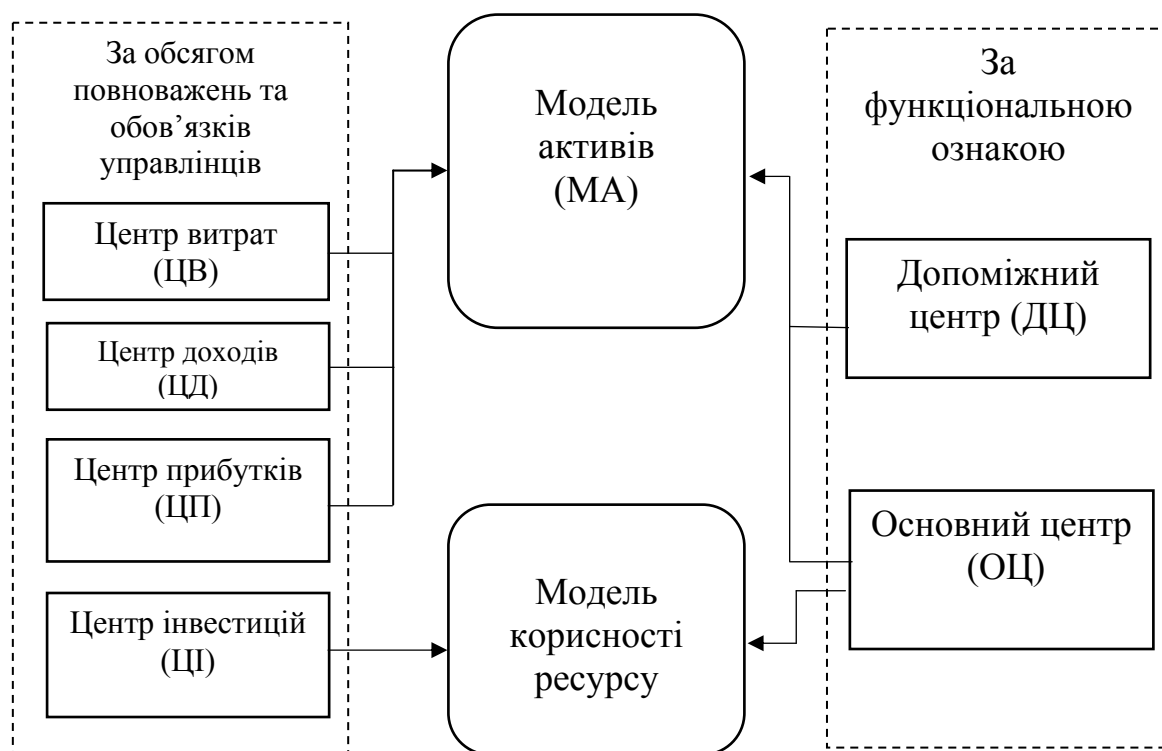


Рис. 3.5 Особливості вибору моделі обліку витрат на людський капітал в залежності від класифікації центрів відповідальності (авторська розробка)

Визначення виду центру відповідальності залежить від організаційної структури підприємства. Так, для лінійно-функціональній – центри, пов'язані з прибутковістю підприємства (ЦВ, ЦД, ЦП), тоді як дивізіональній – ЦП (при стабільному функціонуванні підрозділу, ефективному використанню персоналу) та ЦІ (при існуючих програмах розвитку людських ресурсів, особливо коли термін окупності проекту розвитку ще не наступив).

Обрання загальної моделі обліку витрат на людський капітал для суб'єкта господарювання повинно залежити від декількох факторів, крім організаційної структури, а саме: стадії життєвого циклу підприємства, вимог користувачів управлінської інформації, необхідність отримання не тільки релевантної облікової інформації щодо витрат на людські ресурси тощо.

Функціональна залежність вибору моделі обліку витрат на людський капітал в залежності від класифікації центрів відповідальності:

$$(ЦВ, ЦД, ЦП), (ДЦ) \rightarrow МА; (ЦІ), (ОЦ) \rightarrow МКР \quad (3.5)$$

Визначення виду центру відповідальності залежить від організаційної структури підприємства. Так, для лінійно-функціональній – центри, пов’язані з прибутковістю підприємства (ЦВ, ЦД, ЦП), тоді як дивізіональній – ЦП (при стабільному функціонуванні підрозділу, ефективному використанню персоналу) та ЦІ (при існуючих програмах розвитку людських ресурсів, особливо коли термін окупності проекту розвитку ще не наступив).

Таблиця 3.10

Обґрунтування вибору моделі обліку витрат на людський капітал в залежності від обсягів повноважень та обов’язків управлінців
(авторська розробка)

Сегмент суб’єкта господарювання	Загальний критерій сегменту суб’єкта господарювання	Показники впливу центру відповідальності		Модель обліку витрат на людський капітал
		Головні	Додаткові (пов’язані з людськими ресурсами)	
Центр витрат (ЦВ)	Прибутковість	Витрати	Зарплатоємність, відношення до виду витрат	Модель активів («витратна» / хронологічна модель витрат) (МА)
Центр доходів (ЦД)		Доходи	Продуктивність праці	
Центр прибутків (ЦП)		Прибуток, доходи, витрати	Рентабельність персоналу	
Центр інвестицій (ЦІ)	Структура грошових потоків, платоспроможність	Використання прибутку (інвестиції у власні активи)	Термін окупності програми розвитку дохідність інвестицій у людські ресурси, збільшення ринкової вартості підприємства	Модель корисності ресурсу (МКР)

Обрання загальної моделі обліку витрат на людський капітал для суб’єкта господарювання повинно залежати від декількох факторів, крім

організаційної структури, а саме: стадії життєвого циклу підприємства, вимог користувачів управлінської інформації, необхідність отримання не тільки релевантної облікової інформації щодо витрат на людські ресурси тощо.

При цьому відповідно до альтернативної теорії витрат, необхідно враховувати два додаткових показника: витрати «часу життя» (проекту) (LCC) та вартість відкладених рішень (CoD).

Необхідно розкрити особливості показника розрахунку часу для повернення інвестицій у програми розвитку персоналу – витрати «часу життя» (проекту) (LCC). Включення всіх витрат та заощаджень, які витрачені протягом «часу життя» персоналу суб'єкта господарювання – це можливість оцінки рентабельності проектів. Цей підхід – витрати «часу життя» (проекту або LCC) може бути прийнятий керівництвом підприємства в ролі антитези необхідних процедур звільнення персоналу при невідповідності функціональних обов'язків при стрімкому інноваційному розвитку технології для мінімізації загальних витрат підприємства. LCC – це трудомісткий розрахунок, але всі зусилля підприємства виправдані стратегії виживання. Витрати «часу життя» (LCC) допомагають оцінити чистий прибуток за час запровадження проекту розвитку персоналу з урахуванням всіх основних витрат і заощаджень протягом праці персоналу, дисконтованих до поточної вартості грошей. Так, додаткові питання (розрахунок дисконтованої вартості, факторів і норм дисконтування, LCC) вимагають детального аналізу. Запропоновано формулу витрати «часу життя» (проекту) (LCC) (з урахуванням особливості проекту (програми) розвитку персоналу) (формула 3.6):

$$LCC = In - S + M + R \quad (3.6)$$

де: LCC- витрати «часу життя» (проекту); In – початкові інвестиції у людський капітал; S– залишкова вартість персоналу як активу на дату закінчення нормативного строку амортизації даного активу; M- витрати у персонал на протязі проекту (програми); R- витрати на зовнішню ротацію персоналу.

Вартість відкладених рішень (CoD) дозволяє визначати альтернативні сценарії «з проектом-без проекту». При цьому пропонується відкорегована формула розрахунку CoD (з урахуванням особливості проекту (програми) розвитку персоналу) (формула 3.7):

$$\text{CoD} = - (\text{Le} + \text{Lb}) + \text{In} \quad (3.7)$$

де: CoD – вартість відкладених рішень; Lb – економічних наслідків зміни трудової поведінки персоналу (ефект кадрових інвестицій); Le – заощадження витрат у персонал на протязі проекту (програми); In – початкові інвестиції у людський капітал.

Все більше науковців погоджуються, з тим, що людський капітал це особливий нематеріальний актив суб'єкта господарювання. Він впливає на ринкову вартість підприємства, є ключовим фактором, домінантою конкурентоспроможності, економічної безпеки тощо. Відмінною особливістю вартості підприємства в сучасних умовах є те, що часто вона пов'язана не стільки з матеріальною складовою (будівлі, обладнання тощо), скільки з діловою репутацією, персоналом, результатами інтелектуальної діяльності, іміджем, торговою маркою та іншими нематеріальними активами, тому компанії купуються за ціною, що перевищує в кілька разів вартість їх основного капіталу. Такий значний розрив між вартістю компаній і вартістю їх основних фондів характеризує вплив нематеріальних активів на зростання вартості підприємств.

Важливо відзначити, що існує ряд показників діяльності компанії, які неможливо ідентифікувати і врахувати в балансі та інших нормативних документах, так як вони не відповідають критеріям визнання, встановленими стандартами, але суттєво впливають на ефективність діяльності підприємств, у тому числі на формування і зростання їх вартості.

До них можна віднести і кваліфікований персонал, і перспективні і довгострокові відносини з клієнтами, прихильність (loyalty) покупців, методи управління компанією, а також внутрішньо генерований гудвіл. Внутрішньо генерований гудвіл не підлягає визнанню як актив, оскільки він не є ідентифікованим ресурсом (тобто не є виділенням і не виникає з договірних і інших юридичних прав), який контролюється підприємством і може бути надійно виміряний за собівартістю.

Організаційно-методичний підхід до обліку витрат на персонал як особливого ресурсу підприємства передбачає реформування методології обліку, особливо бухгалтерського – наблизити його до міжнародних стандартів та принципів, врахування досвіду передових країн з ринковою економікою, зокрема США, при формуванні моделі обліку персоналу в системі управлінського обліку, при оцінці ефективності формування, використання і відтворення персоналу підприємства. Суб'єкт господарювання через специфіку своєї діяльності, індивідуальності

організаційної побудови, може самостійно формувати модель обліку та оцінки людського капіталу та на цій основі будувати стратегії розвитку підприємства в кризових явищах. Перспективою подальших розробок є дослідження обліку витрат на персонал підприємства в залежності від життєвих циклів персоналу та підприємства, розробка теоретико-методичних засад корпоративних соціальних звітів щодо людського капіталу, удосконалення методики оцінки вартості персоналії (особливо залишкової та ліквідаційної вартості) тощо.

Людські ресурси в залежності від виду економічної діяльності підприємства повинні мати певні персональні властивості, які направлені на адаптацію даної системи в існуючому мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі, особливо в умовах кризових явищ. При цьому стратегічне прогнозування в прийнятті управлінських рішень при оцінюванні очікуваних витрат на персонал можливо використати різноманітні методи та інструментарії. Але на наш погляд, для цілей дослідження можливо використати багатокритеріальний аналіз (БКА) – це практична реалізація структури системного дослідження у вирішенні складних, комплексних проблем. БКА забезпечує раціональний, систематизований і прозорий процес прийняття рішень при аналізі впливів і взаємозв'язків у складних системах.

Вибір кінцевого єдиного компромісного рішення з урахуванням різноманітних критеріїв є достатньо складним завданням при плануванні та прийнятті рішень.

Метод аналізу ієрархії (MAI), розроблений відомим американським математиком Томасом Сааті, з успіхом використовується для розв'язання багатьох практичних задач на різних рівнях планування. MAI при прогнозуванні витрат на персонал можливо застосовувати для вирішення багатьох завдань: порівняльний аналіз об'єктів видів витрат на персонал (багатокритеріальне ранжування); багатокритеріальний вибір кращого об'єкта (кращої альтернативи) здійснення витрат на персонал; розподілу трудових ресурсів між проектами підприємства; проектування систем оцінювання витрат на персонал за кількісними та якісними характеристиками. Цей метод для успішного застосування вимагає дотримання таких умов: у процедурі беруть участь висококваліфіковані експерти, які не допускають суттєвих помилок в оцінках, більше того, в MAI потрібно, щоб група експертів була консолідованою, тобто мала спільні позиції і прагнула до узгодженості своїх оцінок; для безліч порівнюваних об'єктів (альтернатив) може бути побудована загальна

система критеріїв; оцінки щодо «негативних» критеріїв – не знаходяться в небезпечній близькості до обмежень.

Використання (залучення) всіх трудових ресурсів підприємства – коли розпочинається новий проект (новий вид діяльності). Можливо провести розрахунок ефективності використання персоналу (E_L) та вартості (витрат на персонал – P_L), при цьому проекти (n) ідентифікувати відповідно до відношення:

$$\frac{E_{L_1}}{P_{L_1}} \geq \frac{E_{L_2}}{P_{L_2}} \geq \dots \geq \frac{E_{L_n}}{P_{L_n}} \quad (3.7)$$

Часткове залучення трудових ресурсів підприємства – проводиться декілька проектів, а розподіл персоналу відбувається на протязі окремих періодів часу, тоді задача формалізується:

$$\left\{ \sum_{i=1}^n \left(\frac{E_{L_i}}{P_{L_i}} \right) L_i = \max, \text{ при } \sum_{i=1}^n L_i = L, 0 \leq L_i \leq \frac{R_i}{L} \right. \quad (3.8)$$

де L_i – необхідна кількість трудових ресурсів виду діяльності i .

При цьому, коли не вистачає існуючого персоналу та існують обмеження на залучення зовнішніх, необхідно обрати той проект (вид діяльності), при якому порівняльне значення вартості по відношенню до загальному наявному ресурсу найменше.

Для проектів (видів діяльності), які знаходяться на етапі здійснення – трудові ресурси розподіляються відповідно до відношення маржинального пріоритету до витрат на персонал.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано розглядати організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств як адаптаційний механізм системи цілей, місій, принципів, функцій, моделей, методів, яка включає дві підсистеми: організаційну та економічну, спрямованих на досягнення організаційно-економічної ефективності управління розвитком персоналу, та здатний на умовах постійного розвитку перетворити персонал на особливий, пріоритетний, стратегічний ресурс підприємств зв'язку. При цьому розглянуто складові, принципи, методи та інші теоретичні основи побудови даного механізму.

2. У процесі вивчення теоретичних засад виникає необхідність дослідити класифікаційні ознаки, що застосовуються у методах дослідження розвитку персоналу підприємств в залежності від джерел облікової інформації (як-то: оперативного, бухгалтерського, статистичного, управлінського обліку) як організаційної підсистеми організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємства зв'язку. Ознака методу вивчення розвитку персоналу (в залежності від джерел облікової інформації) дозволяє отримати інформацію диференцьовано в залежності від користувачів отримання інформації, засобів вимірювання, цілей отримання інформації та ін.

3. Запропоновано організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств зв'язку, складається з сьоми блоків: визначення цілей розвитку персоналу; дослідження впливу факторів на розвиток персоналу; формування оціночної системи розвитку персоналу; ранжирування персоналу; розробка матриця напрямів розвитку персоналу підприємства при існуванні визначеної ситуації (невідповідність конкретного змісту праці на робочому місці та розвитку персоналу), адаптації персоналу підприємства; розробка процедури звільнення персоналу; аналіз ефективності обраного шляху розвитку персоналу підприємств зв'язку.

4. Розроблений у ході досліджень організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств зв'язку, що, на відміну від існуючих, враховує зміни її властивостей (адаптації персоналу до робочого місця, трудового колективу та змін умов діяльності підприємства), а також вплив на загальну стратегію розвитку підприємства, враховує елементи системного, процесного, ситуаційного підходів менеджменту

5. Для групи персоналу підприємств зв'язку, які увійшли групу А, представлена поетапна роботи з кадровим резервом після проведення ранжування персоналу та побудови матриці напрямів розвитку персоналу підприємства зв'язку. Для переходу на більшу кваліфікацію пропонується удосконалена оцінка кваліфікації робочих для підвищення розряду (у зв'язку з тим традиційна атестація на підприємстві проводиться раз у п'ять років, а це не відповідає оновленню робочого місця підприємства зв'язку, як визначалося раніше у роботі), що дозволить розраховувати один раз на рік розрахувати розвиток персоналу даної категорії працівників підприємств зв'язку.

6. Оцінка ефективності звільнення персоналу можлива через результат зменшення рівня плинності в залежності від витрат на звільнення.

У ході дослідження встановлено, що побудована регресійна модель з ймовірністю 0,95 дозволяє пояснити закономірність впливу фактору витрат на персонал на рівень плинності персоналу підприємства (знаходиться у межах 1,00 до 3,5 тис. грн./чол.). При вивченні плинності персоналу підприємства треба також звернути увагу розвиток звільненого персоналу по особливостям властивостей.

7. Побудовані регресійні моделі виявили загальну спрямованість діяльності підприємств на підвищення фондоозброєності та продуктивності праці. За допомогою економіко-математичного моделювання виявлено закономірність впливу рівня витрат на розвиток персоналу ефективність роботи підприємства, яку пояснено відповідними формулами. Це дозволяє спрогнозувати результат того, як зміняться витрати ресурсів від коливання обсягу інвестицій у розвиток персоналу, і дає змогу визначення ступеня впливу кожного з досліджуваних факторів на економічні показники підприємства.

8. Реалізація організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу впроваджене в ПрАТ «Фарлеп-Інвест». Це дозволило отримати наступні результати: зросла кількість раціоналізаторських пропозицій; скоротилися втрати робочого часу нових працівників на адаптацію; покращав соціально-психологічний клімат в колективі; зменшилась плинність персоналу; збільшилась продуктивність праці; зріс інтерес працівників до політики нововведень підприємства; сформувалась зацікавленість персоналу в підвищенні кваліфікації і кар'єрному зростанні.

ВИСНОВКИ

На базі проведених досліджень запропоноване вирішення актуального наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств України на основі системного підходу. Основні наукові та практичні результати полягають у такому:

1. Узагальнено теоретичні положення щодо розвитку персоналу. Запропоновано трактування поняття «розвиток персоналу», згідно з яким – це цілісний системний свідомий процес підвищення професійної ефективності кожного працівника для досягнення цілей підприємства і отримання конкурентних переваг шляхом набуття і вдосконалення властивостей кожної персоналії. Таке трактування врахує цілі розвитку в двох аспектах: з позиції суб'єкта – роботодавця та об'єкта – персоналу, що забезпечує підвищення ефективності управління ним.

2. Наведено авторське визначення організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств – це адаптаційний механізм (сукупність місій, принципів, функцій, моделей, методів), що включає організаційну та економічну підсистеми, які спрямовані на досягнення ефективності управління розвитком персоналу. Організаційна підсистема такого механізму включає процеси, що пов'язані з організацією праці та управління. Вона є складною сукупністю організаційних форм, методів і засобів підготовки, ухвалення управлінських рішень щодо розвитку персоналу підприємства. Економічна підсистема організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу є сукупністю економічних методів, форм, способів, критеріїв, за допомогою яких здійснюються економічні процеси і явища щодо його розвитку.

3. Розроблено методичні підходи до адаптації персоналу підприємств. На основі урахування активних (мотиваційної, інформаційної, кваліфікаційної) та пасивних (відкритість новому досвіду, критичність мислення, здатність долати стереотипи у професійній діяльності) складових адаптації персоналу до змін умов діяльності, робочого місця та трудового колективу, що дозволяє здійснювати постійний цілеспрямований розвиток персоналу підприємств України.

4. Визначено, що існуючий організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу не забезпечує адаптацію персоналу до умов діяльності та стримує його розвиток. Поглиблено наукові уявлення та узагальнено теоретичні положення щодо побудови організаційно-

економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств.

5. Розроблено організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств засадах системного підходу. Сформовано організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу на підприємствах, що складається із 7 блоків: визначення цілей розвитку персоналу; дослідження впливу факторів на нього; формування оціночної системи розвитку персоналу; ранжирування персоналу; розробка матриці напрямів розвитку персоналу підприємства при існуючій адаптації персоналу до змін умов діяльності, робочого місця та трудового колективу; аналіз ефективності обраного шляху розвитку персоналу підприємства зв'язку; розробка процедури звільнення персоналу. Упровадження цього механізму дозволяє врахувати особливості розвитку персоналу та підвищити ефективність функціонування підприємств в умовах кризи.

6. Досліджено врахування факторів впливу макро-та мікросередовища на розвиток персоналу при розробці організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств. Запропонована модель дає можливість оцінити сумісний вплив факторів макро- та мікросередовища на забезпечення розвитку персоналу, особливо факторів мікросередовища (рівнів підприємства та персоналій (особистостей), на які підприємство може впливати.

7. Удосконалено методологічні підходи до прийняття управлінських рішень на основі використання методу кваліметричної оцінки для визначення системи показників розвитку персоналу. Розрахунок показників розвитку персоналу (демографічних, соціально-економічних та соціально-атрибутивних), який, на відміну від існуючих, включає показники до шкали інтервалів, дає можливість підвищити наукову обґрунтованість доцільності витрат, що спрямовуються на впровадження певного шляху розвитку персоналу підприємств зв'язку.

8. На засадах використання методу грейдової оцінки, удосконалено методичний підхід до ранжування персоналу за групами (А, В, С), який побудовано, на основі застосування діаграми Ісікави та кривої Лоренца, що надає можливість врахувати властивості персоналу з метою розвитку підприємства в цілому. Якщо персонал підприємств належить до групи А, то приймається рішення про необхідність включення в кадровий резерв; до групи В – необхідність розвивати певні властивості персоналу; до групи С – при неможливості вживання заходів для переходу в більш стабільну групу В розглядається ймовірність звільнення працівника

9. Удосконалено методологічний підхід щодо формування напрямів

розвитку персоналу на засадах матричного підходу, враховує рівні оціночних показників на основі адаптації до змін умов діяльності, робочого місця та трудового колективу, що дозволяє уточнити відповідні стратегічні альтернативи розвитку для кожної з категорій персоналу та напрями пріоритетного інвестування. Ефективність впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств на основі отриманих наукових положень і висновків визначено у таких напрямках: поетапна робота з кадровим резервом, впливу рівня витрат на показник розвитку персоналу та оцінка ефективності звільнення. Для групи персоналу підприємств зв'язку, які увійшли до групи А, представлено поетапну роботу з кадровим резервом після ранжирування персоналу та побудови матриці стратегії розвитку персоналу підприємств.

ПРЕДМЕТНИЙ ВКАЗІВНИК

KPI (key performance indicators - ключові показники ефективності)	72
ABC аналіз	88,91
Адаптація персоналу	29
Адаптація персоналу до змін умов діяльності	31
Адаптація персоналу до робочого місця	29
Адаптація персоналу до трудового колективу	30
Акомодація персоналу	94
Асиміляція персоналу	94
Атестація розвитку персоналу	52
Властивості персоналу	18
Втрати від звільнення персоналу	132
Грейдова система оцінювання персоналу	72
Діаграми Ісікави	77
Етапи проведення роботи з кадровим резервом	125
Ефективна мотиваційна політика	123
Ефективність комунікаційного процесу	123
Інертність персоналу	94
Кваліметрична оцінка розвитку персоналу	70
Класифікація методів дослідження забезпечення розвитку персоналу підприємств	114-115
Коефіцієнт використання кваліфікації працівників	42
Коефіцієнт відношення суми преміальних виплат за подані ідеї, раціоналізаторські пропозиції, нові рішення до загальної суми преміальних виплат	42
Коефіцієнт відповідності кваліфікаційної підготовки потребам інноваційного процесу	42
Коефіцієнт відповідності кваліфікації персоналу розвитку робочого місця	42
Коефіцієнт еластичності	134
Коефіцієнт мотиваційної сприйнятливості працівників до змін умов	42
Коефіцієнт оновлення кваліфікації персоналу підприємства	42

Конформізм персоналу	94
Крива Лоренца	90
Матриця «Дженерал Електрик — Мак Кінсі»	92
Матриця Бостонської консультативної групи	92
Матриця напрямків розвитку персоналу підприємства	94
Мета підвищення розвитку персоналу	116
Метод 360 градусів	73
Метод критичних подій	111
Метод парних порівнянь посад	111
Методичний підхід до адаптації персоналу підприємства як основної умови забезпечення його розвитку	32
Методичні рекомендації щодо ранжування персоналу підприємств за групами (А, В, С)	74
Методологічний підхід до формування напрямів розвитку персоналу	93
Методологічний підхід щодо визначення показників розвитку персоналу підприємств	56
Механізм	104
Міжособистісні порівняння	112
Моделі кореляційної залежності показників розвитку персоналу підприємства від властивостей особистості	41
Напрями «збору урожаю» (HARVEST)	95
Напрями елімінації (DIVEST)	94
Напрями інтенсифікації зусиль (BUILD)	96
Напрями підтримання до змін умов діяльності (HOLD)	96
Операційні витрати реалізованих послуг	43
Організаційна культура підприємства	123
Організаційно-економічний механізм	105
Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств	106, 119,
Оцінка градацій та вагомості показників рівня розвитку персоналу	129
Оцінка кваліфікації категорії персоналу	128
Персонал	12
Поведінкові рейтинги	112
Показники віку персоналу	57
Показники забезпечення розвитку персоналу	48
Показники кваліфікації	57
Показники мотиваційної сприйнятливості працівників до змін	57

умов діяльності підприємства	
Показники освіти	57
Показники оцінки розвитку персоналу	57
Показники рівня кваліфікаційної сприйнятливості змін умов діяльності підприємства	58
Показники стажу	58
Показники стану здоров'я персоналу	58
Показники статті персоналу	58
Придбані соціально-професійні властивості персоналу	20
Принцип Парето	89
Природні здібності	19
Продуктивність праці	43
Професійна адаптація	29
Ранжування персоналу	73
Регресійна модель взаємозв'язку рівня плинності персоналу підприємства	132
Рентабельність витрат на утримання персоналу	43
Рівень загальних витрат на персонал	42
Рівень плинності персоналу	132
Розвиток персоналу	27
Розвиток робочого місця	36
Система факторів впливу на розвиток персоналу	39
Системні властивості персоналу	20
Ситуації розвитку персоналу	34
Собівартість послуг	43
Стратегічна модель М. Портера	92
Структура організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств	119
Теоретичні засади побудови організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу	109
Трудової моделі поведінки трудового колективу	94
Управління розвитком персоналу	113
Фондоозброєність праці	43
Функції забезпечення розвитку персоналу підприємств	97
Цільова функція розвитку персоналу	33

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг // пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Багрова И. В. Инновационное обновление качественного состава кадров предприятия под влиянием научно-технического прогресса / И. В. Багрова, Т. В. Гильorme // Научные труды Донецкого национального технического университета. Сер.: Экономическая. – Донецк: ДонНТУ. – 2004. – Вып. 76. – С. 119-126.
3. Багрова И. В. Интеллектуальный труд, интеллектуальный трудовой потенциал личности и интеллектуальная собственность / И. В. Багрова // Економічний вісник Донбасу. – 2006. – № 4 (6). – С. 46-58.
4. Багрова И. В. НТП как главный фактор трансформации социально-профессиональных качеств рабочей силы / И. В. Багрова, Т. В. Гильorme // Перспективные разработки науки и техники: материалы Междунар. научн.-практ. конф., 22 октября 2004 г. – Белгород: Руснаучкнига; Днепропетровск: Наука и образование, 2004. – Т. 2. – С. 12-17.
5. Багрова И. В. Оцінка властивостей інноваційного потенціалу промислового підприємства / И. В. Багрова, Т. І. Тищенко // Науковий вісник Національного гірничого університету. – 2012. – № 3. – С. 139-144. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvngu_2012_3_25.pdf.
6. Багрова И. В. Становление умственного интеллектуального труда как реализация потенциала личности посредством мышления / И. В. Багрова // Вісник економічної науки України. – 2006. – №2 (10). – С. 9-18.
7. Багрова И. В. Товары рынка труда / И. В. Багрова // Вісник економічної науки України. – 07/2005. – № 2. – С. 9-18.
8. Бажан І. І. Інтелектуальний ресурс як чинник інноваційної моделі розвитку [Електронний ресурс] / І. І. Бажан // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 1. – С. 23-26. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vbumb_2014_1_5.pdf.
9. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
10. Белая И. П. Концептуальная модель организационно-экономического механизма управления гибкостью производственных систем / И. П. Белая, П. В. Егоров // Вісник Донецького університету. Сер. В: Економіка і право. – Донецьк: ДонНУ, 2004. – № 2. – С. 7-16.

11. Богіня Д. Ментальні чинники в системі регулювання зайнятості та стимулювання праці / Д. Богіня // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 7-9.
12. Бородич С. А. Эконометрика / С. А. Бородич // Новое издание. – 2001. – 408 с.
13. Быкова Л. Модель адаптации / Л. Быкова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 4. – С. 34-35.
14. Вебер М. Хозяйство и общество / пер. с нем., под научн. ред. Л. Г. Ионина. – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2010. – 310 с.
15. Вертегел С. Я. Оцінка та розвиток персоналу [Електронний ресурс] / С. Я. Вертегел, І. І. Долженко // зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2 (5). – С. 47-53. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_2\(5\)__8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_2(5)__8.pdf).
16. Вирина И. В. Формирование и развитие конкурентоспособности молодых специалистов / И. В. Вирина // Социальные технологии и исследования. – 2008. – № 6. – С. 37-41.
17. Воробьев А. А. Продуктивність праці як складова ефективності використання персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / Экономическая стратегия развития предприятия: монография / А. А. Воробьев, О. В. Захарова; ДНТУ. – С. 38-44. – Режим доступу: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2010/iem/vorobyov/librarylist2.htm>.
18. Воронкова В. Г. Теоретико-праксеологічні засади формування парадигми гуманістичного менеджменту в Україні [Електронний ресурс] / В. Г. Воронкова // Гілея: науковий вісник. – 2013. – № 77. – С. 126-130. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gileya_2013_77_39.pdf.
19. Гавкалова Н. Л. Социально-экономические аспекты обеспечения эффективности кадрового менеджменту / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – М.: Изд. ХНЭУ, 2010. – 236 с.
20. Гаврилова О. Г. Обзор систем, методов и методик оценки персонала [Електронний ресурс] / О. Г. Гаврилова. – Режим доступу: <http://www.it-basis.ru/news.cgi&pagelf=700>.
21. Гаврилова О. Г. Оценка персонала и ее отличие от аттестации / О. Г. Гаврилова // Экспо. – 2009. – № 2, март–апрель. – С. 55-59.
22. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2009_2_10.pdf

23. Гегель. Феноменология духа / Гегель. – М.: Академический Проект, 2008. – 767 с.

24. Геєць В. М. Україна у вимірі економіки знань / В. М. Геєць, В. П. Александрова, Ю. М. Бажал / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2007. – 592 с.

25. Гетьман О. О. Обґрунтування вибору ефективної методики оцінки персоналу сучасними підприємствами [Електронний ресурс] / О. О. Гетьман, О. С. Колеснік // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2014. – № 1. – С. 10-14. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2014_1_4.pdf.

26. Гільорме Т. В. Теоретико-методологічні засади формування механізму ефективного управління персоналом підприємства / Т. В. Гільорме // Problems of employment and labor relations in terms of economic instability: Collective monograph. - Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2015. – p. 92-105.

27. Гільорме Т. В. Особливості адаптації персоналу підприємства: гендерний аспект / Від гендерних ідеологій до дискусій про сучасну сім'ю. Монографія [Текст] / [Т. І. Власова, Т. В. Гільорме та ін.]; наук. ред. Пшінька О. М., Власової Т. І. – Дніпропетровськ: Вид-во Маковецький, 2015. – С. 50-61.

28. Гільорме Т. В. Формування системи оцінки персоналу інноваційного підприємства / Т. В. Гільорме // Сталий розвиток економіки. – 2015. – № 2 (27). – С. 177-184

29. Гільорме Т. В. Модель обліку людського капіталу як основа превентивного антикризового управління [Електронний ресурс] / Т. В. Гільорме // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 3 (19). – С. 140-146. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>

30. Гільорме Т. В. Ранжування як технологія стратегічного управління персоналом підприємства / Т. В. Гільорме // Економіка. Фінанси. Право. – 2015. – № 6/1 – С. 12-15.

31. Гільорме Т. В. Методологічні засади стратегічного аудиту персоналу підприємства / Т. В. Гільорме, О. Ю. Жежеленко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2015. – Вип. № 5 (225). – С. 25-41.

32. Гільорме Т. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах кризи / Т. В. Гільорме, А. О. Ясинецька // Економічний форум. Науковий журнал. – Луцький національний технічний університет, м. Луцьк. – 2015. – № 2. – С. 285-290.

33. Гільорме Т. В. Удосконалення економічного механізму забезпечення інноваційного оновлення кадрів / Т. В. Гільорме // зб. наук. праць ЧДТУ. Сер. «Економічні науки». – Черкаси: ЧДТУ, 2010. – Вип. 26, ч. 1. – С. 152-157.

34. Гільорме Т. В. Удосконалення моделі інноваційного оновлення кадрів / Т. В. Гільорме // Економіка: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – Вип. 265. Т. 1. – С. 255-263.

35. Гільорме Т. В. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу на підприємстві / Т. В. Гільорме // Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: монографія / [О. А. Паршина, С. І. Дробязко, Т. В. Гільорме та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Паршиної. – Дніпропетровськ: Герда, 2013. – Т. 4. – С. 78-85.

36. Грейдинг: путь к справедливому вознаграждению [Электронный ресурс] / И. Аксютко, В. Бойченко, О. Суминова / Деловой портал «Управление производством». – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/wage_system/grading-metininvest.html.

37. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1317>.

38. Грейды, грейдирование, метод Хея [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://university.imicor.ru/interesting-articles/141-greydi-metod-heya.html>.

39. Гринько Т. В. Проблеми формування концепції інноваційного розвитку промисловості України [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько // Економіка промисловості. – 2013. – № 3. – С. 163-169. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econpr_2013_3_16.pdf.

40. Гриньова В. М. Про співвідношення понять «професіоналізм», «професійна культура», «професійна компетентність», «професійна підготовка» [Електронний ресурс] / В. М. Гриньова // Педагогіка та психологія. – 2014. – Вип. 45. – С. 74-84. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpkhnpu_ped_2014_45_10.pdf.

41. Гриньова В. М. Суть понять «професіоналізм» та «професійна підготовка» [Електронний ресурс] / В. М. Гриньова // Педагогіка та психологія. – 2011. – Вип. 40(1). – С. 28-34. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpkhnpu_ped_2011_40\(1\)_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpkhnpu_ped_2011_40(1)_7.pdf)

42. Гриценко С. І. Маркетингово-логістичний механізм формування ринку робочої сили: монографія / С. І. Гриценко, М. П. Калиниченко;

МОН України, ДонНУ. – Донецьк. – 2006. – 224 с.

43. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні [Електронний ресурс] / О.А. Грішнова, Г. Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. – 2013. – № 2. – С. 167-178. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dse_2013_2_18.pdf.

44. Грішнова О. А. Нагромадження людського, інтелектуального і соціального капіталу підприємства як основна форма його капіталізації / О. А. Грішнова // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2011. – № 1. – С. 10-13.

45. Гуревичов М. М. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку: монографія / М. М. Гуревичов, А. В. Долгарєв, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов; [за заг. ред. О. С. Пономарьова]. – Х.: НТУ «ХП», 2010. – 240 с.

46. Дерев'янка Т. А. Удосконалення механізму грейдової системи оплати праці / Т. А. Дерев'янка // Схід. – 2008. – № 4 (82) – С. 41-46.

47. Донцова А. Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу [Електронний ресурс] / А. Ю. Донцова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна. – 2014. – № 5. – С. 71-78. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npdntu_ekon_2014_5_13.pdf.

48. Доронина М. С. Актуальные проблемы обеспечения организаций квалифицированным персоналом / М. С. Доронина, И. В. Чепель // Бізнес Інформ. – 2012. – № 9. – С. 194-197.

49. Доронина М. С. Развитие персонала через деятельностное обучение / М. С. Доронина, А. А. Полубедова // Економіка та держава; гол. ред. В. Г. Федоренко; редкол.: О. І. Амоша [та ін.]. – К.: ТОВ «ДКС центр», 2011. – № 6. – С. 17-20.

50. Дрозач М. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / М. Дрозач, Т. Кір'ян // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23-27.

51. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – С. 256.

52. Дудина О. И. Современные требования производства к качеству рабочей силы и оценка персонала предприятий / О. И. Дудина, В.А. Зеленков // Кадры предприятия. – 2007. – №4. – С. 87-96.

53. Елисеева О. К. Диагностика и управление производственно-экономическими системами: Монография / О.К. Елисеева, А. Н. Марюта, В. Узунов. – Днепропетровск: Наука и образование, 2004. – 194 с.

54. Єлісеєва О. К. Оптимізаційна модель розвитку економічних систем [Електронний ресурс] / О. К. Єлісеєва // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2011. – № 2. – С. 33-39. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2011_2_6.pdf.

55. Єлісеєва О. К. Компонентний аналіз основних показників вищої освіти в Україні. / О.К. Єлісеєва, Г.Г. Кузнецова // Серія «Економіка». – 2013. – Т.21, №4. Випуск 7(2) – С. 134-138.

56. Єлісеєва О. К. Методи та моделі в управлінні персоналом: монографія / О. К. Єлісеєва, В. М. Узунов, О. О. Третьяк // за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Узунова, канд. техн. наук О. К. Єлісеєвої. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2006. – 188 с.

57. Єлісеєва О. К. Статистичний аналіз та моделювання соціально-економічних процесів/ О. К. Єлісеєва, Ю. Б. Лижник// Дніпропетровськ: “Наука і освіта” 2012. – 216 с

58. Єлісеєва О. К. / Застосування інтегрального показника для порівняльної оцінки розвитку сфери послуг регіонів України// О. Єлісеєва, Є. Ситало Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. зб. наук. пр. Вип. 10 / Держ. ком. статистики України. Нац. акад. статистики, обліку та аудиту; [ред. кол.: І.І.Пилипенко (голов. ред.) та ін.]. – К.: ДП “Інформаційно-аналітичне агенство”, 2013. – С.128-135.

59. Єлісеєва О. К. Порівняльний аналіз людського розвитку щодо осіб обмеженими можливостями в Україні та країнах ЄС / О. К. Єлісеєва, К. С. Пітірякова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр. / редкол.: В.С. Волошин (гол. ред.) [та ін.]. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2015. – Вип. 2, Т. 1. – С. 146-152.

60. Єрмоєнко-Григоренко О. А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / О. А. Єрмоєнко-Григоренко; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2000. – 188 с.

61. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємств [Електронний ресурс] / А. Г. Жарінова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 38-46. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2012_6_6.pdf.

62. Заклекта О. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / О. Заклекта // Наука молода: зб. наук. праць; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Б. П. Адамика. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – Вип. 7. – С. 137-140.

63. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 2003 1058-15 із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>.

64. Закон України «Про зайнятість населення», від 05.07.2012 № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T125067.html.

65. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 № 2464-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T102464.html.

66. Закон України «Про оплату праці» від 1995 № 108/95-вр із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-ВР>.

67. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 4312-VI із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T124312.html.

68. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 № 2862-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T102862.html

69. Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» від 05.02.1993 № 2998-XII із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T299800.html

70. Іванілов О. С. Особливості управлінської праці на підприємствах готельного бізнесу в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О. С. Іванілов, Ю. С. Шушпанова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 1. – С. 541-548. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_79.pdf.

71. Карамзин С. Оценка персонала: знакомство не вслепую [Электронный ресурс] / С. Карамзин. – Режим доступа: <http://www.profrost.ru/news/9.html>.

72. Катанова Л. А. Мотивационный процесс в управлении персоналом / Л. А. Катанова // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – №1(19). – С. 118–127.

73. Квіта Г. М. Механізм активізації персоналу промислового підприємства / Г. М. Квіта, О. О. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід: науково-практичний журнал. – К., 2010. – № 1. – С. 44–46.

74. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом /

А. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 12. – 25 с.

75. Класифікатор професій ДК 003:2010 / Національний класифікатор України: Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://legalexpert.in.ua>

76. Классификация персонала предприятия по категориям работников / Экономика предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vanyok.okis.ru/epaf.html>.

77. Когда в Украине реально может появиться LTE / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.broadband.org.ua/pressa/2282-kogda-v-ukraine-realno-mozhet-poyavitsya-lte>.

78. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] / Верховна Рада УРСР; Кодекс України, Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

79. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством / Г. В. Козаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2003. – Вип. 11. – С. 107-109.

80. Козер Л. А. Мастера социологической мысли / Л. А. Козер; пер. с англ. Т. И. Шумилина; [под ред. д-ра философ наук, проф. И. Б. Орловой]. – М.: Норма, 2006. – 528 с.

81. Колосок В. М. До питання вдосконалення науково-теоретичних та методичних підходів з управління розвитком персоналу промислового підприємства / В. М. Колосок, А. В. Алістаєва // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – Вип. 259, Т. VI. – С. 1613-1621.

82. Конституція України. – Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к /96-ВР [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-D0%B2%D1%80>.

83. Котляр А. Формирование и использование трудового потенциала / А. Котляр // Вопросы экономики. – 2007. – № 9. – С. 23-33.

84. Краснопевцева И. В. Совершенствование методов оценки качества рабочей силы промышленных предприятий как инструмента управления производительностью труда: автореф. дис. ... канд. экон. наук / И. В. Краснопевцева. – Тольятти: [б. и.], 2007.

85. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук // М-во освіти і науки України. – К.: Кондор, 2009. – 308 с.

86. Кузьменко Л. М. Проблеми проведення оцінки персоналу / Л. М. Кузьменко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2008. – С. 160-162.

87. Кульман А. А. Экономические механизмы / А. А. Кульман; пер. с фр.; под общ. ред. Н. И. Хрустальной. – М.: Прогресс; Универс., 1993. – 92 с.

88. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.

89. Кушерець В. І. Знання як стратегічний ресурс суспільних трансформацій / В. І. Кушерець. – К.: Знання України, 2006. – 248 с.

90. Кушнірук В. С. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія / В. С. Кушнірук, О. Ю. Єрмаков, О.В. Шебаніна // за ред. проф. О. Ю. Єрмакова. – Миколаїв: МДАУ 2009. – 232 с.

91. Левитт Т. Маркетинговая миопия / Т. Левитт // Классика маркетинга: сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг // [пер. с англ., сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква; пер. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2001. – 420 с.

92. Лион В. Я. Качество труда и его оплата / В. Я. Лион // Экономические науки. – 1982. – №5. – С. 50-59.

93. Лифшиц А. С. Оценка и развитие управленческого персонала / А. С. Лифшиц. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 1999. – 410 с.

94. Лібанова Е. Соціальна орієнтація ринкової економіки як передумова консолідації суспільства [Електронний ресурс] / Е. Лібанова // Вісник Національної академії наук України. – 2010. – № 8. – С. 3-14. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vnanu_2010_8_1.pdf.

95. Майстер Л. А. Генезис конкурентоспроможності персоналу підприємств у сфері соціально-економічних відносин / Л. А. Майстер // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6, Т. 1. – С. 150-154.

96. Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар // Міжрегіон. акад. упр. персоналом. – К., 2003. – 299 с.

97. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електронний ресурс] / А. А. Малицький. – Режим доступу: <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiynoeconomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-a-struktura>.

98. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Н. С. Маркова // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. – 2010. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302>.

99. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу // ЭКСМО. – 2002. – 480 с.

100. Менеджмент персонала / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2004. – 448 с.

101. Ментальний чинник колективного трудового потенціалу: монографія / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, Т. В. Голубєва // Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Харків, 2013. – 243 с.

102. Методичні рекомендації щодо розробки на основі тарифної системи гнучких систем оплати праці та їх запровадження на підприємствах і в організаціях виробничої сфери та сфери послуг / Державна установа Науково-дослідний інститут соціально-трудових відносин. – 2011. – 60 с.

103. Мильнер Б. З. Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания / Б. З. Мильнер, А. В. Кочетков, Д. Г. Левчук. – М.: Наука, 1985. – 232 с.

104. Минимальная зарплата (Украина) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://index.minfin.com.ua/index/salary/>

105. Мишенина Н. В. Внутренний экономический механизм предприятия. 2007 [Электронный ресурс] / Н. В. Мишенина, Е. В. Коваленко. – Режим доступа: <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Vnutrenniy-ekonomicheskii-mehanizm-predpriyatiya/index.html>.

106. Молодчик А. В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал:

учеб. пособие / А. В. Молодчик. – М.: Изд-во Высш. шк. Экономики, 2007. – 207 с.

107. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. – Т. 1. – Л.: Світ, 2005. – 616 с.

108. Назарова Г. В. Процедура здійснення аудиту персоналу на основі врахування можливих ризиків / Г. В. Назарова, О.С. Лебединська // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 117-120.

109. Назарова Г. В. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, О.О.Затейщикова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 216 с.

110.Немикіна С. С. Сутність і завдання оцінки персоналу / С. С. Немикіна // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2006. – Ч. 2. – С. 45-47.

111. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге вид., випр. та допов. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

112. Николенко Н. П. Менеджмент человеческих ресурсов: учеб. пособие / Н. П. Николенко. – М.: Страхование ревю, 2004. – 356 с.

113. Носова О. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Носова, О. С. Маковоз // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 2. – С. 166-171. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_2_27.pdf.

114. Одегов Ю. Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К.Л. Андреев. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та., 2011. – 172 с.

115. Орлов И. А. Эконометрика / И. А. Орлов. – М.: Экзамен. – 2002. – 576 с.

116. П (С) БО 16 «Витрати», затверджено наказом Міністерства фінансів України від 19 січня 2000 р. за № 27 /4248 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.buhgalter911.com/Res/PSBO/PSBO16.aspx>.

117. Пругіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі [Електронний ресурс] / Ю. А. Пругіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 323-327. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2013_42_47.pdf.

118. Податковий кодекс України. Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-VI>.

119. Попель С. А. Розвиток персоналу як елемент соціотехнічної системи в інноваційній моделі управління [Електронний ресурс] / С.А. Попель // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 1. – С. 237-241. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre_2013_1_53.pdf.
120. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
121. Про компанію HayGroup [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.haygroup.com/ua/about/index.aspx?id=3007>.
122. Публікації Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/katu/publnauka.u.htm>.
123. Пучкова С. І. Кадровий аудит в умовах кризи / С. І. Пучкова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: ОНЕУ, 2011. – № 3 (43). – С. 189-196.
124. Пучкова С. І. Ключові напрямки антикризового управління персоналом / С. І. Пучкова // Вісник ХНУ. – Хмельницький, 2011 – № 3, Т. 1 (176). – С. 232-235.
125. Пучкова С. І. Технологія антикризового управління персоналом / С. І. Пучкова // Технологія управління як базова складова формування конкурентних переваг підприємства: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Кузнецової. – Одеса: Атлант, 2012. – С. 201-218.
126. Радько С. Г. Совершенствование кадровой службы на предприятии / С. Г. Радько, А. И. Афанасьева // Справочник кадровика. – 2011. – № 2. – С. 95-102.
127. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л. М. Лозовский, Б. А. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.
128. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». – 2013. – 408 с.
129. Симкин Д. Г. Некоторые особенности развития организационно-экономического механизма управления регионом / Д.Г. Симкин // Вестник ОГУ. – 2009. – Август № 8 (102). – С. 88-92
130. Синельник В. В. Особенности организационно-методического подхода к формированию механизма стратегического управления персоналом // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-

сти; КЭГИ. – Донецк, 2007. – С. 153-159.

131. Система оплаты по методике HayGroup – стимул к поиску эффективных решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/wage_system/metodika-haygroup.html.

132. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 84-87.

133. Сколько «стоит» должность: внедрение методики HayGroup [Электронный ресурс] / Г. П. Тушнолобов, В. В. Белоусова. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=5712>.

134. Скопиплатов И. А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов / И. А. Скопиплатов, О. Ю. Ефремов. – СПб: [б. и.], 2000. – 399 с.

135. Сорока В. А. Оценка персонала / В. А. Сорока // Управление персоналом. – 2009. – № 5. – С. 14-20.

136. Средняя зарплата по Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://index.minfin.com.ua/index/average/>

137. Статистичний щорічник Дніпропетровської області. – Дніпропетровськ: Статистика, 2014. – 250 с.

138. Статистичний щорічник України за 2013 рік. – К.: Статистика, 2014. – 560 с.

139. Стівенс С. С. Експериментальна психологія / С.С. Стівенс // ЭКСМО. – 2007. – 320 с.

140. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Паршиної / О. А. Паршина, С. І. Дробязко [та ін.]. – Дніпропетровськ: Герда, 2013. – Т. 4. – 325 с.

141. Тищенко Т. І. Теоретичні підходи до визначення інноваційної активності підприємства / Т. І. Тищенко, І. В. Багрова // зб. наук. пр. Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2010. – Т. VII. – С. 1756-1760.

142. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення [Електронний ресурс] / К.А. Ткаченко, А.М. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2014_1_32.pdf.

143. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием / Н. Том // Проблемы теории и практики управления. –

2008. – № 2. – С. 69-74.

144. Томилов В. В. Организационная культура и предпринимательство / В. В. Томилов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2008. – 350 с.

145. Транченко О. М. Моделювання ринку праці в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / О. М. Транченко, Л. В. Транченко // зб. наук. праць Уманського національного університету садівництва. – 2012. – Вип. 81 (2). – С. 374-385. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/zhpumus_2012_81\(2\)__52.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/zhpumus_2012_81(2)__52.pdf).

146. Улесов А. Навыки обучения людей как одна из ключевых компетенций современного менеджера [Электронный ресурс] / А. Улесов. – Режим доступа: www.ulesoff.ru.

147. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 638 с.

148. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія / Т. А. Костишина [та ін.]; за ред. проф. Т. А. Костишиної. – Полтава: Полтавський Літератор, 2010. – 498 с.

149. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

150. Федорович В. О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований / В. О. Федорович // Сибирская финансовая школа. – 2006. – № 2. – С. 45-54.

151. Хрящева Н. Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса [Электронный ресурс] / Н. Хрящева. – Режим доступа: www.arsenal-hr.ru.

152. Цимбалюк С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика [Электронный ресурс] / С. Цимбалюк. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1317>.

153. Червінська Л. П. Мотивація в системі реформування оплати праці / Л. П. Червінська // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – № 3. – С. 10–15.

154. Черпак А. Є. Сутність та складові організаційного та економічного механізму управління корпораціями [Електронний ресурс] / А. Є. Черпак. – Режим доступу: <http://antiraid.com.ua/science/l200909271.html>.

155. Чухно А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі / А. Чухно // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 60-65.
156. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практ. пособие / С. В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез». – 2000. – 368 с.
157. Шилова Т. А. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Т. А. Шилова. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/SND/Economics/10_shilova.doc.htm.
158. Щербак В. Г. Тенденції поширення інтелектуальної праці як чинник розвитку трудового потенціалу / В. Г. Щербак // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 10 (112). – С. 105.
159. Ярных В. Оценка персонала: поиск эффективных решений [Электронный ресурс] / В. Ярных. – Режим доступа: delo-press.clients.a-real.ru.
160. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings / C. P. Alderfer. – N.Y.: The Free Press, 1972.
161. Argyris C. Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge / C. Argyris. – Oxford: Oxford University Press, 2004.
162. Garavan T. Strategic human resource development / T. Garavan. – JOEIT 15. – 1991.
163. Gillyorme T. V. Problems of organizational and economic mechanism to ensure the development of the labour force personnel of the enterprises / T. V. Gillyorme // Nauka i Studia. – Premysl. – 2013. – № 36 (104). – P. 81–87.
164. Hurwicz Leonid Designing Economic Mechanisms / Leonid Hurwicz, Reiter Stanley. – Cambridge: University Press, 2006.
165. McLagan P. Models of HRP practice / P. McLagan. – ASTD Press, 1989.
166. Nadler L. Developing human resources / L. Nadler. – Gulf, 1970.
167. Rogers E. M. Diffusion of innovations / E. M. Rogers. – N.Y.: Free Press, 2004. – 360 с.
168. Talcott Parsons: zur Aktualität eines Theorieprogramms / Helmut Staubmann, Harald Wenzel (Hrsg.). – Wiesbaden: Westdt. Verl., 2000.

Наукове видання

Гільорме Тетяна Вікторівна
Єлісєєва Оксана Констянтинівна

**МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА:
МЕТОДОЛОГІЧНА ПЛАТФОРМА ТА ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ**

Монографія

(Українською мовою)

Видання друкується в авторській редакції

Відповідальний за випуск: С.І. Дробязко

Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Academy. Друк офсетний
Умовн. друк. арк. 10,6. Наклад 300 прим. Зам. № 03/2016.

Видавець: «ФОП Дробязко С.І.», 49107, м. Дніпропетровськ, а/с 5720.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДП №166-р від 19.11.2013 р.

Віддруковано: ПП «Ліра ЛТД»
49000, м. Дніпропетровськ, вул. Погребняка, 25/57.
Свідоцтво про внесення до державного реєстру
Серія ДК № 188 від 19.09.2000 р.

ISBN 978-617-7214-35-8