

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення системи стратегічного управління персоналом та
кадрового планування в організації»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Попов І.В.

Керівник д.е.н., професор

Андросова О.Ф.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н.,
професор

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Попову Ігорю Вадимовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації»

керівник роботи Андросова Олена Федорівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності ПП ВКФ «ПОЛІМЕР».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити особливості розвитку організацій в контексті їх структури та ставлення до найближчого та віддаленого майбутнього в їхній роботі, зокрема – стратегічність в роботі з кадровим складом та щодо управління персоналом; визначити особливості розбудови системи управління, в якій поєднувались би стратегічність, робота з кадровим складом та управлінням персоналом в контексті заходів конкретного планування; визначити потреби в удосконаленні системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації ПП ВКФ «ПОЛІМЕР»; розробити рекомендації щодо заходів з удосконаленні системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації ПП ВКФ «ПОЛІМЕР».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 10 рис., 10 табл. і 2 формули.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Андросова О.Ф., професор | 12.08.2023 | 12.08.2023 |
| 2 | Андросова О.Ф., професор | 11.09.2023 | 11.09.2023 |
| 3 | Андросова О.Ф., професор | 09.10.2023 | 09.10.2023 |

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1. | Складання бібліографії та вивчення літературних джерел | 01.07.2023 р. – 03.08.2023 р. | виконано |
| 2. | Виконання вступу | 04.08.2023 р. – 11.08.2023 р. | виконано |
| 3. | Виконання розділу 1 | 12.08.2023 р. – 10.09.2023 р. | виконано |
| 4. | Виконання розділу 2 | 11.09.2023 р. – 08.10.2023 р. | виконано |
| 5. | Виконання розділу 3 | 09.10.2023 р. – 08.11.2023 р. | виконано |
| 6. | Формування висновків | 09.11.2023 р. – 15.11.2023 р. | виконано |
| 7. | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | 16.11.2023 р. – 26.11.2023 р. | виконано |
| 8. | Подання роботи на кафедру | 27.11.2023 р. | виконано |

Студент _____
(підпис)

І.В. Попов
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.Ф. Андросова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 141 с., 10 рис., 10 табл., 87 джерел, 5 додатків.

Об'єктом дослідження виступає управління персоналом та кадрове планування в сучасній організації.

Предметом дослідження – є інструменти та методи створення та удосконалення системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у визначенні основних напрямків удосконалення системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації.

Для досягнення мети вирішені такі завдання:

- визначити особливості розбудови системи управління, в якій поєднувались би стратегічність, робота з кадровим складом та управлінням персоналом в контексті заходів конкретного планування;
- визначити потреби в удосконаленні системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації ПП ВКФ «ПОЛІМЕР»;
- розробити рекомендації щодо заходів з удосконаленні системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації ПП ВКФ «ПОЛІМЕР».

Методи дослідження: узагальнення наукових положень щодо кадрів, персоналу, системи управління; системний та діяльнісний підходи; дослідницькі методики для виявлення мотивації персоналу.

Одержані результати та розроблені рекомендації можуть бути використані в діяльності організацій та компаній.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВЕ ПДАНУВАННЯ;
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОМАНДОУТВОРЕННЯ,
МОТИВАЦІЯ.

SUMMARY

Master's thesis: 120 p., 10 figures, 10 tables, 87 sources.

The object of research is personnel management and personnel planning in a modern organization.

The subject of the research is the tools and methods for creating and improving the system of strategic personnel management and personnel planning in the organization.

The purpose of the master's qualification work is to determine the main directions of improving the system of strategic personnel management and personnel planning in the organization.

To achieve this goal, the following tasks were solved:

- to determine the features of the development of a management system that would combine strategic, work with personnel and personnel management in the context of specific planning activities;
- to determine the needs for improving the system of strategic personnel management and personnel planning in the organization of PE PCF «POLYMER»;
- to develop recommendations on measures to improve the system of strategic personnel management and personnel planning in the organization of PE PCF «POLYMER».

Research methods: generalization of scientific provisions on personnel, staff, management system; systemic and activity-based approaches; research methods for identifying staff motivation.

The obtained results and developed recommendations can be used in the activities of organizations and companies

STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL PLANNING; PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, TEAM BUILDING, MOTIVATION.

ЗМІСТ

| | |
|---|---------|
| ВСТУП..... | 7-10 |
| РОЗДІЛ 1 СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ СКЛАДНИКИ | |
| 1.1 Теоретичні передумови застосування понять «стратегічне управління персоналом» і «кадрове планування» | 11-26 |
| 1.2 Методологічні засоби для дослідження управління персоналом і кадрового планування | 26-41 |
| 1.3 Стратегічне управління персоналом і кадрове планування як систем.41-56 | |
| Висновки до розділу 1 | 56-57 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОЗНАК СФОРМОВАНOSTІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» | |
| 2.1 Організація як явище в структурному та динамічному аспектах | 58-69 |
| 2.2 Особливості управління персоналом в організації | 69-74 |
| 2.3 Оцінка рівня сформованості системи управління персоналом і кадрового планування в організації | 74-85 |
| Висновки до розділу 2 | 85-86 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» | |
| 3.1. Передумови вдосконалення системи управління персоналом і кадрового планування в організації | 87-96 |
| 3.2 Вдосконалення управління персоналом на основі особистісно-орієнтованого підходу | 96-107 |
| 3.3 Засоби оптимізації кадрового планування в організації | 107-118 |
| Висновки до розділу 3 | 118-119 |
| ВИСНОВКИ..... | 120-122 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 123-130 |
| ДЕКЛАРАЦІЯ..... | 131 |
| ДОДАТКИ | 132-142 |

ВСТУП

На сьогодні терміном «організація» позначають колективний суб'єкт господарювання – граничного рівня узагальненості, оскільки існують різні форми організацій, масштабів діяльності, історії виникнення й розвитку. Саме з рівнем розвитку організації пов'язана ціла низка її значущих атрибутів – ставлення до персоналу і робота з ним у широкому розумінні; керування організацією взагалі в контексті стратегічності; інституалізація структурних підрозділів, пов'язаних із стратегічним плануванням взагалі та роботою з персоналом зокрема; а також розбудова такої форми управління, де ці питання органічно поєднані в систему, що діє достатньо ефективно.

Теоретичні аспекти організації праці та управління персоналом розглядалися такими дослідниками як А.І. Кочеткова, В.К. Курочкін, Е. Лазар, Н. Шеремет; Д. Богиня, О. Грішнова, Я. Крушельницька, Г. Щокін.

Стратегічне управління персоналом всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, І.Л. Петрова, М.Д. Прокопенко, Г.Д. Тарасенко, О.М. Уманський, А.А. Чухно, Л.В. Шаульська, Б.М. Генкін, А.П. Єгоршин, М. Армстронг, Р. Вундерер, Г. Десслер, П. Друкер, Дж. Ходжсон.

Таким чином, управління, яке характеризується усвідомленим поглядом в майбутнє, урахуванням очікувань і ризиків, прагненням застосувати інструменти поліпшення діяльності, доречно вважати стратегічним. Тож якщо такий усвідомлений погляд у майбутнє стосується також і персоналу, то необхідно вести мову про стратегічне управління ним, а міра розвитку організації постає як дослідницьке питання.

Можна припускати, що становлення такого підходу до управління організацією в своєму розвитку має зазнавати все більшого впорядкування, зрештою сягнувши рівня, який доречно кваліфікувати як розбудовану систему стратегічного управління персоналом.

Вочевидь стратегія, окреслюючи загальну ціль та принципи її досягнення, конкретизується у планування відповідних кроків, які постають як послідовність управлінських рішень та їх виконання з прив'язкою до плину часу, що зазвичай і позначається найзагальнішим терміном «планування». Розвиток організації має призводити до того, що її діяльність виглядатиме як здійснення запланованих кроків, котрі конкретизують загальну стратегію. Саме в процесі розвитку організація має тенденцію до нарощування масштабів, зокрема – і у своїй структурі. Передбачення і відповідне планування того, які штатні одиниці будуть потрібні організації в певний час, і які вимоги мають бути висунуті до відповідних посадовців якраз і складають суть кадрового планування.

Очевидно й те, що кадрове планування пов'язане з питаннями управління персоналом, і має утворювати систему, яка відповідає запитам розвитку організації, і тим більше – коли цей розвиток артикульований у формі стратегії стосовно її діяльності.

Деякі організації у своєму розвитку вже досягли обрисів такої системності, але це не означає, що питання її структури та функціонування вирішене раз і назавжди. Зовнішня система, в якій працює організація, постійно виступає як джерело задач і навіть проблем, які постають як специфічні виклики, тож і система стратегічного управління персоналом також має неухильно розвиватися та вдосконалюватись.

Таким чином, для дослідження постає предметне поле, в якому мають бути системно поєднані такі його складники та аспекти як функціонування організації в стратегічному й тактичному плані, кадрове планування та управління персоналом. Тож тема дослідження формулюється наступним чином: «Удосконалення системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямків удосконалення системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити погляди науковців щодо сутності ключових понять з предметної сфери дослідження та надати відповідні визначення («стратегічне управління персоналом», «кадрове планування», а також низку більш фундаментальних понять, дотичних до них);

- дослідити особливості розвитку організацій в контексті їх структури та ставлення до найближчого та віддаленого майбутнього в їхній роботі, зокрема – стратегічність в роботі з кадровим складом та щодо управління персоналом;

- визначити особливості розбудови системи управління, в якій поєднувались би стратегічність, робота з кадровим складом та управлінням персоналом в контексті заходів конкретного планування;

визначити потреби в удосконаленні системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації ПП ВКФ «ПОЛІМЕР»;

розробити рекомендації щодо заходів з удосконаленні системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації ПП ВКФ «ПОЛІМЕР».

Об'єктом дослідження є управління персоналом та кадрове планування в сучасній організації.

Предметом дослідження є інструменти та методи створення та удосконалення системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування в організації.

Інформаційною базою дослідження є наукові положення щодо управління персоналом та кадрового планування, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань кадрової роботи, технологій управління персоналом на сучасних підприємствах та організаціях, Інтернет-джерела.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні понять та наданні відповідних визначень, які становлять методичну основу в розробці рекомендацій для розбудови та удосконалення системи стратегічного

управління персоналом та кадрового планування у вітчизняних компаніях, їх застосування і комплексного використання.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що одержані результати та розроблені рекомендації, наведені в кваліфікаційній роботі магістра, можуть бути використані в діяльності організацій та компаній Запорізького регіону, керівникам організацій та фахівцям-практикам у HR-галузі.

РОЗДІЛ 1

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ СКЛАДНИКИ

1.1. Теоретичні передумови застосування понять «стратегічне управління персоналом» і «кадрове планування»

Натепер терміни «кадровий менеджмент» і «управління персоналом» набули широкого вжитку. Протягом певного часу відбувалась трансформація у їх розумінні та визначеннях. Основною тенденцією в ній було наступне: питома вага того, що пов'язано з «кадрами», зменшувалась, а з «персоналом» – збільшувалась. Це визначалось певними причинами.

Насамперед необхідно зазначити, що управлінська наука увійшла у пострадянський простір з англійських джерел, і треба мати на увазі, що, власне, слово «менеджмент» – це всього лише англійський переклад слова «управління», тож застосовувалось як термін до всього класу явищ як узагальнююче поняття. Натомість слово «управління» лексично потребує неодмінного уточнення – «управління чим?». Тож зрештою термін «менеджмент» покликаний позначати найзагальніший контекст – вчення про управління. А от «управління персоналом» постає як елемент множини в царині управління будь-чим.

Далі, для розуміння того, що пов'язано з поняттям «кадри», необхідно заглибитись в його етимологію. Бачимо, що слово походить від латини (чисельника «чотири»), тож найближчі інтерпретації постають у такій низці: квадрат (чотирикутник) → комірка таблиці → відповідна посада та вимоги до неї → штат організації та вимоги до відповідних фахівців → структура підприємства і відповідний штатний розклад.

Також треба взяти до уваги, що за радянської доби контекст кадрів поєднував у собі й формальну сторону (штатний розклад), і змістовну (особовий склад). Вважалося, що запорукою успіху є достеменне виконання

працівником своїх обов'язків, а гуманітарні нюанси не мали великої цінності, чому свідченням є педагогічний вислів, що поширювався і на цю царину: «не умеешь – научим, не хочеш – заставим!». І відповідний слоган «Кадры решают всё!» припускав якраз те, що працівники мають добре ставитись до своєї роботи і гідно виконувати свої обов'язки; а зовсім не те, що мають на увазі тепер у контексті управління персоналом.

Саме «поворот лицем до людини на виробництві» зумовив виникнення і розвиток контекстів, пов'язаних з особистостями працівників. Тож і відповідно англійське слово «персонал», запозичене з англомовних джерел, покликане було позначити насамперед саме це – який зв'язок мають індивідуальні якості працівника із ефективністю його роботи, а далі – як треба підбирати працівника під певну роботу, а також як можна підвищити цю ефективність «нематеріальними методами», котрі з часом поставали переважно як психологічні.

Зрештою склалося таке розуміння зазначеного предмета, в якому всі контексти, пов'язані з працівниками, їхніми особистісними й професійними якостями, стали відноситись до персоналу та управління ним. Питання, пов'язані з персоналом в організаціях стали предметом діяльності спеціальних підрозділів з низкою функцій, серед яких і робота з наявним персоналом, зокрема – заходи з підвищення кваліфікації, атестація тощо; і питання прийому на роботу – не тільки у формі співбесід, а і з заходами з пошуку працівників аж до таких форм як «head hunting» («полювання за головами»).

Саме з причини різноманіття таких функцій відповідних структурних підрозділів постала необхідність вийти на ще більш загальний контекст, ніж «управління персоналом», тож з англомовного дослідницького й практичного середовища запозичено термін, який позначає увесь комплекс питань з «людським матеріалом» – HR (human resource – «людський ресурс»).

Разом з цим трансформується і вжиток терміну «управління персоналом», оскільки у вузькому розуміння власне «управління»

тракується як низка розпоряджень на виконання роботи; тож поширюється термін більш широкого контексту – «менеджмент персоналу», який, зокрема, дає назву навчальному посібнику 2014 року [45].

Тобто, натепер складається ситуація, коли багато з контекстів, які раніше стосувались т.зв. «кадрів», перейшли до контекстів «персоналу», до того ж – інституалізуються в організаціях у відповідні структурні одиниці. Тому постає питання, яка картина наявна нині у теоретичному розумінні співвідношення цих контекстів («кадри» і «персонал») для адекватного позначення у предметній сфері нашого дослідження.

У підручнику «Управління персоналом» [69, с.114] щодо системного співвідношення контекстів «кадри» і «персонал» говориться так: «Документація з особового (кадрового) складу є іменною документацією та відповідно створюється як результат роботи з персоналом і відображає діяльність кожної конкретної особи-працівника тієї чи іншої організації». Отже, «кадровий» контекст виступає начебто як службово-інструментальний щодо «персоналового». А в анотації цього підручника ці аспекти розведені вже таким чином, що в переліку складників предмету вивчення через кому подаються «служба персоналу» і «кадрове діловодство».

Тож виходить, що натепер зрештою контексти «кадрів» начебто зводяться до фіксуючої функції щодо працівників на посадах. В самому тексті приділяється відповідна увага цьому питанню та наводиться визначення дослідників: «Кадрове діловодство – це діяльність, яка передбачає організацію роботи з документами особового складу усіх категорій персоналу з приводу питань оформлення прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників» [24]. Також наводяться т. зв. «напрями», за якими воно, власне, і здійснюється [24]:

1) облік особового складу організації та усіх її структурних підрозділів. При цьому обліку підлягають усі працівники незалежно від характеру роботи та посади;

2) оформлення особових справ працівників, облік та реєстрація надходження відповідних документів, ведення та контроль за їх використанням за допомогою застосування засобів механізації та автоматизації документообігу;

3) підготовка та передача на розгляд керівництва документів з особового складу: наказів про прийом, переведення, звільнення працівників, проведення атестації персоналу, оголошення про видачу премії або догани тощо;

4) підготовка звітів та статистичних довідок щодо змін чисельності та структури персоналу, а також підготовка звітів щодо стану усіх категорій персоналу, перепідготовки, навчання, стажування та підвищення кваліфікації працівників; ведення документації про зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад;

5) підготовка та передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників; підготовка кадрової документації для передачі на зберігання в архів.

Бачимо, що службова, формальна функція кадрового менеджменту представлена «кадровим діловодством», але тоді постає питання – чи вичерпуються тільки цим його функції.

Доречно навести позначення більш загальних функцій «кадрового менеджменту», надане у спеціальному посібнику [31]: «розробляти фірмову кадрову політику, планувати і прогнозувати кадрову роботу, визначати чисельність і склад працівників, кадрові потреби». Ясно, що такі функції є прерогативою керівника організації та тих фахівців, які долучені ним до цієї справи. Тому необхідно зробити висновок про те, що кадровий менеджмент в організації посідає два рівні:

- вищий (керівний), пов'язаний зі структурою підприємства та запровадження відповідних посад; рішення про доцільність та кількість робочих місць чи посад; зрештою – розбудову та оптимізацію структури організації;

- нижчий (службовий, виконавчий), представлений фахівцями, що здійснюють кадрове діловодство.

Це підтверджується побічно й тим, яким чином у довідковому виданні позначений «Зміст управління персоналу» як спеціальної функції, через «специфіку виконання праць» [70]:

- розробка концепції управління персоналом, кадрової політики і кадрової стратегії;
- облік кадрів, інвентаризація кадрового складу, ведення кадрової документації;
- планування персоналу;
- набір/відбір персоналу;
- професіональна орієнтація і адаптація персоналу;
- підготовка і розвиток персоналу;
- мотивація персоналу;
- оцінка персоналу;
- створення організаційної культури.

Бачимо, що два перші пункти стосується цілковито кадрових контекстів, до того ж – перший пункт відповідає керівній функції, другий – службовій. Третій пункт («планування персоналу») є начебто перехідним між контекстами кадрів і персоналу – саме те, як «персонал» має «заповнювати «кадрові комірки» в таблиці посад. Але тим не менш, цю функцію покликане виконувати все ж керівництво організації. А от решта пунктів – цілковито вже стосується власне контекстів персоналу, і відповідні функції покладені зазвичай на спеціальні структури в організації.

Також в цьому довідковому виданні наводиться таблиця під назвою «Систематичний підхід в управління персоналом» [70] (табл 1.1). Вочевидь, автори мали на увазі «системний підхід», а наведений вислів з'явився, ймовірно, в результаті перекладу з якоїсь іншої мови. Зрештою, бачимо тут пункти, що перекликаються із попереднім списком (а також додані інші), але системність тут все ж можна вбачати в наступному.

По-перше, строчки таблиці символізують системні рівні, «рух» по яких відповідає певним критеріям – тут це насамперед конкретизація від найзагальніших положень до реально виконуваних окремих функцій; також між рівнями можна вбачати причинно-наслідкові зв'язки (вони спрямовуються від верхніх до нижніх рівнів).

По-друге, це динамічний аспект, експлікований у назві таблиці, тож перехід між рівнями відбувається в реальності як послідовність здійснення етапів відповідної діяльності.

Таблиця 1.1 – Управління персоналом як «взаємозв'язаний процес наступних етапів» [70].

| № | Етапи |
|----|--|
| 1 | Організація |
| 2 | Місія |
| 3 | Організаційна структура управління (ОСУ) |
| 4 | Вдосконалення ОСУ |
| 5 | Кадрова політика і кадрова стратегія |
| 6 | Визначення потреби у персоналі і плануванні |
| 7 | Залучення і відбір |
| 8 | Вчення і розвиток |
| 9 | Оцінка персоналу |
| 10 | Мотивація і стимулювання праці |
| 11 | Технологія ефективної діяльності |
| 12 | Поточна праця службовців управління персоналом |

Рівні цієї системи 1 – 6 є попередніми умовами щодо власне функціонування організації, і можна припускати, що пункти 2, 3, 5, 6 пропрацьовуються навіть раніше, ніж створюється організація, а в наведеній системі просто реалізуються на практиці як етапи діяльності.

Пункти 7 – 12 власне й представляють роботу вже з персоналом, і якщо розглядати їх як етапи, то треба розуміти кожен з них як старт відповідної діяльності, оскільки майже всі вони є перманентними (про що прямо зазначається у пункті 12).

Таким чином, проміжний висновок з попередніх роздумів щодо контекстів «кадри» і «персонал» полягає в тому, що натепер ці контексти чітко розділені, причому «кадровий» контекст насамперед створює фундамент для діяльності організації, наслідком чого стає робота з персоналом, а потім здійснює службову функцію у формі «кадрового діловодства». Тому для колишнього терміну «кадровий менеджмент» не залишається місця – його первинне покликання цілковито перейшло до контексту «персонал», а залишки контекстів відійшли до створення структури організації та службових функцій. Це можна простежити і за термінологією дослідників у царині управління, котрі присвятили свою увагу цьому предмету.

Враховуючи такі наші попередні роздуми, проаналізуємо думки дослідників стосовно відповідного предмету.

Розкриваючи сутність понять «кадри» та «персонал», вони ставлять собі за мету визначити їх взаємозв'язок та відмінності.

Ще 1999 року С.Ф. Покропивний у підручнику «Економіка підприємств» надає визначення: «персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності» [55, с. 980].

Примітно, що вслід за цим визначенням бачимо майже цілковито подібне, причому аж через 8 років, – В.Г. Герасимчук зазначає, що «персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку, мають досвід практичної діяльності» [18, с. 101].

Щодо цього визначення (якщо розуміти його як одне) можна було би припустити, що воно, таким чином, є класичним. На підтвердження цього доречно поглянути на родову ознаку – «сукупність працівників». Але уточнення в якості видової ознаки призводить до думки про недоречність аж такої конкретизації – по-перше, мова про «постійних» працівників, до яких можуть не бути залучені формально ті, котрі працюють за «тимчасовими угодами», що може тривати достатньо довго. Далі, позначення професійних

якостей тут може видаватися надлишковим – тоді має виходити, що недавно працюючі люди, не досягши вершин майстерності у свої діяльності, не мають підстав «входити до персоналу».

Отже, маємо побіжне свідчення того, наскільки складним було питання відокремити розуміння явища, щоби надати визначення відповідному термінові.

Подальший розвиток поглядів на це явище призвів до деяких зрушень у подоланні зазначених недоліків з наведених визначень. Так, у підручнику вже 2011 року Л.В. Балабанова та О.В. Сардак визначають персонал підприємства як «сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем» [5]. Бачимо достатній позитив у тому, що до персоналу включено усіх працівників підприємства, незалежно від форм трудових відносин із ними.

Можна навести також і приклад визначення, де родова ознака постає дещо розмитою (через поняття «ресурс», сутність якого уточнюється в бік «людей») – отже, визначення персоналу, яке надає Л.І. Шваб, таке: «персонал є основним ресурсом підприємства, що складається з окремих працівників, які об'єднані певним чином та діють цілеспрямовано для досягнення цілей підприємства й особистих цілей» [79, с. 83]. Бачимо, що видова ознака конкретизує поняття в контекст атрибутів виконуваної діяльності.

Так само про атрибуцію діяльності йдеться у навчально-методичному посібнику 2008 року, але вже не з боку суб'єкта професійної діяльності, а з точки зору керівництва: «найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал є мотором будь-якої організації» [54, с. 6].

Видно, що в такому погляді наявний конфлікт уявлень про людей, що підлягають керівництву – це, вочевидь, є наслідком не повного розуміння

дослідниками власне категорій «об'єкт» і «суб'єкт», оскільки об'єкт управління постає тут як володіючий неабиякою суб'єктністю. Тож для глибокого і адекватного аналізу явищ, пов'язаних і з управлінням, і з персоналом, необхідно вдаватися до використання відповідної потужної методології, система якої наводиться, наприклад, у достатньо новітньому дослідженні [26].

Також можна побачити, як непросто дослідникам було ототожнити поняття «кадри» і «персонал», оскільки застаріла тенденція називати працівників «кадрами» вочевидь давалась взнаки. Тож маємо певну історію того, як поставала термінологічна різниця між «кадрами» і «персоналом».

Так, О.В. Крушельницька визначає поняття «кадри» наступним чином: це «штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності». Термін «персонал», на її думку, позначає «особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками, основними з яких є трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформлені трудовими договорами» [37, с. 11].

Таким чином, «персонал» виглядає ширшим поняттям, аніж «кадри». Вочевидь, такий ракурс розрізнення, здійснений ще 2005 року, базувався на значущості укорінення різних статусів працівників, що було відмінним від давніших порядків, коли усі працівники підприємства були «штатними». По суті ж, обидва терміни позначають працівників, а розрізняється лише статус їхніх форм трудових відносин в організації.

Далі, О.В. Корнієнко практично так само позначає різницю між цими поняттями: «поняття «кадри» застосовують, як правило, лише до характеристики штатних працівників підприємства, у той час, як «персонал» охоплює повністю усіх працюючих (штатних, нештатних, сезонних тощо)» [35]. Зазначимо, що рік видання – 2009.

У навчальному посібнику, виданому наступного (вже 2010) року, В.І. Гринчуцький під кадрами розуміє основний (штатний, постійний), як

правило, кваліфікований склад працівників підприємства. Поняття «персонал», він вважає, більш містке, воно, на його думку, «включає весь особовий склад тих, хто працює на підприємстві, а саме: працівників облікового складу; осіб, прийнятих на роботу за сумісництвом з інших підприємств; осіб, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру» [23, с. 99]. Тобто, традиція позначати обома термінами працівників зберігається і тут, попри пошуки відмінностей у їхніх статусах, що потребувало закріплення у видових ознаках визначень.

Щодо понять «стратегічне управління персоналом» і «кадрове планування» необхідно зазначити, що контекст їх запровадження та розуміння, а також відповідного використання, полягає у тому, як певні атрибути діяльності, пов'язані з персоналом і кадрами, бачаться керівництвом організації в майбутньому. Службові поняття «стратегія» і «планування» здаються зрозумілими й самоочевидними, але все ж окреслимо їх визначення для адекватного використання в нашому дослідженні.

У науковій літературі на сьогодні існує ряд визначень поняття «стратегія». Так, у монографії, де заподіяно, зокрема, аналіз цього поняття у трактуваннях різного авторства зазначається, що різноманітність наукових поглядів щодо цього предмету обумовлена: «по-перше, великою кількістю різних характерних ознак стратегії та ступенем висвітлення їх особливостей, по-друге, специфікою різних об'єктів, для яких розробляють стратегії (підприємств, установ, організацій, міст, регіонів, держави тощо)» [11].

Аналіз досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, узагальнений у цій монографії, проведено авторами підручника з управління персоналом[69]; і він дозволяє виділити кілька підходів до трактування даного поняття. Відтак, вони зазначають, що зокрема З.В. Герасимчук та О.В. Середа [18] виділяють наступні підходи (табл. А.1 Додатку А):

- 1) стратегія як своєрідна філософія, якою має керуватися об'єкт управління;
- 2) стратегія як план дій, орієнтований на досягнення цілей;

- 3) стратегія як система цілей, дій або рішень;
- 4) стратегія як документ (або система документів);
- 5) стратегія як своєрідний договір громадської згоди.

Розглядаючи підсумкову таблицю (див. табл. А.1 Додатку А) з потрактуванням цього поняття щодо його суті, бачимо, що:

- за філософського підходу вона виглядає як така, що стосується правил досягнення цілей, але погляд у віддалене майбутнє тут явно не артикульований, хіба що автори вважають для позначення цього достатнім використовувати сам концепт «ціль»;

- деякі науковці ототожнюють її з планом, хоча й конкретизують у наданих ними визначеннях певну своєрідність цього «плану» – згадуючи «стратегічні цілі». Тож, якщо ставитись до такого співвідношення не як до ототожнення, то доречно натомість сприймати його як причинно-наслідкове;

- у підході, що спирається на атрибути діяльності, зокрема – на та систему дій, – вихід на контекст стратегічності найбільш вдало, на нашу думку, позначено там, де йдеться про «розвиток» і «довгострокові цілі»;

- два інших підходи конкретизують поняття в контексті його документальної реалізації, а також врахування думок «іншого» як цінність при створенні стратегії.

Зрештою, зазначені підходи не дають достатнього інструментарію для точного й адекватного окреслення як власне стратегії, так і контекстів відповідного управління. Тому доречно розглянути й інші визначення.

Дослідники Л.В. Олійник і А.П. Кузнецова в своїй статті «Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства» [48] розглядають зародження і розвиток стратегічного погляду на підприємницьку діяльність, який припадає на середину ХХ століття. Для розуміння сутності стратегічного управління та усвідомлення його змісту вони розглядають еволюцію поняття «стратегія». Надамо наведений огляд поняття «стратегія», здійснений і прокоментований цими дослідниками [48, с. 120], пронумерувавши його позиції.

1. А. Дюпон Чандлер (1962 р.) під стратегією розуміє метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків з використання ресурсів [83]. Головна відмінність даного підходу полягає в постановці довгострокових цілей без їх перегляду (за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища).

2. Гарвардська школа (1965 р.) під стратегією визначає метод встановлення конкурентних цілей компанії [26]. Підхід полягає в виділенні сегментів бізнесу, які підприємство буде здійснювати.

3. І. Ансофф (1965 р.) розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів [26]. Стратегія є системою, що забезпечує компанії збалансованість і загальний напрямок росту.

4. М. Портер (1985 р.) вважає, що стратегія – це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони. Головне завдання стратегії полягає в досягненні компанією конкурентних переваг в довгостроковій перспективі над конкурентами в кожному напрямку бізнесу [26].

5. Г. Мінцберг (1987 р.) під стратегією розуміє послідовну, узгоджену і інтегровану структуру управлінських рішень [26]. Головне в стратегії – складання планів, які є основним засобом для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей.

6. Г. Хамель (1989 р.) вважає, що стратегія являє собою спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії [84]. В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і внутрішні ресурси.

7. А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд (1995 р.) визначають стратегію як набір дій і рішень, зроблених для досягнення встановлених показників діяльності [26].

8. Деякі вчені розглядають стратегію як комплекс довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів для їх досягнення [5].

9. Л.Є. Довгань зазначає, що при визначенні стратегії застосовується комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [25, с.22].

10. Ф.Ф. Бутинець вважає, що стратегія являє собою набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності [12, с.256].

Бачимо, що позиції 1 – 4 практично ототожнюють власне стратегію з інструментарієм її створення. Вельми вдалою вважаємо позицію №5 – тут не тільки застосовано достатньо адекватну родову ознаку у формі «структура управлінських рішень», а ще й говориться про те, що стратегія дає основи для планування.

Наведений в позиції №6 «спосіб розвитку» в якості родової ознаки позначає не так власне стратегію, як описує предмет, а от прив'язка до суб'єкта її створення не потрапляє до визначення.

У пункті №7 «набір дій і рішень» здається, що вони відокремлені від стратегічного погляду на майбутнє, вказуючи при цьому на конкретні мотиви дій та відповідні активності.

Позиція №8 досить вдало позначає родову ознаку поняття – «комплекс довгострокових цілей», але додає ще й позначення «планів», надлишково конкретизуючи його предмет у формі «розподілу ресурсів».

У пункті №9 стратегія виступає у ролі "програми функціонування підприємства", що є вдалою загальною характеристикою для визначення, хоча концептуальний аспект тут уступає місце конкретності та деталям планування.

У пункті №10 акцент робиться саме на концептуальному аспекті формування стратегії, але це виражено дуже конкретно за допомогою використання загальної характеристики «набір правил».

Таким чином, бачимо процес еволюції уявлень про стратегічне управління, котрий, вочевидь, триває і донині. В узагальненому вигляді стратегія пов'язана з баченням розвитку підприємства для втілення його в процес як довгострокового плану розробки і впровадження у життя на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства.

Отже, поняття стратегії – як в загальному розумінні, так і щодо управління підприємством і персоналом – потребує уточнення й відповідного визначення, для чого необхідно скористатися відповідним інструментарієм. Для того, щоб визначитися із методологічними засобами дослідження, розглянемо ще кілька визначень, котрі стосуються стратегії управління організацією взагалі та персоналом зокрема.

На думку дослідників стратегія у контексті управління організацією – це: «довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій». Бачимо, що «напрямок розвитку», взятий авторами в якості родової ознаки, позначає скоріш предмет стратегії, ніж власне саме явище, пов'язане з усвідомленням та визначенням наслідків своїх дій у віддаленій перспективі. Тому для чіткішого позначення як власне стратегії взагалі, так і стосовно управління персоналом необхідно вдатися до використання відповідного методологічного інструментарію – діяльнісного підходу» [10].

Тож стратегія як своєрідний погляд в майбутнє може стосуватись різних діяльнісних комплексів або предметних сфер соціальних практик, і тут можуть виникати низки конкретизацій – тобто, мова йде про стратегію підприємства, котра конкретизується в його підсистему – стратегію в роботі з персоналом. Для розуміння таких складних співвідношень між явищами і

відповідними поняттями необхідно також задіяти адекватну методологію – в цьому випадку це системний підхід.

Фахівцями надається і достатньо розлоге поняття, в якому позначено багато сторін стратегії щодо діяльності підприємства: «Стратегію підприємства розглядають як систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості» [10].

Бачимо, що ці дослідники ототожнюють власне стратегію з її конкретизацією у формі плану, який, власне й виглядає як найзагальнішим чином у вигляді переліку пунктів для виконання. Але необхідно мати на увазі, що стратегія і план співвідносяться так само як філософські категорії загальне/окреме, тож постає необхідність використовувати в методології дослідження т.зв. діалектичний метод. Адже у схожому співвідношенні перебувають і поняття «управління підприємством»/«управління персоналом»; і також можна припускати, що й зрештою ключові поняття цього дослідження: «стратегічне управління персоналом» і «кадрове планування».

Примітним буде твердження Г.І. Жогана, котрий зазначає, що ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління [28]. Він наводить узагальнену ним думку фахівців, що стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувані ефективно управління підприємством [11, 4, 51].

Якраз тут і постає прагнення дослідників зафіксувати явище як системне, і надати відповідне бачення з адекватним термінологічним позначенням. Робота з персоналом тут постає як підсистема управління більш загальних «основних функцій», виконуючи не просто підпорядковану функцію, а саме інструментальну.

Також примітним є те, що надані у системному зв'язку «стратегічне управління» і «концептуальні основи роботи з персоналом» позначаються як визначальний чинник ефективності усього підприємства. Також можна припустити, що термін «додаткові цінності» міг походити від економічного поняття «додана вартість», який зазнав низку перекладів з іншомовних джерел.

Важливим для нашого дослідження є також те, що планування в царині кадрів пов'язане з конкретизацією стратегії таким чином, що тут актуалізуються контексти і вищого, керівного рівня, і службового, пов'язаного з кадровим діловодством, про що йшлося раніше. Але причинно-наслідкові зв'язки постають між рівнями як достатньо складні: керівний рівень, де визначаються зокрема потреби в певному персоналі, виступає для управління персоналом як причина; натомість управління персоналом в свою чергу виступає причиною для фіксації роботи з персоналом, зокрема – і у формі кадрового діловодства. Зрештою, розуміння стратегічного управління персоналом і кадрового планування як складників системи управління організацією потребують ретельного розгляду й вивчення за допомогою використання адекватного методологічного інструментарію.

1.2. Методологічні засоби для дослідження управління персоналом і кадрового планування

Дослідники управління персоналом [68] прагнуть осягнути його сутність за допомогою звернення до відповідних теорій – зокрема

Д.Ф. Харківський [73, с. 28] наводить їх описи в науковій літературі.

Мотиваційна теорія управління персоналом організації наводиться через доробок Н.К. Маусова [26], за визначенням якого управління персоналом – це «безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей для досягнення максимальної віддачі від них, а, отже, високих кінцевих результатів». Також зазвичай йдеться про ідеї таких вчених як А. Маслоу, І. Макміллан, Є.В. Маслов, М.В. Грачова та інші.

Видно, що дослідницька увага концентрується на динамічному аспекті, і центральним пунктом у визначенні виступає «цільова зміна», що виглядає як не зовсім вдале позначення суті явища, адже тоді виходить, що необхідно припускати якийсь первинний «стан мотивації», котрий потребує певної «зміни». Це було б доречно, але з огляду на то, що в явищі присутні і подальші процеси, в яких здійснює діяльність персонал, котрий вже начебто «замотивований» на початках, але виглядає так, що якісь «зміни» тим не менш продовжують бути потрібними.

Тим не менш, цінність наведення цієї теорії полягає в тому, що власне дослідницька увага повинна тримати в своєму предметі й питання мотивації, тож управління персоналом постає невідривним від причин, з яких люди взагалі працюють.

Дескриптивна (описова) концепція управління персоналом наводиться за І.Н. Герчиною, яка визначає процес управління персоналом як: «самотійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників; розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; рішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу» [26].

Бачимо, що тут надається розлогий перелік функцій управління персоналом, що для 1997 року є достатньо суттєвим досягненням і пов'язано, вочевидь, з певним етапом як в теоретичному аспекті досліджень, де

складалася відповідна навчальна дисципліна; так і з початком практики впровадження цих функцій у передових організаціях.

Телеологічний методичний підхід подає сутність категорії «управління персоналом» на основі розгляду мети, завдань процесу управління. Прихильниками даної теорії вважались А.Я. Кібанов, Д.К. Захаров [26], Т.Л. Мостенська [47], В.О. Лук'янихін [42] та ін. Управління персоналом тут розглядається як комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів щодо кількісних і якісних характеристик персоналу і спрямованості його трудової поведінки відповідно до цілей і завдань підприємства. Даний підхід до визначення сутності досліджуваної категорії є найбільш поширеним в спеціальній літературі. Вочевидь, це є відлунням ідеї, що своєї мети організація досягає завдяки роботі людей, тож в рамках цього контексту дослідник має приділити увагу тому, як пов'язані цілі підприємства з діяльністю персоналу. Таким чином, цей підхід виглядає більш загальним, ніж «мотиваційний», і може навіть вважатись таким, що включає його в себе.

Дескриптивно-телеологічний підхід, що поєднує характеристику цілей менеджменту персоналу з перерахуванням його найважливіших функцій. Згідно з результатами досліджень німецьких вчених Р. Марра і В. Вебера «економіка персоналу (або управління персоналом) є сферою діяльності, характерної для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації управління персоналом і цілеспрямованому використанні персоналу» [73].

На думку М.О. Тонюка, яку він подає після огляду теоретико-методологічних підходів, «управління персоналом – це цілеспрямована систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства» [68]. Примітно, що цілком слушно «управління» визначається через родову ознаку «діяльність», тож підхід, відомий як «діяльнісний»,

потребує свого застосування повною мірою в осягненні відповідного предметного кола явищ (поряд з іншим дослідницьким інструментарієм).

Наведені спроби теоретичного впорядкування поглядів на предмет відповідних досліджень засвідчують, що досі актуальним є використання відповідного теоретико-методологічного інструментарію. Доречно засвідчити, що такий інструментарій постав як системна сукупність підходів і методів завдяки науковцям вже 2004 року, хоча передумови для цього склалися ще за радянської доби у фундаментальних та академічних роботах з соціальної психології [26].

Отже, в гуманітарних науках методологія постає як вчення про інструменти дослідження. Вона розглядається як таке системне утворення з чотирьох рівнів: світоглядні засади → загальнонаукова методологія → окремонаукова методологія → одиничні дослідницькі засоби (про що йдеться, зокрема, в [26]).

Відомо, що світоглядними засадами в сучасній позитивістській науці вважається діалектичний матеріалізм, а його застосування в якості дослідницького інструментарію позначається як «діалектичний метод». Він орієнтує дослідника використовувати поняття у формі біполярних категорій з урахування їхньої єдності та виразного контексту протиставлення [26]. Тож діалектичний метод полягає насамперед у тому, що можна позначити як «культура протиставлення протилежностей». Також звідти маємо в дослідницькому інструментарії ідею про позначення рівня загальності при співставленні явищ і відповідних уявлень про них у формі наукових понять і визначенні термінів. Сама концепція окреслених вище методологічних рівнів цілковито відповідає низці послідовних конкретизацій, для позначення яких застосовуються філософські категорії: всезагальне → загальне → окреме → одиничне. На них же спирається інструментарій у наданні визначень: родова ознака відповідає загальному, видова – окремому, тобто виконує завдання конкретизації явища із цілого класу, позначаючи його унікальні якості.

Відомо й те, що терміни «узагальнення» і «конкретизація», котрі в наукових та кваліфікаційних працях у гуманітарних предметних сферах залучаються для позначення «методів дослідження», – постають, наприклад, у загальній психології як т.зв. «операції мислення».

Також необхідно зазначити, що співвідношення між деякими зразками «загального/окремого» постають іноді як «ціле/частина», що представлено, наприклад, у математиці як «множина/підмножина», а також орієнтує на окреслення компонентного складу явища.

Далі, поняття «рівень», яке набуває інструментального значення, пов'язане також із філософською категорією «якість», оскільки саме набуття нової якості є ознакою того, що в дослідженні явища або відповідних понять відбувається фіксація «переходу на новий рівень», а сама ця якість виступає критерієм того, що «перехід» відбувся.

Для нашого дослідження показовим має бути те, що управління усвідомлене і системне є виходом на новий рівень порівняно зі стихійним, спонтанним і слабо усвідомлюваним, а сама картина такого управління постає вже як система.

Бачимо, що діалектичний метод (навіть коли дослідник не усвідомлює цілковито його базових положень) має насправді велике значення для адекватного осягнення явищ в науковій формі, надаючи найзагальніше підґрунтя для цього.

Насамперед, йдеться про інструментарій наступного методологічного рівня – загальнонаукового, – яким вважається системний підхід. Науковці зазначають це і у явній формі – так, М.С. Каган висловлює твердження, що «системний підхід є конкретним проявом діалектичного методу» (див. [26]). Там же зазначається, що системний підхід надає можливість репрезентувати об'єкт як впорядковану складність, виділяючи в ньому компоненти та зв'язки між ними (компонентно-структурний аналіз); дослідити його походження й розвиток (історичний аналіз); розібратись в його проявах (функціональний аналіз).

Системний підхід існує у вигляді т.зв. «системних принципів» (за В.Д. Єрмаком), найзагальніші з яких можна розуміти наступним чином (див. [26]):

- система утворена компонентами, які перебувають між собою у певних зв'язках;
- зв'язки між компонентами системи бувають «горизонтальні» і «вертикальні»; при цьому саме вертикальні надають основу для понять «надсистема» і «підсистема», а також «системний рівень» для їх позначення й розрізнення;
- зв'язки між компонентами призводять до виникнення «нової системної якості»: система постає як «ціле», а її характеристики не зводяться до простої суми характеристик компонентів.

Тож в цих принципах, як бачимо, цілком достатньо представлена конкретизація окреслених атрибутів діалектичного методу, про який ішлося перед цим.

Можна вважати, що подальша конкретизація – зокрема, й того, що входить до «функціонального аналізу», – призводить до окремонаукової методології, відомої як «діяльнісний підхід». Він застосовується в гуманітарних науках і може вважатись окремонауковим методологічним засобом в царині предметних сфер психології, соціології, педагогіки, менеджменту та інших, суспільно-гуманітарних наук. Відомо, що він постав як дослідницький інструментарій ще за радянської доби завдяки працям О.М. Леонтьєва (див. [26]). Хоча сам термін «діяльність» присутній і серед філософських категорій, найбільшого розвитку й застосування він зазнав у царині психологічних наук, де основна увага приділяється саме психічному відображенню в проявах суб'єкта, а також розглядається ціла низка атрибутів діяльності, серед яких і мотивація (як безпосередній чинник в її спричиненні). Необхідно також зазначити, що тематика мотивації широко представлена на сучасному етапі уявлень про персонал та управління ним.

Тому доречно навести визначення з психологічного словника: діяльнісний підхід – «теорія, яка розглядає психологію як науку про породження, функціонування і структуру психічного відображення в процесах діяльності індивідів (за О.Н. Леонтьєвим). При цьому вихідним методом вивчення психіки виступає аналіз перетворень психічного відображення в процесі діяльності, досліджуваної у її філогенетичному, історичному, онтогенетичному та функціональному розвитку. Основні принципи діяльнісного підходу: принципи розвитку та історизму; предметності; активності; інтеріоризації–екстеріоризації як механізмів засвоєння суспільно-історичного досвіду; єдності будови зовнішньої і внутрішньої діяльності; системного аналізу психіки; залежності психічного відображення від місця відображуваного об'єкта в структурі діяльності. У контексті діяльнісного підходу ... розроблені уявлення про структуру діяльності (діяльність, дія, операція), про ієрархію мотивів і особистісних смислів як одиниць будови особистості. Діяльнісний підхід виступає як конкретно-наукова методологія для спеціальних галузей психології та педагогіки» (див. [26]).

Зазначені атрибути діяльнісного підходу містять, як бачимо, деякі моменти, які були позначені вище і щодо діалектичного методу, і щодо системного підходу. Доречно припустити, що вони стануть у пригоді при розгляді теоретичних передумов для дослідження управління персоналом, зокрема – і в плані досягнення рівня «системності» в цьому процесі.

Плідним виявилось би те, що стосується позначення компонентів розглядуваних систем в контексті діяльності, але в зазначеному вище розлозі визначенні діяльнісного підходу саме цей момент виглядає, на наш погляд, не зовсім вдало – адже поняття «діяльність, дія, операція», котрі позначені в наведеній цитаті як структурні одиниці, позначають вочевидь окремі зразки чи акти діяльності, а не власне її компоненти. Тож необхідно вдатися до розгляду наукових уявлень дослідників, що приділили увагу цьому предмету.

Так, в дослідженнях процесів, пов'язаних із персоналом, як було зазначено, підвищеного значення набувають суб'єкти і об'єкти, а також те, як вони входять у ці процеси.

Розгляд варіантів такого входження здійснив М.С. Каган, застосувавши «системний аналіз» (див. [26]). Вдавшись до концептуального співвіднесення суб'єкта і об'єкта в діяльності, він отримав т.зв. системні компоненти діяльності (СКД), які можуть стати методологічним засобом аналізу і щодо предмету нашого дослідження.

Сукупність цих компонентів задовольняє методологічним вимогам незалежності й повноти, тому стає базисом при розгляді складних явищ. Системні компоненти діяльності у співвідношення суб'єкта (С) і об'єкта (О) відповідають, на його думку, певній діяльності: $C \rightarrow O$ – перетворювальна, $C \leftrightarrow C$ – комунікативна (спілкування), $O \leftrightarrow O$ – пізнавальна, $C \leftarrow O$ – оцінювальна (ціннісно-орієнтаційна). З такого співвіднесення він робить висновок про їхнє змістовне наповнення, котре виглядає наступним чином (див. [26]):

- перетворювальна діяльність (спрямована від суб'єкта на об'єкт): зміна існуючого та створення нового (насамперед – в матеріальному світі). Особливий випадок – спрямування перетворень якимось індивідом на нього самого, на його «Я», задля певного самовдосконалення;

- пізнавальна діяльність (встановлення відношень між об'єктами): полягає в пізнанні природи, суспільства, людини чи самого суб'єкта;

- оцінювальна або ціннісно-орієнтаційна діяльність (спрямована від об'єкта на суб'єкт): цінність об'єкта встановлюється безпосередньою реакцією суб'єкта у відповідності до життєвого досвіду цього суб'єкта; до того, яке ставлення до себе він викликає, як він емоційно сприймає;

- комунікативна діяльність (або спілкування) встановлюється між суб'єктом та другим суб'єктом: має місце тоді, коли людина, що вступає в контакт з іншою людиною, вбачає в ній собі подібного й собі рівного, тобто суб'єкта ж, і розраховує тому на активний зворотній зв'язок (а не на

однобічне відправлення сингалу або зняття його, як це відбувалося б з об'єктом).

Останній пункт є дуже показовим, і підвищеного значення в деяких контекстах набуває «другий суб'єкт». Загалом зазначені компоненти виглядають як такі, що стосуються процесуальної сторони діяльності. Більш узагальнена і всеохоплююча її структура вочевидь має містити компоненти, серед яких і власне процес діяльності, і її активний суб'єкт, і те, на що вона спрямовується, і де та в яких умовах здійснюється.

Відповідну структуру з позначенням наведених складників надано І.Ю. Литвиненком [40, с. 221] у вигляді схеми, яку можна вважати узагальненою моделлю діяльності (рис. 1.1)

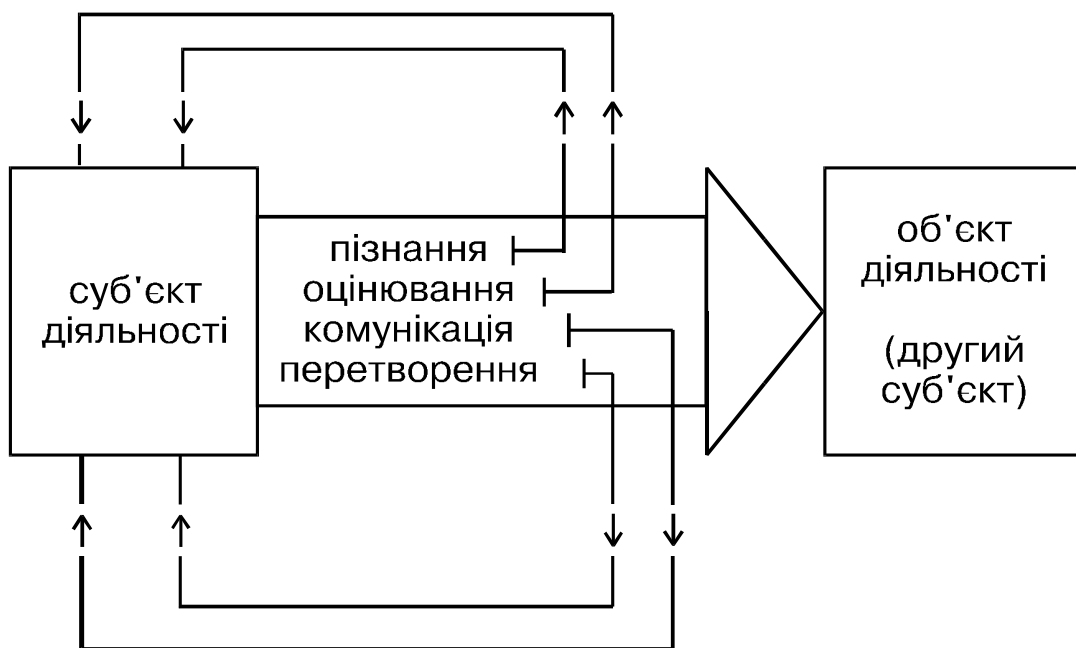


Рисунок 1.1 – Структура діяльності [40]

Відзначимо, що запропонована схема надає бачення складників діяльності у їхньому взаємозв'язку, а в плані предмета нашого дослідження конкретизує дослідницьку задачу як розгляд кожного складника та його ролі в усьому процесі. Найважливішим у цьому інструментарії вважатимемо те, що від суб'єкта управління персоналом спрямовується як процес на того, хто,

з одного боку, постає як об'єкт управлінської діяльності, а з іншого – як суб'єкт зі своїми особливостями, котрі необхідно максимально враховувати при управлінні персоналом. Про це йдеться у дослідників управління та фахівців з HR-сфери, коли припускаються значущими саме особистісні якості працівника.

У зв'язку з цим необхідно розглянути ще один дослідницький інструмент окремонаукового рівня – особистісний підхід (іноді позначається як особистісно-орієнтований). Його статус є окремонауковим, розроблявся він для потреб педагогіки саме у зв'язку з підвищенням уваги до гуманітарних контекстів процесу, до «особистості» вихованця чи учня. А от предмет особистісних якостей став каталізатором досліджень у психологічних науках, де постала задача в окресленні цих самих «особистісних якостей».

Тож визначення терміну надається в руслі педагогіки наступним чином: особистісний підхід – це найважливіший принцип психолого-педагогічної науки, що передбачає створення активного освітньо-виховного середовища та урахування своєрідності індивідуальності в розвитку і саморозвитку (наявне у багатьох теоретичних та прикладних джерелах, зокрема – у [53]).

Щодо психологічних контекстів змістовного наповнення власне предмету особливостей необхідно зазначити, що перші кроки у безпосередній постановці проблеми особистісного підходу у психології були зроблені у 60-70-ті роки минулого століття такими дослідниками, як Л.І. Божович, Н.С. Лейтес, К.К. Платонов, що пов'язували його з необхідністю цілісного вивчення психіки людини. Саме К.К. Платонов вважав особистісний підхід загальним принципом психології, який доцільно запроваджувати передусім у психології праці та педагогічній психології.

К.К. Платонов, зокрема, вважав, що особистісний підхід – це індивідуальний підхід до людини як до особистості з розумінням її як системи, що визначає всі інші психічні явища [53].

Наукові передумови виникнення особистісного підходу поступово визначались у різноманітних дослідженнях особистості у різних її аспектах, в науковому доробку таких представників психологічної науки, як О.Г. Асмолов, Б.Г. Ананьєв, О.О. Бодальов, Л.С. Виготський, Г.С. Костюк, О.М. Леонтьєв, А. Маслоу, В.Н. Мясіщев, К. Роджерс та ін.

Досліджуючи історію становлення цього підходу, Р.Х. Вайнола пов'язує це з «поворотом до особистості» [13], про що нами вже зазначалось вище. Також з його статті можна винести висновок, що в особистісному підході наявні немов би два аспекти: те, що стосується «особистого» (психологічні уявлення про суб'єкта), і те, що пов'язане власне з «підходом», тобто технологічними моментами використання цих уявлень, а також технологізація такого використання.

Питання, чим один суб'єкт відрізняється від іншого в психологічному плані, ставиться і вирішується у такому гуманітарному значенні як диференційна психологія – назва її предметної сфер якраз і відповідає зазначеній задачі цілком адекватно. Її засновником вважається В. Штерн з його відповідним доробком ще 1911 року, а викладено в сучасному варіанті у відповідному джерелі (див. [26]), яке можна вважати посібником.

Оскільки для питання управління персоналом дуже важливим є контекст індивідуальних особливостей, зупинимось трохи ретельніше на тій стороні особистісного підходу, де йдеться про розуміння суб'єкта діяльності. Він часто позначається в предметній сфері насамперед психологічних наук як «особистість». Це питання заслуговує на окремий розгляд.

Наприклад, у відповідній хрестоматії (див. [26]) зібрані тексти науковців, котрі присвятили свою увагу питанню розуміння й визначення терміна «особистість». Найперше заслуговує наведення висловлювання Б.Г. Ананьєва щодо саме визначень цього терміну: «У цих визначеннях численні характеристики людини як психофізичної істоти – індивіда, особистості, індивідуальності – намов би перекривають одне одного. Із усього набору необхідних для повного визначення властивостей людини не

зазначалось спеціально поняття «суб'єкт», якому надавали важливого значення С.Л. Рубінштейн, Д.Н. Узнадзе и др.» (див. [26]). Також Б.Г. Ананьєв говорить про «структуру людини як індивіда, особистості та суб'єкта діяльності» (див. [26]).

У спеціальному дослідженні, присвяченому цьому питанню (див. [26]), зазначений Б.Г. Ананьєвим «перетин понять» постає у наочній формі. Для цього найпершим питанням, необхідним для вирішення, є визначення того, до яких категорій поставити у відповідність зазначені терміни – до загального, окремого чи одиничного. Ці світоглядні, філософські категорії застосовуються, таким чином, як інструментарій діалектичного методу.

У відповідності до нього необхідно окреслити протилежності всередині певних єдностей. Насамперед постає питання про явище, котре потрібно осягнути науково – одиничне воно чи загальне. Щодо сутності цього явища, яка має скласти розуміння відповідного поняття, можна стверджувати, що зазвичай протиставляється загальна біосоціальність і соціально-детермінована частина (окреме).

Таким чином конструюються передумови для характеристики понять, які згадувались в «Хрестоматії з психології особистості», і які можна змістовно розділити, для чого скористатись відповідною схематизацією (рис. 1.2). В отриманій схемі поняття рознесені по квадрантам, схожим на Декартову систему координат (ДСК); вони також виявились такими, що володіють різним рівнем загальності, що проілюстровано стрілками – саме в порядку зменшення загальності.

Достатньо новітніми видаються положення, що витікають з такого погляду, окреслені у відповідному методологічному матеріалі (див. [26]):

1) поняття особистість має означати у вузькому розумінні загальне явище (так само, як і людина, що раніше не викликало сумнівів). Тобто, особистість, говорячи загальною мовою, має психічні явища, так само як і органи є взагалі у людини;

2) поняття індивід у вузькому розумінні має розглядатись поза

контекстом соціалізації, як позначення для одиничного носія природжених психічних структур, котрі потрібно розглядати як тип («відбиток» по давньогрецькому). Саме це питання природженості психологічних структур індивіда вдало вирішується через вчення про психологічні типи (див. [26]).

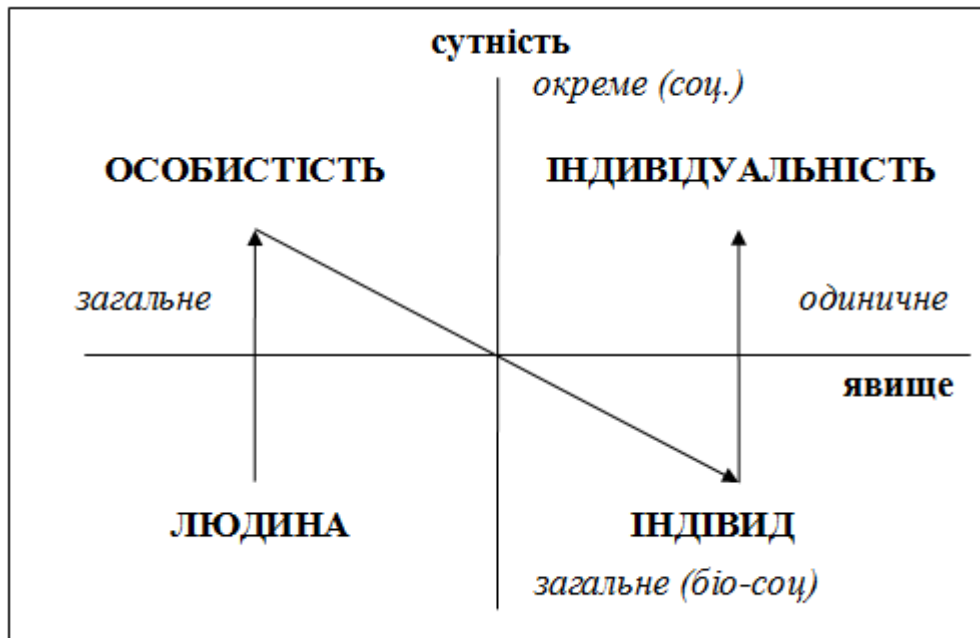


Рисунок 1.2 – Поняття і явища для розуміння суб’єкта діяльності [26]

Стрілки, зображені на схемі, також відповідають як відображення низки конкретизацій, переходам з одної філософської категорії до іншої, більш часткової, як уже зазначалось вище: всезагальне → загальне → окреме → одиничне. Тож у повній відповідності з діалектичним методом та принципами системного підходу ці переходи являють собою «стрибки» на все нові системні рівні. Їх можна проілюструвати (рис. 1.3) як вкладені – так, наприклад, як це здійснено Л. Шаповаловою у монографії з проблем психотерапії (див. [26]).

Якщо тепер поглянути на фінальний рисунок, то видно певним чином отриманий перетин контекстів зазначених понять. Кожен з отриманих квадратів символізує смислові нюанси, тому їх було запропоновано називати «семантичними полями» (див. [26]).

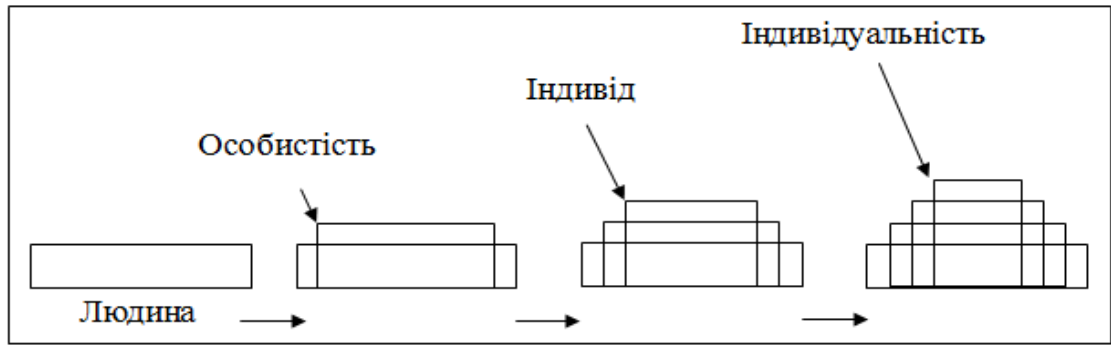


Рисунок 1.3 – Вкладений характер понять в структурі суб'єкта [26]

Для зручності їх розгляду вони були пронумеровані (рис. 1.4). Також в наведеному джерелі стверджується, що горизонтальні шари символізують предметні сфери людинознавчих наук – біології, психології, типології, соціальних наук.

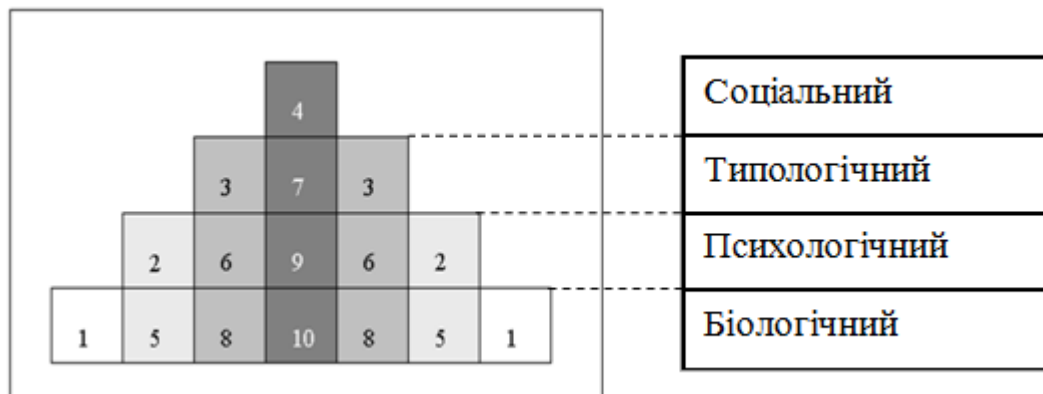


Рисунок 1.4 – Системні рівні в структурі суб'єкта діяльності, що співвідносяться з предметними сферами відповідних наук [26]

Можна стверджувати, що таке уявлення про суб'єкт діяльності є достатньо новітнім в плані введення в його структуру типологічного рівня, котрий розширює відому тріаду психолого-педагогічного принципу розвитку людини: «психічне є результатом конвергенції двох чинників – біологічного та соціального». Цей загальний принцип тепер має доповнюватись тим, що така «конвергенція» постає як типологічно опосередкована.

Подальший висновок з такої структури суб'єкта, доречний для нашого дослідження, постає як те, що в роботі з персоналом необхідно враховувати і

типологічні особливості суб'єкта, котрі постають як природжений атрибут кожного працівника. Можна сказати, що за такого погляду на суб'єкт виникає необхідність застосувати ще один підхід, котрий вважається окремонауковим, хоча й застосовується в різних предметних сферах, а саме – «типологізація». У гуманітарних науках, які мають своїм предметом людину з її складним внутрішнім світом, вона має надавати виразних орієнтирів для полегшення пізнання суб'єктів.

Вивчаючи походження та становлення типології як наукового методу, американський соціолог Дж. Маккінні вважав, що здатність до типологізації закладена в буденній свідомості, у способі мислення; це є спосіб існування в довколишньому середовищі з його численними чинниками впливу на людину: «Взаємодія людей може мати місце за посередництвом абстракції, ідеалізації довколишнього світу. Так звана раціональна поведінка передбачає вміння типологізувати. Тільки за допомогою типології можна передбачити наслідки дій на підставі минулого досвіду. Враховуючи ці розсудливі міркування, можна стверджувати, що люди неухильно упорядковують свій досвід за допомогою абстракцій, концепцій та типів. Як учасники соціального процесу люди самі на підставі здорового глузду і життєвого досвіду на «фольклорному» рівні займаються створенням типів» [67].

У більш пізнавальному плані типологізація визначається зокрема як засіб наукової систематизації об'єктів за допомогою абстрактних теоретичних моделей (типів), в яких фіксуються найважливіші структурні або функціональні особливості досліджуваних об'єктів [66]. Для цього необхідно насамперед усвідомлювати, чим є тип як методологічний засіб. У наступному визначенні він присутній як основа розуміння всього поняття: «Типологія (від грецьк. «тип» – відбиток, форма, зразок і логос – слово, вчення) – метод наукового пізнання, в основі якого лежить розчленування систем об'єктів і їх групування за допомогою узагальненої, ідеалізованої моделі або типу. Проблеми типології виникають в усіх науках, які мають справу з різнорідними за складом множинами об'єктів (як правило,

дискретних) і вирішують завдання впорядкованого опису і пояснення цих множин. Типологія спирається на виявлення подібності і відмінності об'єктів, що вивчаються, на пошук надійного способу їх ідентифікації, а у своїй теоретично розвинутій формі прагне відобразити будову досліджуваної системи, виявити її закономірності, які дають можливість передбачати існування невідомих об'єктів» [57].

Можливо, для потреб управління персоналом типологізація працівників є достатньою і необхідною процедурою.

Отже, можна сподіватись, що окреслений методологічний інструментарій дасть змогу не тільки розібратись в сутності предмета дослідження, а й підступитись до більш ефективних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом і кадрового планування в організації.

1.3. Стратегічне управління персоналом і кадрове планування як система

Предмет нашого дослідження постає як достатньо складний, компоненти якого являють собою окремі поняття в теорії та відповідні прояви в реальності. Розглянувши у попередніх розділах контексти, що поняття розділяють «персонал» і «кадри», можемо стати до розгляду зазначених компонентів предмету – стратегічного управління персоналом і кадрового планування, а також синтезувати бачення, за якого вони поєднуються в систему теоретично та чинники того, щоб це відбувалося практично. Застосовуючи окреслений у попередньому пункті методологічний інструментарій, надамо уточнене розуміння того, що позначається як «управління персоналом», а також розглянемо контексти його «стратегічності».

Діалектичний метод, анонсований нами у попередньому підрозділі,

орієнтує зокрема на дотримання, як уже зазначалось, «культури протиставлення» – отже, постає необхідність віднайти коректну протилежність для контекстів «стратегічності», і це – контексти «тактики». Діада «стратегія і тактика» застосовуються тоді, коли погляд у далеке майбутнє потребує конкретизації на реальні кроки в найближчі часи. Якщо ж йдеться про людську активність, то необхідним стає користуватись діяльнісним підходом, тож в його руслі надамо робоче визначення для стратегії в загальному контексті: стратегія – це атрибут діяльності, котрий полягає в усвідомленому та якісно наповненому погляді суб'єкта в майбутнє стосовно загальних напрямів, за якими має здійснюватися її процес.

Стратегічний контекст найзагальніше стосується розвитку підприємства в цілому, тобто – наскільки керівництво організації усвідомлює цей розвиток і наскільки далекоглядним є ставлення до перспектив цього розвитку. Дослідниками надається загальний вигляд реалізації стратегічності в розвитку підприємства [48] (рис. 1.5).

У теорії менеджменту важливим поняттям є поняття базової стратегії підприємства. Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому, як зазначають дослідники, стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей [10]. Можливо, це утворення якраз і походить від місії та конкретизується у зазначені компоненти.

Якщо прийняти наведену структуру щодо стратегії підприємства, то питання кадрів та персоналу мають посідати в ній певну підсистему. І ці питання, вочевидь, розташовуються там, де позначено «формування політики підприємства за найбільш важливими напрямками діяльності».

Вважаючи управління персоналом частиною в усій управлінській діяльності в керуванні підприємством, розглянемо поняття «управління персоналом» з урахуванням діяльнісного підходу.

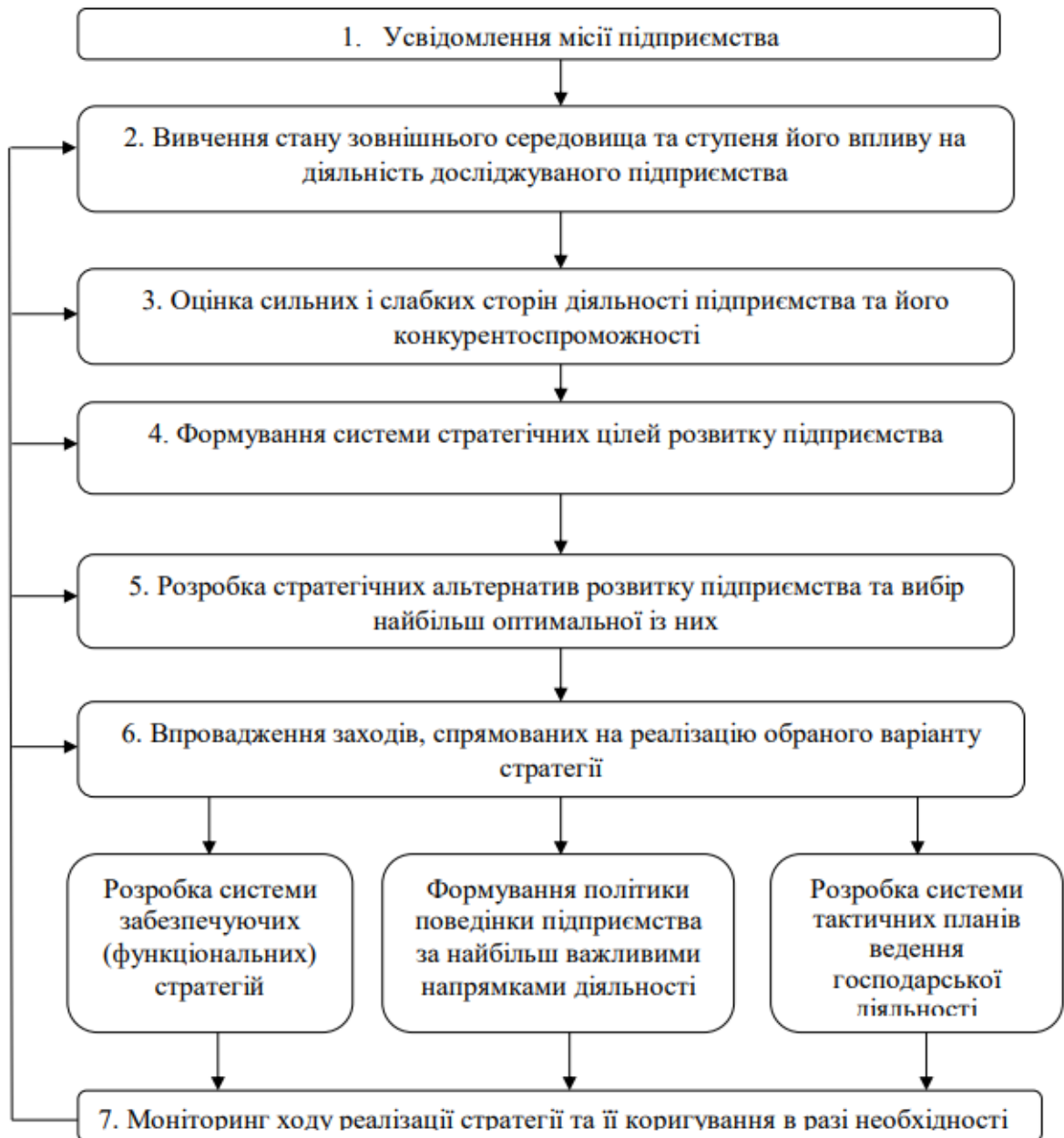


Рисунок 1.5 – Стратегія розвитку підприємства [69]

У відповідному підручнику надається найзагальніше бачення цього поняття в розрізі, можна сказати, соціальної філософії, де воно постає як різновид соціальної практики в широкому розумінні: «Управління персоналом, як об'єктивне соціальне явище, має три грані, розвивається за трьома векторами:

- як навчальна дисципліна;
- як сфера практичної професійної діяльності;
- як галузь науки.

Кожен із цих трьох напрямів розвитку управління персоналом у процесі вивчення, аналізу, проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв'язання проблем [69].

В контексті третього пункту надається таке визначення: «Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей» [36]. З іншого боку, в контексті другого пункту, «управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі» (див. [26]). Як зазначається далі у цьому ж підручнику, «управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання ухвалення рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів» [69].

Щодо другого визначення можна відзначити його спрямованість на реальний процес, який тут виглядає настільки акцентовано, що немов би підміняє собою всю діяльність з її складниками; до того ж, використаний термін «кадри» дещо у застарілому ключі, коли він ще не був сепарований від поняття «персонал».

Далі, визначення авторів підручника має достатньо вдалу родову ознаку – «виконання дій» – що може позначати ці дії як певну підмножину в арсеналі управлінської діяльності, що цілком слушно. Конкретизація поняття через надання видової ознаки у формі «етапи і функції» також цілком вдало позначає предмет цієї діяльності, який прямо у визначенні піддається розлогій конкретизації.

Коли мова йде про «предмет діяльності» в найзагальнішому розумінні, то йдеться про те, на що вона спрямована; в управлінських науках і практиках цим терміном позначається те, чим, власне, займається підприємство, що воно виробляє чи надає; зазвичай він конкретизується в конструкт «досягнення цілей підприємства». Тож для надання власного визначення для терміну «управління персоналом» необхідно враховувати ці моменти, а також діяльнісний підхід взагалі.

Зокрема, в руслі цього підходу видно, як у науковому визначенні здійснюється спроба концептуально поєднати об'єкт і другий суб'єкт: «Основу концепції управління персоналом підприємства складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством» [72].

В іншому визначенні (М.М. Рибаквої) йдеться аж про кілька складників діяльності: «Основним змістом, суттю управління персоналу є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Елементи, на які спрямована діяльність управління, утворюють об'єкт управління. Зазвичай він має просторові межі, і певне буття в часі. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві: адміністративні (або організаційно-розпорядчі), економічні, правові та соціально-психологічні» (див. [26]). Примітно, що в цьому напрочуд вдалому визначенні заподіяно спробу структурувати процес діяльності, і навіть більше того – в цій структурі складники нагадують системні компоненти діяльності, хоча й не відповідають їм в повні мірі.

Таким чином, складаються передумови для надання свого визначення: Управління персоналом – це складник управлінської діяльності, предмет якої полягає у специфічному комплексі дій з персоналом, який виступає одним із засобів досягнення поставленої управлінської мети.

Тепер доречно розглянути у концептуальному поєднанні поняття «управління персоналом» і «стратегія», щоб надати визначення для терміну «стратегічне управління персоналом».

Так, дослідники визначають це поняття, наприклад, як «програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації» [28].

Бачимо, що родова ознака «спосіб мислення» лише віддалено стосується управління як діяльності; до того ж, стратегічність в ньому стосується усього підприємства, а питання персоналу, позначені у видовій ознаці, покликані посідати службове, підпорядковане положення.

Далі, стратегічність в цій діяльності В.Г. Щербак окреслює у формі відповідного поняття «стратегії в управлінні персоналом», яку він визначає як «пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей» [81, с. 49].

Це визначення вважатимемо вдалим саме з огляду на присутність в ньому атрибутів діяльнісного підходу, окресленого нами в попередньому пункті; зокрема:

- середовища, яке деталізується через дві сторони (зовнішнє і внутрішнє);
- значущого атрибуту активності – цілепокладання;
- позначення достатньо складного учасника в цій діяльності, а саме – «колективу»: він постає і як груповий суб'єкт діяльності підприємства, водночас і як об'єкт управління, котрий має ознаки суб'єктності, тобто є по суті «другим суб'єктом» в управлінській діяльності.

Також достатньо вдалим вважаємо вибір родової ознаки в цьому визначенні – «напрям дії», що цілковито вкладає його в русло діяльнісного підходу.

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміється «система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства» [4].

Бачимо, що тут окреслено скоріше предмет стратегії у родовій ознаці «система цілей», а також позначено причинно-наслідковий зв'язок між стратегією та планом.

Автори навчального посібника зазначають, що основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [23].

В цьому фрагменті доречно наявними постають атрибути стратегічності як «погляду в майбутнє», зв'язок між цілями підприємства та

роботою з персоналом, а також зазначено достатньо розлогий предмет цієї роботи.

Певна річ, такий узагальнений і усвідомлений погляд має ознаки концептуальності, що іноді потребує навіть документальної фіксації основних положень щодо розвитку підприємства, принципів і напрямів управління персоналом, роботу щодо кадрової структури організації. Концептуальність в певній діяльності є атрибутом того, що її предмет носить достатньо системний характер, який усвідомлюється суб'єктом її здійснення. Концептуальність саме і постає як атрибут системності в здійсненні діяльності, оскільки полягає у розумінні цієї системності суб'єктом (власне, етимологія терміну «концепція» походить від латини – «узятє разом»).

Концепція управління персоналом вельми слушно подається як «система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій» [73].

Далі там же зазначається, що вона включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом.

Технологія управління персоналом припускає організацію наймання, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-фаховим просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу та ін. Сюди ж варто віднести питання взаємодії керівників

організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу [73].

За такого бачення персонал позначається як об'єкт управлінської діяльності; хоча і йдеться про «формування поведінки індивідів», їм не надається достатня суб'єктність як відповідного складника в рамках усієї діяльності. З урахуванням наведених положень і застосувавши відповідну методологію, сформулюємо визначення: «стратегічне управління персоналом – це такий складник управлінської діяльності в організації, що стосується персоналу і спрямований на досягнення стратегічних цілей організації».

Треба при цьому ще мати на увазі, що уявлення про сторони стратегічного процесу управління персоналом доречно розглядати за необхідності як сукупність СКД, а також мати уявлення про персонал як такий, що поєднує в собі як властивості об'єкта, на який спрямований процес управління; так і другого суб'єкта, які потрібно враховувати при спробах управління ним.

Далі, розглядаючи концепт «кадрове планування», необхідно мати на увазі висновки, зроблені нами у пункті 1.1 щодо різного масштабу «роботи з кадрами» – вищий рівень, концептуальний, що визначає необхідні посади в організації та вимоги до них; і нижчий, який здійснює обслуговування управлінського процесу щодо персоналу, насамперед у такій формі, як «кадрове діловодство».

З огляду на результати, отримані нами при розгляді предмету в пункті 1.1, необхідно мати на увазі, що поняття «кадрове планування» потрібно визначати як атрибут розвитку організації в контексті стратегічності погляду на управління ним.

Деякі дослідники, наприклад, ведуть мову про таке поняття як «кадрова стратегія (стратегія управління персоналом або кадровим потенціалом)», і визначають її як «специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також

типу кадрової політики» [76]. Присутнє тут, як бачимо, і поняття «кадрова політика».

Найзагальніший контекст для позначення предмету цього явища присутній у наступному визначенні: «Планування персоналу – це цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді» [15]. Хоча в ньому і йдеться термінологічно про «персонал», видно, що змістовно окреслюється те, що стосується «кадрів» – це міститься у вислові «кваліфікаційна структура» і «потреба в персоналі».

В підручнику, де розкривається ця тема, саме і йдеться про «інструменти управління персоналом, зокрема, – визначення потреби у кваліфікованих працівниках» [69, с. 126]. Там же наводиться думка, що конкретизує цей предмет: «Система планування потреби персоналу є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці» [39].

Далі там же цитується інший підручник з управління персоналом, а в цитаті якраз і йдеться про кадрові контексти, але з використанням термінології «персонал»: «Результативна діяльність підприємства пов'язана з впливом економічного аспекту в управлінні персоналом. Саме з ним пов'язане формування чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційного складу (у взаємозв'язку з технікою, яка застосовується, технологією, організацією виробництва і праці), ефективне використання персоналу у часі, відповідно до кваліфікації та рівня освіти. Формування, розвиток та використання працівників підприємства повинні будуватись на основі планування» [5].

Таким чином, попередньо маємо в такій формі окреслену суть кадрового планування, змістовне наповнення якого необхідно розглянути.

В загаданому підручнику використовується термін «планування потреби у працівниках», який, на нашу думку, достатньо адекватно відповідає «кадровому плануванню» як одному з ключових понять цього дослідження. Автори підручника зазначають, що воно є «складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури» [69, с. 136].

Далі вони зазначають, що планування персоналу сприяє конкурентоспроможності підприємства, його подальшому розвитку й оптимальному використанню трудового потенціалу його працівників. Надається і уявлення щодо кроків такого процесу: «Етапи планування персоналу це: оцінка існуючого персоналу, оцінка майбутніх потреб і розробка програм задоволення майбутніх потреб. У основі якісної потреби у персоналі – план робочих місць в організації (штатний розпис) та аналіз вимог до працівників» [8].

Зазначимо важливе твердження фахівців, що допомагають в організації роботи з кадрами: «Штатний розклад – це універсальний документ, який в тому чи іншому вигляді повинен бути на будь-якому підприємстві. Адже він визначає структуру компанії, а також систему оплати праці» [80]. Для нас важливим буде те, що тут своєрідно поєднуються поняття «структура компанії» та «штатний розклад» (також в матеріалі говориться і про його синонім «штатний розпис»). Необхідно зазначити, що термін «структура компанії» покликаний в цьому контексті, вочевидь, позначити насамперед те, які посади наявні в організації, оскільки її структура може бути репрезентована із т.зв. «структурних одиниць» – підрозділів, служб, відділів тощо. Відомо й те, що фахівці використовують в такому ж розумінні термін «організаційна структура» або «структура підприємства».

Тому, на нашу думку, доречно користуватися терміном «кадрова структура», який розуміти як сукупність посад організації з позначенням

посадових обов'язків і, можливо, відношеннями між ними та умовами праці (зокрема – винагороди). Тоді така структура може набувати системних обрисів, являючи (у відповідності з принципами системного підходу) нову системну якість. Тоді «штатний розклад» постає як втілення «кадрового діловодства», яке конкретизує цю структуру і фіксує документально.

Таким чином, підходимо впритул до формулювання визначення: Кадрове планування – конкретизація стратегії розвитку підприємства в царині кадрової структури, а саме – її створення і трансформації.

Говорячи про планування, необхідно ще раз зазначити, що воно постає як окреслення діяльнісних актів у їх тривалості, послідовності та взаємозв'язку. Дослідники і фахівці приділяють відповідну увагу планування взагалі, як і конкретно щодо персоналу та кадрів. Так, автори підручника [69, с. 137] надають доволі просту схему щодо певних кроків по роботі з кадрами і відповідно, з персоналом (рис. 1.6).

Бачимо, що власне «наймання» відбувається на заключному етапі, а три решта виглядають як попередні, підготовчі в загальному плануванні. Таке бачення також цілковито лежить в руслі встановлених раніше уявлень про два рівні роботи з персоналом – на вищому відбувається визначення потреб у працівниках, на нижчому – фіксація працівника на посаді (оформлення). Контексти персоналу постають як вимоги до працівника, які полягають у тому, щоб його індивідуальні якості (професійні, особистісні тощо) відповідали виробничим функціям, закріпленим у посаді.

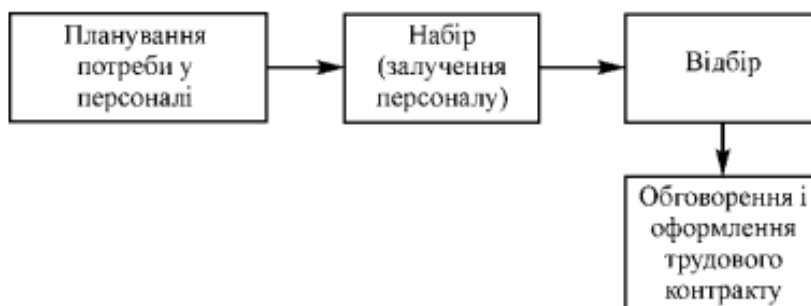


Рисунок 1.6 – Схема процесу наймання працівників на підприємство [69]

Таким чином постають контексти того, як складається в систему те, що поєднує стратегічне управління персоналом з кадровим плануванням.

Деякі визначення відповідних понять якраз і містять ознаки поєднання контекстів управління персоналом і кадрового планування в систему. Так, довідкові ресурси [64] повідомляють, що «управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики і методів управління персоналом».

Тут, як бачимо, йдеться про «кадрову політику» й «управління персоналом», наведених через кому, тобто – без заглиблення в особливості відношень між цими явищами і відповідними поняттями. До позитивної сторони цього визначення необхідно віднести те, що родова ознака «цілеспрямована діяльність» лежить в руслі діяльнісного підходу, а також і те, що наведено розлогий перелік суб'єктів цієї діяльності. Хоча необхідно зазначити, що в психологічних науках діяльність вважається усвідомленою за визначенням.

Також примітним є застосування терміну «кадрова політика», яке можна розглядати як стратегічність передумов кадрового планування. Деякі фахівці, наприклад, позначають таку стратегічність спеціальним терміном «стратегічний підхід» – так, В.В. Безсмертна зазначає, що: «управління кадровим потенціалом підприємства повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці сучасних підходів та концепцій». Надається і орієнтовний перелік – це концепції «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями» [7, с. 48-49].

Певна річ, якщо розуміти «підхід» як методологічний засіб, то в цьому випадку навряд чи можна позначати саме так погляди суб'єкта діяльності в майбутнє. Також слід зазначити, що застосоване поняття «кадровий потенціал» є не таким вже чітким, оскільки в ньому, вочевидь присутні

контексти не тільки кадрів, але й персоналу.

«Кадровий потенціал» свого часу був достатньо поширеним поняттям і зазнав певної еволюції в науковому розумінні, потрактуванні й визначенні. Насамперед, неоднозначність суті цього поняття полягає в тому, що тут маються на увазі властивості працівників, тобто – персоналу, і в той же час ці властивості складають передумови того, що можуть задовільнити потреби організації для роботи їх на певних посадах.

Фахівці зазначають, що «система планування потреби персоналу є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці» [5]. Тож констатація складності механізму «системи планування» ставить питання про характер зв'язків між складниками системи, та, власне, що саме входить до неї.

Автори підручника з управління персоналом здійснили огляд визначень поняття «система управління персоналом» різного авторства і констатували, що «окремі автори розуміють під нею:

- упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів (Осовська Г.В., Крушеницька О.В.),
- комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління (Балабанова Л.В., Сардак О.В., Донець Л.),
- підсистему керування підприємством у цілому, яка має мету, зміст і певний механізм (Гурченков О.П., Гусаріна Н.В.),
- реалізатор функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом (Погорелова Т. О., Ігнат'єва Ю. І.),
- підсистему, яка припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом (Позднякова Л.О., Білецька Д.О.),
- сукупність методів, процедур і програм впливу, організації на своїх працівників (Никифоренко В.Г.),

- сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом (Криворучко О.М., Водолажська Т.О.)» [69, с. 20].

Зрештою вони надають доволі вдале визначення у такій формі: «під системою управління персоналом підприємства слід розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління підприємством» [69, с. 20].

Загальний висновок має полягати в тому, що стратегічність погляду на організацію (її створення, функціонування й розвиток), а також місце персоналу в ній (кадрова структура та її заповнення) постають як система у баченні керівників підприємства і має бути усвідомлена настільки чітко, щоби поставати у формі планування, зокрема – й кадрового.

Таким чином, поєднання в систему певних контекстів, що стосуються кадрів і персоналу в організації на основі стратегічного бачення усього розвитку організації, заслуговує на визначення у такому вигляді: стратегічне управління персоналом і кадрове планування повинні утворювати систему бачення розвитку організації, основні складники якої – потреба в персоналі (кадрова структура) і управління персоналом в широкому розумінні (забезпечення структури персоналом і його супровід). Це можна візуалізувати у формі відповідної таблиці (табл. 1.2).

Ця таблиця дещо розширює суть наведеної вище табл. 1.1, поєднавши відповідні контексти в систему на основі стратегічності погляду на роботу підприємства.

Вона має доволі узагальнений характер, тож при розгляді й аналізі реальних організацій необхідно буде на її основі створювати картину, що відображає стан саме розглядуваної організації.

Таблиця 1.2 – Стратегічність в контексті «кадрів» і «персоналу»
(сформовано автором)

| Компоненти стратегії | кадри | персонал |
|---|---|---|
| Задум щодо створення підприємства (місія) | первинне окреслення кадрової структури | – |
| Розробка стратегії | уточнення потреб у працівниках (посади і обов'язки) | – |
| Прийняття кадрової структури | складання штатного розкладу | вихід на «ринок праці» |
| Прийняття працівників | видача запиту на персонал для HR | набір та відбір персоналу |
| Основний цикл діяльності організації | кадрове діловодство | адаптація, атестація, підвищення кваліфікації персоналу, ротація тощо |
| Заходи з реформування | корекція штатного розкладу | заходи з нового набору й підбору персоналу |
| Ліквідація підприємства | оформлення звільнення працівників | рекомендації щодо подальшої кар'єри |

Висновки до розділу 1.

Розглянуто найзагальніші теоретичні передумови для окреслення контекстів, у яких мають розмежовуватися поняття «персонал» і «кадри». Досліджено історичний контекст змістовної трансформації цих понять, наведені визначення різного авторства. Показано, що поняття «кадри» має тривалішу історію, сягаючи радянської доби, коли воно включало всі питання, пов'язані з працівниками підприємства. Поняття «персонал» увійшло в теорію і практику управління з настанням повороту до ринкових соціально-економічних відносин, що зокрема пов'язано і з тим, хто і як працюватиме в організації. З цим також пов'язане утвердження поняття «менеджмент», яке тепер тлумачиться ширше в порівнянні з вітчизняним терміном «управління». Воно вказує не лише на процес впливу, а й на всі явища, в межах яких відбувається керівництво.

Також розглянуто передумови для розуміння концептів «стратегія» і «планування» з метою застосування їх до управління персоналом і роботи з

кадрами. Зроблено висновок про необхідність використовувати доладні теоретико-методологічні засоби до вивчення сторін предмету нашого дослідження, серед них – діалектичний метод; системний, діяльнісний, особисто-орієнтований підходи; типологізація.

Завдяки використанню цих засобів отримано уточнене розуміння ключових понять, сформульовані визначення для відповідних термінів. Зрештою уточнені поняття готові до використання у прикладних дослідженнях, пов'язаних із управлінням персоналом і кадровим плануванням, які мають утворювати систему на конкретному підприємстві.

Запропоновано також до вжитку терміни «кадрова структура» (для підприємства) і «елемент кадрової структури».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОЗНАК СФОРВОМАНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПП ВКФ «ПОЛІМЕР»

2.1. Організація як явище в структурному та динамічному аспектах

Сам термін «організація» в соціальній психології, а також в теорії та практиці менеджменту вживається в двох значеннях, котрі відповідають статичному та динамічному аспектам.

У статичному аспекті під організацією розуміють підприємство, відомство та будь-який інший суб'єкт цілеспрямованої людської діяльності, насамперед – професійної, котрий характеризується великою кількістю членів та певною структурою їхніх співвідносин.

В динамічному аспекті під організацією розуміють процесуальне втілення заходів створення або цілеспрямованого впорядкування певних об'єктів. Іншими словами – створення, перебудову та ліквідацію підприємств.

Зазвичай перевагу має статичний аспект, і динамічний обов'язково розглядається в контексті статичного, бо організація будь-якої людської діяльності залежить від структурної побудови підприємства.

Отже, застосуємо таке визначення: організація – соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких має суспільно-корисну мету й певним чином координується. В українському законодавстві організації, котрі мають статус юридичної особи, називаються підприємствами [20].

У попередньому пункті (1.3) було запропоновано користатися терміном «кадрова структура» як інструментальним поняттям найзагальнішого контексту. На підтвердження доречності такої пропозиції можна навести низку визначень з підручника для студентів, у яких окреслюється немов би компоненти цього узагальненого поняття:

- організаційна структура – це склад персоналу за структурними підрозділами підприємства;
- функціональна структура відображає управлінські функції персоналу підприємства;
- компетентно-правова структура характеризує персонал за його компетентно-правовою участю у творчому процесі господарської діяльності підприємства;
- соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія і кваліфікація, національність, освіта тощо);
- штатна структура визначає склад структурних підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонду оплати праці [74].

Аналізуючи цей перелік, необхідно зазначити таке.

Перший і останній пункти немов би позначають одне й те саме. Але можливо, що деякі посади не зайняті працівниками, тож термін «організаційна структура» у такому визначенні міг би позначати одиниці штатного розпису, на яких працює відповідний персонал.

Далі, термін «функціональна структура» виглядає як оксюморон, оскільки тут просто «поєднані» динамічний і статичний аспекти. Доречно в цьому контексті вести мову про «функціональні обов'язки», але можна вважати, що вони вже позначені в «штатній структурі», оскільки посада невід'ємна від того, яка робота має виконуватися на ній.

Третій термін виглядає дуже неоднозначно, увібравши в себе доволі різноаспектні моменти. По-перше, правові аспекти мають бути покладені на кадрову службу й контролюватись керівництвом, щоб у діяльності організації не порушувалися закони і права працівників. По-друге, суб'єктність у цій «структурі» переноситься на персонал в його «творчих проявах». Тобто, йдеться про один з аспектів у властивостях різних працівників, які начебто інтегруються в узагальнений показник.

Так само й «соціальна структура» – надає низку показників працівників, що може стати одним з предметів кадрового діловодства, а також орієнтирів для пошуку персоналу. Зрештою, наведений перелік складників «кадрової структури» не постає як система однорівневих явищ, утворена на основі окреслених якимось чином критеріїв.

Тому термін «кадрова структура» має позначати сукупність посад в організації з урахуванням професійних і особистісних вимог до працівника на посаді, а також, можливо, з позначенням принципів винагороди за працю на певній посаді.

Візуалізувати диференціацію контекстів «персонал» і «кадри» в плані організації можна на основі результатів теоретичного розгляду цих питань, здійсненого у розділі 1.1, наступним чином (рис. 2.1).

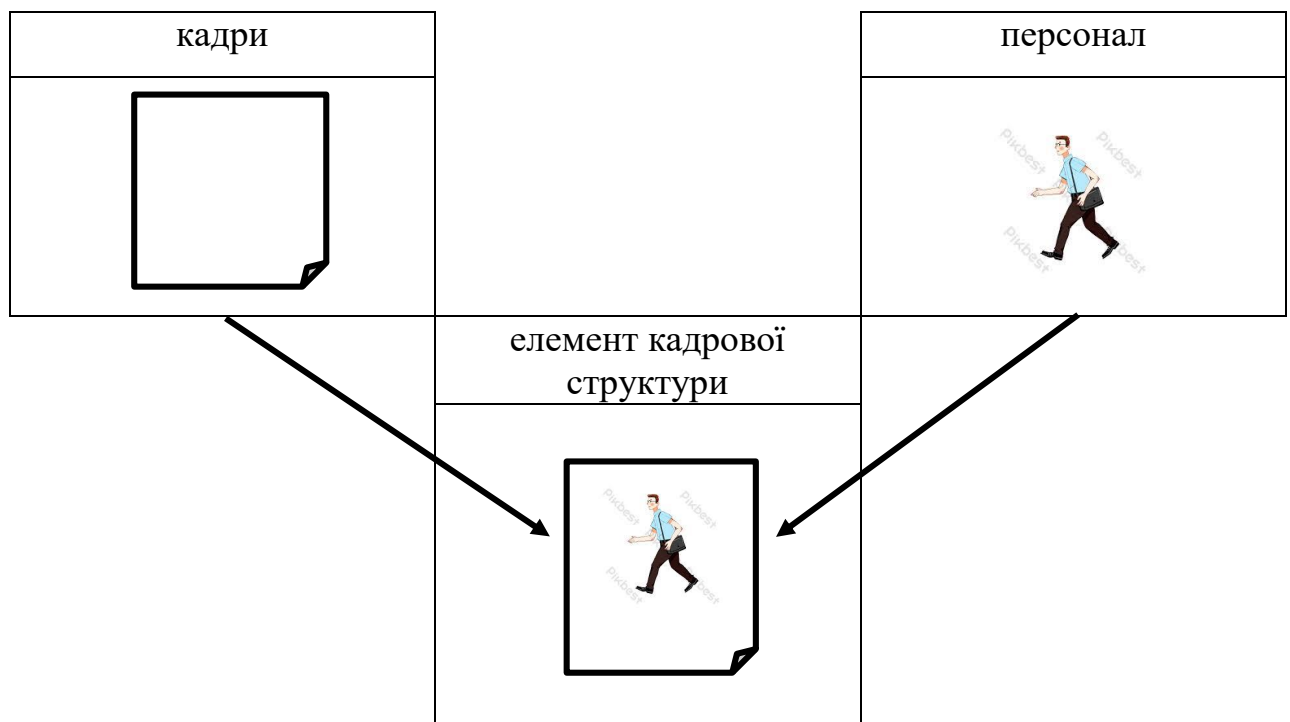


Рисунок 2.1 – Елемент кадрової структури як поєднання контекстів «кадри» і «персонал» (сформовано автором)

Таким чином, елементом кадрової структури виступає «людина на посаді». Позначення такої ситуації ми бачили у різноманітних поглядах

дослідників, здійснюючи розгляд відповідних контекстів у підрозділі 1.1. Як би то не було, персоналом підприємства у широкому розумінні позначають сукупність усіх «людей на посаді» (хоча іноді «персоналу» протиставляється «керівництво»).

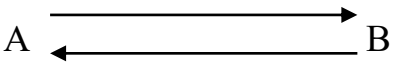
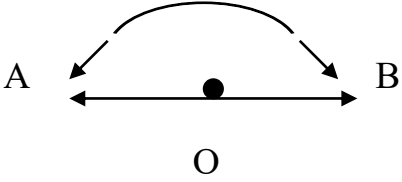
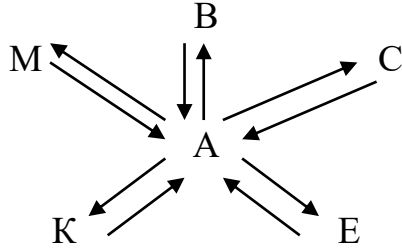
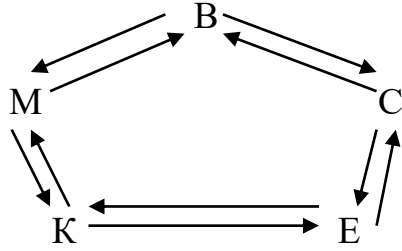
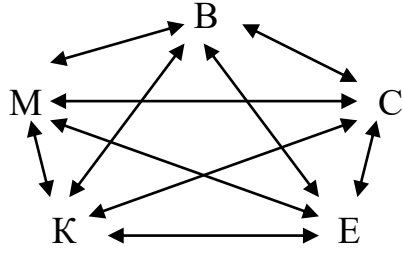
До того ж, можна розділити поняття у відповідних контекстах і термінологічно. Так, характеристики, необхідні для виконання роботи на посаді, фіксуються у кадровому контексті, а відповідний гіпотетичний суб'єкт має позначатися як «фахівець». Натомість, людина, яка працює на посаді реально, виступає як «працівник». Тоді повинна складатися і відповідна культура їх застосування у мовних конструкціях, наприклад: «підприємство потребує наступних фахівців» та «працівники нашого підприємства». Так само і аналіз кадрової структури має оперувати терміном «фахівець» для позначення її елементів.

В організаціях з невеликою численністю персоналу дослідники розглядають первинні чи навіть елементарні зв'язки між такими елементами. Так, у підручнику з управління персоналом зазначається, зокрема, що у складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові. Надається розлогий перелік працівників, які гіпотетично не відносяться до «персоналу» цілковито, але статуси їх складають наступний перелік з поясненнями: «Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника. Організація може приймати для навчання, підвищення кваліфікації, на стажування тощо учнів, студентів-практикантів, стажистів із інших організацій, але ці люди до складу персоналу не належать, хоча клопотів, пов'язаних із їхнім перебуванням в організації, може бути багато» [69, с. 11].

Певна річ, елементи поєднуються в структуру, завдяки чому виникає «нова системна якість» – організація як ціле, у повні відповідності з

принципами системного підходу, окресленими нами в методологічному підрозділі. В теорії менеджменту структурний аспект організації розглядається як система зв'язків між елементами (див. табл. 1.2). Ці зв'язки подаються деякими дослідниками на рівні первинної складності, де аналізується їхня змістовна сторона та ефективність у процесі управління [14]. Для кращого розуміння залучаються графічні інтерпретації.

Таблиця 2.1 – Види зв'язків у складних системах управління [14]

| Зв'язок | Інтерпретація |
|---|--|
|  | <p>1) Звичайний зв'язок. Це елементарний кібернетичний (або інформаційний) зв'язок, котрий містить прямий вплив та зворотній сигнал про результат впливу. У практиці менеджменту йому відповідають керівні розпорядження та звітність про виконання.</p> |
|  | <p>2) Байпасний зв'язок. Тут частина інформаційного потоку спрямовується в обхід обмеження O, котре знижує пропускну можливість каналу.</p> |
|  | <p>3) Зірковоподібна мережа – для централізованих структур. Менеджер A має найкоротшу форму зв'язку з усіма учасниками процесу управління від B до M. У свою чергу вони можуть зв'язуватись один з одним лише через менеджера A.</p> |
|  | <p>4) Кільцева мережа. Кожен учасник управлінського процесу має усталені зв'язки тільки з суміжними партнерами.</p> |
|  | <p>5) Повна мережа. Кожен з учасників забезпечений прямими й зворотніми каналами зв'язку з кожним учасником виробничого процесу.</p> |

Натомість для більш складних організаційних структур, де сформованими є підпорядковані і навіть відокремлені структури, що зрештою утворює багаторівневу систему, дослідники надають відповідно окреслені узагальнені уявлення.

Деякі теоретики менеджменту [20] зводять різноманіття комунікаційних зв'язків до таких:

- комунікації між організацією та середовищем;
- комунікації між рівнями і підрозділами (вертикальні вгору та вниз);
- комунікації між різними відділами, структурними підрозділами (насамперед – горизонтальні);
- комунікації між керівником і колективом;
- комунікації між членами колективу (формальні і неформальні) чи міжособистісні комунікації.

Бачимо в цій системі зокрема й перелік структур, в які поєднуються кадрові одиниці, а також експлікуються деякі зв'язки між складниками усієї системи. Необхідно зазначити, що питання кадрів та персоналу бувають покладені в організації на відповідні структурні компоненти. Визначальним є те, що розуміючи систему управління персоналом в організації як таку, в якій реалізуються функції управління персоналом, необхідно мати на увазі, що вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні відповідних функцій.

Аналіз літературних джерел і практики управління різними організаціями, здійснений авторами навчального посібника, дав їм підстави розглядати: «управління персоналом в організації на різних рівнях:

- на нижчому рівні (бригада, дільниця, функціональний підрозділ) бригадир, керівник здійснює безпосереднє управління виконавцями, які доводять до кожного підлеглого виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання техніки безпеки, якість виробленої продукції тощо;

- на середньому рівні управління (відділення, цех, філіал) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад;

- на вищому рівні управління розробляється кадрова стратегія, як функціональна складова генеральної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад» [20].

Найвищий рівень управління організацією являє собою максимально усвідомлюване бачення суті організації та відповідних її атрибутів, насамперед – місії, що визначає т.зв. «корпоративну культуру» та її похідні, що позначаються іноді як «організаційний клімат» (або «психологічний мікроклімат»); стратегічні цілі організації та відповідне планування кроків з її розвитку. Конкретизація та практичне втілення найзагальніших уявлень про організацію призводить до таких явищ і відповідних понять, котрі саме й пов'язані з втіленням цих уявлень.

Таким чином, управління персоналом стає не просто складовою частиною структури організації, а й виконує свої специфічні функції. Так, у деяких організаціях створюються системи управління персоналом, що об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом усі підрозділи, які мають відношення до роботи з кадрами.

Такими обов'язками в організаціях різних розмірів, форм власності та різновидів діяльності займається спеціалізований функціональний підрозділ – служба персоналу (подекуди використовуються ще такі назви, як: відділ кадрів, відділ по роботі з персоналом, департамент управління персоналом; управління людськими ресурсами і т.д., які мають однакове смислове значення для діяльності організації і виконують у ній різноманітні функції менеджменту персоналу).

Служба персоналу – самостійний структурний підрозділ або сукупність структурних підрозділів тієї чи іншої організації, що забезпечує її успішне

функціонування та розвиток у межах обраної стратегії управління персоналом, відповідної політики управління персоналом та оперативних кадрових заходів [69].

Так, в багатьох компаніях служба управління персоналом координує стратегію підвищення кваліфікації виконавців, реалізовану на рівні автономних відділень, і здійснює добір кандидатів на вищі управлінські посади організації. Завдяки успішній інтеграції загально корпоративній стратегії розвитку і стратегії управління персоналом компанії формують новий організаційний клімат, орієнтований на надання послуг і взаємної підтримки в групах.

Головними завданнями служб персоналу є [5; 71]:

- 1) формування кадрового складу, який би забезпечував максимальну ефективність праці в організації;
- 2) оптимальне укомплектування трудового колективу тієї чи іншої організації працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікацій, які б працювали на повну потужність задля досягнення поставлених місії та стратегічних цілей організації;
- 3) застосування науково обґрунтованих процедур та інноваційних технологій у сфері підбору, відбору, розподілу персоналу, його навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- 4) допомога адміністрації у формуванні стратегії та політики управління персоналом; організації системної роботи з кадрами, в т.ч. й керівними, що має базуватись на таких формах, як: планування ділової кар'єри, ротації керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування на провідних підприємствах, участь у реалізації соціального партнерства, створенні сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі організації, запобіганні та вирішенні конфліктів тощо;
- 5) забезпечення соціальних гарантій та стандартів у сфері управління персоналу за допомогою компетентного підходу керівництва та фахівців служб персоналу щодо порядку працевлаштування, виховання, перенавчання,

стажування, підвищення кваліфікації працівників організації;

б) контролінг персоналу – своєрідна технологія управління, орієнтована на розробку рекомендацій, обґрунтування рішень у сфері кадрового менеджменту, що здійснюється на основі аналізу інформаційної бази персоналу, координації напрямків діяльності організації шляхом реалізації основних загальних функцій менеджменту – планування, організації, мотивації та контролю, а також оцінки соціальної, економічної та організаційної ефективності застосовуваних у менеджменті персоналу методів та інструментів управління [4; 41];

7) кадровий консалтинг – комплекс консультаційних послуг, що надаються керівникам організацій із ряду питань, що стосуються сутності, цілей та завдань роботи з персоналом, методів та інструментів ефективного управління ним, формування стратегії та політики управління персоналом; можливостей мотивації співробітників; їх залучення до навчання на курсах, школах бізнесу, тренінгах, професійних семінарах та вебінарах з метою виявлення та розвитку професійно важливих, ділових якостей, якими повинні володіти менеджери з персоналу та фахівці служб персоналу;

8) кадровий маркетинг – сукупність заходів, які передбачають аналіз та оцінку потреб у персоналі; вивчення ринку праці та його сегментів, дослідження очікувань співробітників щодо кар'єри; розповсюдження в рамках організації та/або в ЗМІ інформації про вакансії; робота з посередницькими фірмами щодо аутсорсингу, лізингу, рекрутингу персоналу;

9) моніторинг та організаційно-кадровий аудит – постійне спеціалізоване спостереження у системі управління персоналом за тенденціями кадрового менеджменту з метою проведення оцінки відповідності стану кадрового потенціалу організації до її стратегії та політики й, відповідно, задекларованих у них цілей.

Усі завдання служб персоналу взаємозалежні між собою, мають конкретний зміст, тісно пов'язані з економічними процесами та явищами, що

відбуваються як на рівні суспільства, так і безпосередньо на рівні організації, характеризуються розумінням керівництва ролі персоналу у виконанні цілей і завдань, що стоять перед тією чи іншою організацією [69, с. 104-105].

Тож кожне конкретне підприємство має свою форму управління персоналом у тих його функціях, котрі були окреслені вище. Зрештою, якими б не були ці форми, доречно вести мову саме про «систему управління персоналом в організації». На достатньо великих підприємствах запроваджуються спеціальні структури, що займаються саме персоналом, і в їх позначенні можуть бути наявними у новітніх традиціях конструкції «HR» («human resource» – людський ресурс), або називатися просто «відділ персоналу».

Так само виокремленими стають служби, що працюють в контексті «кадрів». Склалася традиція, що основним структурним підрозділом по управлінню кадрами в організації є відділ кадрів, на який покладені функції по прийому і звільненню працівників, а також з організації навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки «кадрів». Для виконання останніх функцій нерідко створюються відділи підготування кадрів або відділи навчання. Хоча з плином часу такі функції, спрямовані саме на людей, переходять до структур, в позначенні яких фігурує все ж «персонал», а не «кадри».

Дослідники зазначають, що існує два типи кадрових стратегій. По-перше, це стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо лізингу персоналу. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задачі реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її [76].

Певна річ, предмету нашого дослідження стосується саме друга

стратегія, і тут ми вчергове бачимо свідчення про причинно-наслідкові зв'язки між стратегією та напрямком управління як організацією взагалі, так і персоналом зокрема (як про це йшлося у пункті 1.1, зокрема – див. табл. 1.1).

Одним з достатньо значущих проявів такого зв'язку в практиці функціонування підприємства є те, що менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові робітники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб організації. При цьому менеджери враховують особливості персоналу і корпоративної культури, яка, власне, і є продуктом найзагальнішого бачення розвитку всього підприємства.

Відділи кадрів не є ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центрами кадрової роботи. Вони структурно роз'єднані з відділами організації праці і заробітної плати, відділами охорони праці і техніки безпеки, юридичними відділами та іншими підрозділами, що виконують функції управління працівниками. Для рішення соціальних проблем в організаціях створюються служби соціального дослідження та обслуговування (див. [26]).

Зрештою, відділ кадрів виконує в організації функцію «кадрового діловодства», а планування кадрів є прерогативою керівництва підприємством. Які саме кадри потрібні організації, якраз і визначається керівництвом, і зрештою закріплюється документально у штатному розкладі – це один з обов'язкових документів, який неодмінно повинен бути на підприємстві.

Фахівці зазначають, що працівник укладає трудовий договір з підприємством. Трудовий договір визначає, яку роботу і за яку винагороду працівник виконує для підприємства-роботодавця. Вид робіт – це посада, а винагорода – посадовий оклад, які зафіксовані в штатному розкладі підприємства. Таким чином, документальне оформлення трудових взаємовідносин між підприємством і працівником відбувається на підставі чинного штатного розкладу. Саме тому, як зазначають фахівці, «розробка штатного розкладу на підприємстві часто є прерогативою служби по роботі з

персоналом. Директор з персоналу може ініціювати процес створення документа або внесення в нього змін і координувати роботу до ведення його в дію» [80].

Користувачами штатного розкладу на підприємстві як правило виступають кілька підрозділів, серед них бухгалтерія та відділ по роботі з персоналом. Також зазначається, що штатний розклад – це документ організаційно-розпорядчого характеру, в якому підприємство фіксує про себе наступну інформацію:

- структура підприємства: перелік департаментів, відділів, інших структурних одиниць;
- штат підприємства: перелік посад, які формують департаменти, відділи та інші підрозділи компанії і кількість штатних одиниць, передбачених для кожної посади;
- посадові оклади: для кожної посади встановлено посадовий оклад, який зафіксований в штатному розкладі;
- загальну чисельність персоналу на підприємстві та загальний місячний фонд оплати праці [80].

Бачимо, що натепер склалася практика виділяти в організації структури, котрі займаються кадрами, спираючись на законодавчі основи.

Таким чином, в структурі організації можуть бути наявні різні форми представленості роботи як з персоналом, так і з кадрами. Різні організації мають свою специфіку в цих питаннях – і якісну (наявність структурних одиниць для такої роботи), і кількісну (число працівників, залучених для цих робіт).

2.2. Особливості управління персоналом в організації

В якості прикладу для дослідження управління персоналом і кадрового планування обрано підприємство, де відбувалася переддипломна практика.

Організація ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» (Приватне підприємство Виробничо-комерційна фірма «Полімер») зареєстрована 12.11.1992 року відповідно до всіх норм законодавства України та є юридичною особою, з власним статутом, що визначає мету та норми організації.

Натепер інформація про «ПОЛІМЕР» є на відповідному сайті (<https://pkf-polymer.com>). На головній сторінці розміщено також інформацію, яка репрезентує підприємство загалом, що сформульовано наступним чином: «Підприємство дорожить своєю репутацією, тому виробництво збудовано на дотриманні державних стандартів, наявних технічних умов підприємства, санітарних норм і регламентів технологічних процесів, сировину та матеріали проходять процедуру вхідного контролю, запитуються сертифікати на відповідність сировини заявленим параметрам, що дозволяє гарантувати покупцям якісний продукт».

Таким чином, підприємство немов би ототожнюється з виробництвом, і основний акцент зроблено на технологічних аспектах. Такий текст міг би стати основою для створення місії підприємства, якщо зробити формулювання з дотриманням вимог для таких текстів. Далі на сайті розміщено вислів, що виглядає як салоган: «Наші клієнти – це наші партнери. Ми відкриті та завжди готові до діалогу».

В ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» існують п'ять основних виробничих напрямків, про що, зокрема, йдеться і на сайті (з позначенням деяких продуктів, а також з посиланнями на відповідні сторінки сайту):

1. Електротехнічне виробництво пропонує продукцію управління, передачі контролюючих та керуючих сигналів силових та допоміжних агрегатів, авіаційних двигунів, військової техніки.

2. Хімічне виробництво. Підприємство є першим та єдиним виробником в Україні, яке освоїло та успішно втілює у життя виробництво сесквікарбонату натрію, так званої синтетичної трони, у природі – це природний мінерал «єгипетська сіль».

3. Механічне виробництво пропонує унікальне рішення для оптимізації простору складських та інших приміщень у вигляді автоматизованих механічних стелажів, що використовуються для зберігання деталей, металовиробів, фармацевтичних виробів, архівних документів. Спеціалізується на виготовленні металоконструкцій та інших виробів із сталі відповідно до креслень замовників. Роботи проводяться відповідно до розроблених, затверджених та зареєстрованих технічних умов на продукцію.

4. Деревообробне виробництво оснащено сучасними верстатами, що дозволяють виготовити меблі як з натурального дерева, так і з ДСП. Виробництво орієнтоване працювати з індивідуальними замовленнями, від кухонь до декоративних елементів інтер'єру, настінних панелей і гостьових кімнат.

5. Пластмасове виробництво займається виготовленням товарів із поліпропілену, поліетилену, полістиролу, пластику, поліаміду шляхом лиття під тиском на термопластавтоматах. Виробництво спрямоване на реалізацію власної товарної групи, також надає послуги лиття за наданими прес-формами замовника.

Щодо працівників підприємства – при проходженні практики було з'ясовано, що всього на ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» працює 96 співробітників.

Кадрова структура ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» постає наступним чином:

1. Засновник юридичної організації ПП ВКФ «ПОЛІМЕР», керівник організації (генеральний директор) – відповідає за загальне управління і прийняття стратегічних рішень. Координує проекти, спілкується зі зацікавленими сторонами, займається фінансовим плануванням та забезпечувати виконання мети підприємства.

2. Відділи:

- фінансовий відділ: відповідає за фінансове планування, бюджетування, ведення бухгалтерії та фінансову звітність. Відділ також може включати контроль витрат та фінансовий аудит;

- юридичний відділ: відповідає за правову роботу організації,

включаючи реєстрацію, забезпечення дотримання законодавства, ведення юридичної документації, захист прав та інтересів організації;

- маркетинг та комунікації: відповідає за розвиток та реалізацію маркетингових стратегій, залучення громадськості, просування бренду організації, ведення соціальних медіа, зв'язки з громадськістю та внутрішню комунікацію.

3. Структурні підрозділи виробництва:

- керівники виробництв(по п'яти напрямках): відповідають за керівництво виробничими процесами, контроль якості продукції та забезпечення ефективності виробництва.

- інші штатні співробітники, з різних виробництв (по п'яти напрямках).

Стосовно стратегії управління персоналом та кадрового планування підприємство перебуває в стані трансформації, що пов'язано з наявними умовами основної діяльності. Тому незважаючи на достатній термін існування, натеper організація потребує рекомендацій щодо цих питань так само, як і, наприклад, новостворені підприємства.

Так, в академічному виданні зазначається, що на діючих підприємствах систему управління персоналом вже сформовано. Однак, питання про її удосконалення виникає перед менеджментом підприємств у випадках коли: створюється нове підприємство, проходить реструктуризація діючого підприємства, виконується злиття, розподіл діючого підприємства. Отже, цілі формування і функціонування системи управління персоналом можуть варіюватися залежно від напрямку та особливостей спрямування управлінського впливу, конкретних умов і рівня розвитку організації, впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, а головне – вони повинні відповідати загальним цілям і стратегії розвитку підприємства загалом [69, с. 21]. Доречно буде скористатись ілюстрацією порівняння процесів при створенні й реструктуризації задля окреслення напрямків необхідних змін (рис. 2.2).

Протягом проходження практики було з'ясовано, що натеper

організація перебуває в такому стані розвитку, який містить елементи створення. Тому питання стратегії в управлінні персоналом, а також кадрового планування постають як актуальний виклик для нього. Тож потрібно з'ясувати питання щодо персоналу та кадрових потреб організації за найсуттєвішими критеріями.

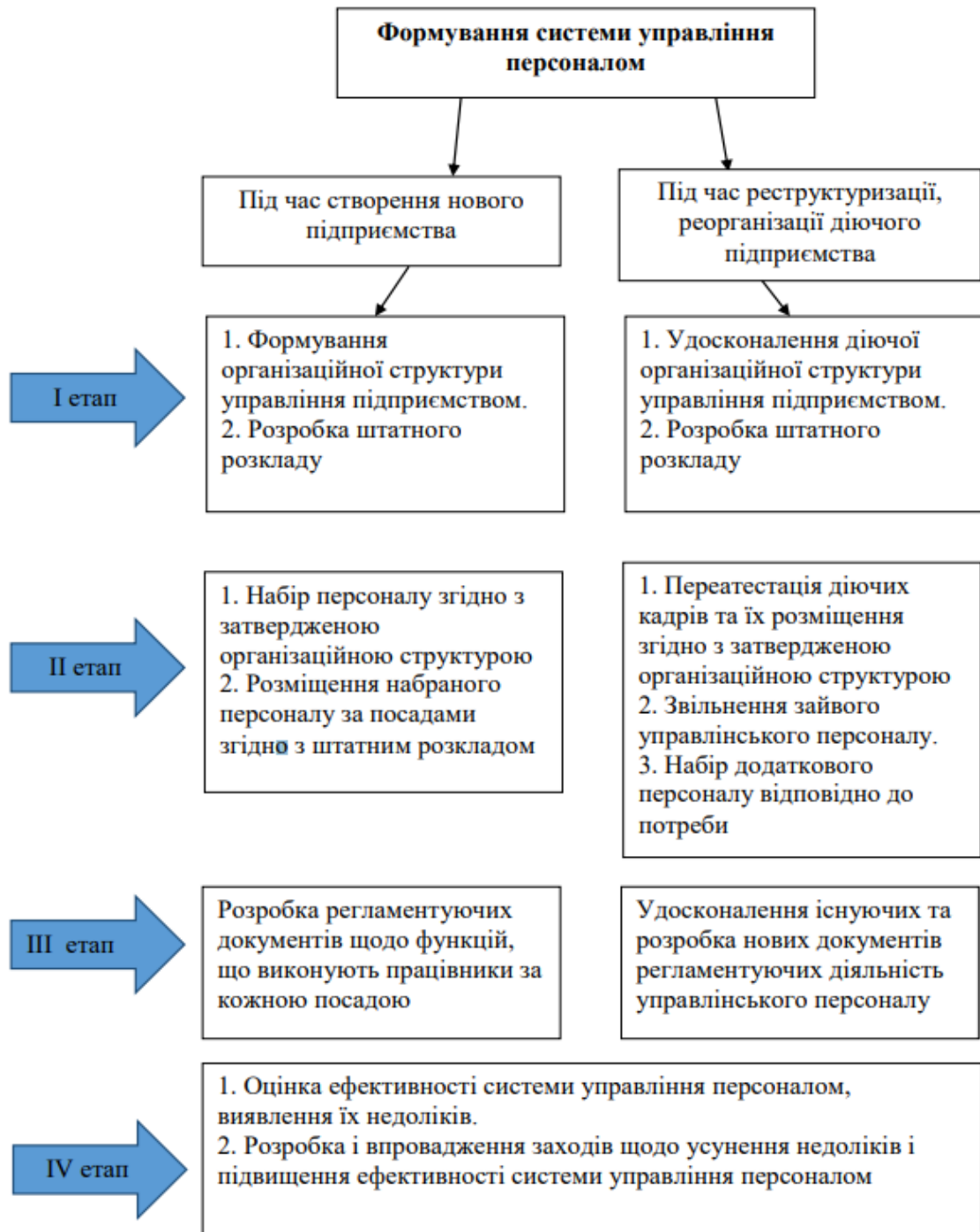


Рисунок 2.2 – Динаміка в системі управління персоналом [69]

Удосконалення системи стратегічного управління персоналом та

кадрового планування в організації означає впровадження змін та поліпшень у процеси, методи та практики управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей організації. Протягом проходження практики на підприємстві було виділено напрями удосконалення цієї системи, котрі можуть поставати як наступний перелік:

- Визначення стратегічних цілей персоналу: Організація повинна чітко визначити свої стратегічні цілі та виробити відповідні стратегії управління персоналом. Це може включати забезпечення необхідної кількості кваліфікованого персоналу, розвиток лідерів, створення мотивуючих систем винагород тощо.

- Аналіз потреб персоналу: Проведення аналізу потреб персоналу допоможе визначити, які компетенції та навички необхідні для досягнення стратегічних цілей організації. На основі цього аналізу можна розробити план набору нових працівників або план розвитку існуючого персоналу.

- Розвиток кадрової стратегії: Визначення стратегії управління персоналом, яка відповідає стратегії організації. Це включає встановлення політик, процедур та практик, пов'язаних з наймом, збереженням, розвитком та оцінкою працівників.

- Впровадження технологій та інформаційних систем: Використання сучасних технологій та інформаційних систем сприяє автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом. Це може включати використання програмного забезпечення для кадрового планування, систем управління талантом. В наступному розділі будуть конкретизовані деякі з них, щодо котрих можна сподіватись на впровадження.

2.3. Оцінка рівня сформованості системи управління персоналом і кадрового планування в організації ПП ВКФ «ПОЛІМЕР»

Процес формування стратегії розвитку підприємства включає етапи

аналізу середовища і стану потенціалу підприємства, формування мети розвитку, формування критеріїв досягнення мети, формулювання задач, виявлення і виділення наявних ресурсів на меті розвитку, виявлення факторів ризику і форс-мажору і вживання заходів з їх нейтралізації. Робота по цих етапах, як правило, виконується фахівцями, котрі входять в різні функціональні підрозділи.

Первинний розгляд структури і стану підприємства в контекст роботи з персоналом надають орієнтири на більш глибокий аналіз відповідних питань. Постають два напрямки дослідження – перший пов'язаний із стратегічним поглядом на розвиток персоналу, другий – на кадрове планування та засоби його оптимізації.

Щодо персоналу – дослідження показали, що найефективнішим методом управління персоналом є його оцінка по параметрах, котрі характеризують професійну успішність працівника. Оцінка застосовна в таких областях як: відбір і розстановка персоналу, планування і супровід діяльності фахівців, підготовка і підвищення кваліфікації працівників, формування, підготовка резерву для висунення на керівну посаду, вдосконаленні системи пільг, умов праці і т.д. Оцінювання персоналу є процедурою, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [52].

Так, В.В. Безсмертна зазначає, що «якісними показниками виступають: професійні характеристики кожного працівника, досвід діяльності в даній сфері, конкурентоспроможність, соціальні та психологічні особливості кожного співробітника, мікроклімат організації та ін. Кількісними показниками виступають: середній вік працівників, рівень ротації кадрів, стаж роботи на даній посаді та в організації в цілому, середня чисельність працівників, укомплектованість та ін.» [7].

Працівник повинен відповідати вимогам, що висуваються до нього кваліфікаційними характеристиками, посадовими інструкціями,

кваліфікаційними картами, картами компетенцій і професіограмами. Оцінці підлягають не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, а й реалізація цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним, запланованим показникам, поставленим цілям.

Досить складною є проблема оцінки керівників і фахівців. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані, по-перше, зі складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності. По-друге, зі взаємозалежністю, взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника та фахівця. По-третє, з наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці. По-четверте, необхідністю одночасної оцінки і особистих якостей, і результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому [56].

Як стверджує Г.Т. Завіновська, існує три основні традиційні методи оцінювання персоналу, котрі можна розглядати в якості методів оцінки потенціалу працівника в наступних значущих компонентах. Це:

- оцінювання за діловими якостями на основі варіантів властивостей, які найбільшою мірою відповідають особистості оцінюваного (бальна або небальна);
- оцінювання за результатами діяльності, зокрема за ступенем виконання установлених завдань з урахуванням їх значущості;
- система тестових методів оцінювання [29, с. 95].

Для нашого дослідження окреслений перелік є цінним, оскільки тут ніби «перекидається місток» від «кадрового» контексту до «персоналового»: частина вимог до працівника на посаді постає як особистісні якості, котрі можуть бути представлені у реальній людини, яка планується на відповідну роботу або вже деякий час працює там. Далі згадуються діагностичні

методики, якими зазвичай користуються фахівці з персоналу або організаційні психологи.

Про вимоги до відповідності запиту щодо якостей на посаді і реальних якостей людини йдеться і в навчальному посібнику, де автори стверджують: «Оскільки персонал організацій – це динамічна категорія, яка працює на забезпечення певних цілей підприємства, – крім того, його співробітники володіють власними цільовими установками. Ефективність роботи персоналу організацій частіше визначається тим, наскільки цілі кожного співробітника адекватні цілям організації» [32, с. 214].

Як відомо із діяльнісного підходу, цілеспрямована активність спричиняється мотивацією суб'єкта, тож у дослідницькому плані має йтися про інструментарій діагностики саме мотивації.

Необхідно зазначити, що розуміння самого терміну «мотивація» в теорії менеджменту різниться від психологічного. Фахівці зазначають, що мотивація з точки зору управління — це функція керівництва, яка полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукання працювати з повною віддачою), а також в довготривалому впливі на працівника в цілях зміни структури його ціннісних орієнтації і інтересів, формування мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [1, с. 54]. У психології під мотивацією розуміють достатньо багатогранний предмет в царині спонукання людської діяльності, а стосовно наведеного визначення має йтися про «мотиваційне ядро», наявність і зміст якого, власне, і підлягає дослідженню.

Для вивчення мотивації широко застосовується, зокрема, анкетний метод (метод опитування). При вдалому формулюванні питань, інструкції опитуваним і створенні позитивного ставлення до здійснюваного опитування дослідник вправі розраховувати на отримання інформації, що адекватно характеризує мотивацію.

При проведенні опитування звичайно використовуються опитувальники як анонімні, так і з зазначенням опитуваного. На перші з них

опитувані дають відвертіші відповіді, і кількість тих що не відповіли на деякі питання набагато менше, ніж в іменних. Однак, враховуючи необхідність використання при виявленні мотивів інших методів, важливість співставлення результатів, що отримані різними методами, часто виникає необхідність застосування саме іменних опитувальників. Але при цьому дослідником повинно бути публічно гарантоване лише конфіденційне їх використання, нерозповсюдження відповідей опитуваних. Або ж необхідно вдаватись спеціальних мір для ідентифікації анонімних опитувальників.

Для отримання кількісної оцінки використовується методика, в якій випробовуваному пропонується вказати міру вираженості якоїсь ознаки або ступінь своєї згоди із запропонованими твердженнями в балах. При цьому використовується в основному шкали з непарною кількістю балів – від 3 до 7 (або й більше). В цьому випадку, як вчить психодіагностика, на кожну ознаку, що виявляється, необхідно як мінімум 6 запитань або тверджень. Із балів-відповідей складається сумарний сирий бал за даною ознакою.

З урахуванням зазначеного нами в якості основного діагностичного засобу було взято за основу багатопрофільний опитувальник мотивації, адаптований В.Е. Мільманом (див. [26]).

Із нього були взяті дещо видозмінені судження, відповідні чотирьом розглянутим вище системним компонентам діяльності (СКД), які позначаються у дослідженнях мотивації як «групи мотивів» або просто «мотиви» (по шість на кожну групу мотивів). Отриманий для використання опитувальник містить три блоки (див. Додаток В):

- 1) загальне ставлення до різних сторін своєї роботи (судження 1 – 8);
- 2) задовільненість сторонами своєї роботи (судження 9 – 16);
- 3) «побажання» стосовно сторін своєї роботи (судження 17 – 24).

Досить логічним є й те, що негативне й нейтральне ставлення на потребують кількісної градації; відповідно їм надаються бали «-1» і «0». Позитивна частина шкали репрезентована балами «1», «2», «3». Негативний бал, отриманий респондентом, може говорити про те, що він вважає

неприйнятним робити щось за вказаними причинами; іншими словами, мотивувати дану діяльність вказаним мотивом.

В кінцевому варіанті наша п'ятибальна шкала виглядає наступним чином (див. Додаток В).

Отже, опитувальник містив по шість питань-тверджень за кожним мотивом, відношення до яких сформульовано в інструкції.

Зазвичай концептуальною основою для виявлення мотивів виступає положення про пристрасне ставлення до предмету відповідної потреби, тому в таких опитувальниках сильне небайдуже ставлення інтерпретується як висока вираженість мотиву. Для кожного з наведених мотивів залучені висловлювання наступних номерів, що дає ключ до первинної обробки результатів (див. Додаток В).

Таким чином, мінімально можливий сирий бал за кожним мотивом склав -6 балів; максимально можливий +18.

Однак для детальнішої диференціації результатів опитувальника доречно розділити їх на чотири групи:

- 1) О – основний блок;
- 2) Ж – побажання (по зазначеному ключу);
- 3) В – виділений результат (по відмічених напівжирним шрифтом номерах);
- 4) У – результат по блоку «задовільненість».

Для виділеного результату наводяться складники у вигляді суми балів по першому («основному») блоку і третьому («побажання»).

У дослідженні брали участь 62 респонденти, при цьому деякі з опитувальників були визнані такими, що не можуть бути врахованими як результативні, тож зрештою до обробки результатів було залучено 50 заповнених бланків.

За результатами підрахунку балів за ключем отримано наступну картину (табл. 2.2). В ній показники являють собою середні значення:

$$S = \Sigma (B_i) / N$$

де S – середнє значення, розраховуване для кожного індикатора (мотиву); B_i – середній бал, набраний кожним респондентом за відповідним мотивом (розрахований за ключем опитувальника); $\Sigma (B_i)$ – сума середніх балів усіх респондентів за відповідним мотивом; N – кількість респондентів. Таким чином, числа в комірках таблиці отримуються як середнє арифметичне по сукупності респондентів за кожним з мотивів.

Таблиця 2.2 – Результати дослідження мотивації працівників

| | професійні | соціальні | комунікативні | утилітарні |
|---------|------------|-----------|---------------|------------|
| О | 13,80 | 8,20 | 12,00 | 7,00 |
| Ж | 12,60 | 7,40 | 14,00 | 10,00 |
| В | 13,20 | 7,80 | 13,00 | 8,50 |
| У | 13,60 | 7,00 | 8,00 | 6,40 |
| Середні | 13,3 | 7,6 | 11,75 | 8 |

Строчки таблиці відповідають заявленим раніше компонентам опитувальника; додатково слід зазначити, що строчка «В» (виділені питання) являє собою середнє арифметичне показників двох верхніх строчок («О» і «Ж» – основна частина опитувальника і «побажання»). Підсумковий бал подано у нижній строчці, і він, відповідно, виявляється середнім арифметичним чисел у стовпчику.

Інтерпретація отриманих результатів полягає в наступному.

По-перше, бачимо пріоритетність мотивів у респондентів – провідні місця посідають професійні та комунікативні мотиви.

По-друге, власне мотивація як ціннісний регулятор, виявлена у основному блоці, переважає загальний бал, котрий враховує решту аспектів мотиваційного ставлення – за всіма мотивами, окрім утилітарного (підвищення показника в якому відбулося за рахунок високого рівня «побажань» за цим мотивом). Це може означати, що респонденти загалом не

схильні мотивуватись в своїй роботі утилітарними мотивами, але реальні побажання в цьому аспекті роботи в них високі.

По-третє, видно, що високі бали за «побажаннями» ідуть разом із низькими балами за «задовільненістю», причому найбільший розрив бачимо для утилітарних та комунікативних мотивів. Навпаки, у професійних та соціальних різниця між аналогічними показниками несуттєва.

Тож зрештою виправдним було б застосування додаткової діагностичної методики, спрямованої на виявлення задовільненості по аспектах, схожих на відповідні мотиви. Для визначення цього доречно скористатися методикою «Опитувальник для визначення рівня задовільненості роботою» (Job Satisfaction Survey; JSS, (1985), розроблений Спектором) [50]. Цей 36-пунктовий опитувальник оцінює реакцію працівника на роботу і її різноманітні аспекти.

Вимірюється задовільненість за дев'ятьма аспектами роботи: зарплатою, кар'єрним рухом, керівництвом, додатковими пільгами і виплатами, спричиненими винагородами, умовами виконання, колегами, характером роботи та інформуванням. Кожний аспект оцінюється чотирма пунктами. Текст опитувальника, ключ для обробки результатів та кількісні критерії для їх інтерпретації подані у Додатку Г.

Опитувальник за характером питань наближається до анкети, оскільки з'ясовує стан справ як він є, хоча і з суб'єктивної позиції працівника. Результати опитування підраховувались як середній бал усіх респондентів по кожній субшкалі (подано в табл. 2.3 у правій колонці з округленням до цілих).

Зазначимо, що діапазон балів згідно ключа складає інтервал між 0 і 24, при цьому автори методики запроваджують переведення кількісних показників у якісні градації (див. Додаток Г).

За отриманими результатами бачимо, що цілковитої незадовільненості не спостерігається, хоча показник 10 балів за деякими субшкалами безпосередньо межує з найнижчим рівнем задовільненості (відповідно 9

балів і менше). Далі, найвищого рівня також не зафіксовано, тож результати потрапили до інтерпретаційних інтервалів: 15-19 балів – «частково задовільнений» (середній рівень); 10-14 балів – «скоріше не задовільнений» (низький рівень).

Найвищий показник (16 балів, високий рівень задовільненості) отримано по трьох субшкалах: «характер роботи», «керівництво», «зарплата». Найнижчі показники – за субшкалами «кар'єра» і «колеги» (10 балів); «залежні винагороди» (11 балів). Решта показників, як бачимо, посідають загалом середній і низький рівні.

Таблиця 2.3 – Результати дослідження задовільненості працівників

| Субшкали | | Опис | Бал |
|----------|--------------------|--|-----|
| 1 | Характер роботи | Задачі, що вирішуються по роботі | 16 |
| 2 | Умови виконання | Правила, процедури й бюрократичні перепони | 14 |
| 3 | Кар'єра | Можливості просування | 10 |
| 4 | Керівництво | Безпосередній керівник | 16 |
| 5 | Інформування | Комунікація всередині організації | 12 |
| 6 | Колеги | Люди, з якими працює співробітник | 10 |
| 7 | Зарплата | Оплата й грошові компенсації | 16 |
| 8 | Додаткові пільги | Грошові й негрошові виплати понад прямої зарплати | 14 |
| 9 | Залежні винагороди | Подяки, визнання й грошові винагороди за хорошу роботу | 11 |

Для співставлення результатів, отриманих за цією методикою, з результатами опитувальника мотивації необхідно виконати процедуру, що зробить показники співмірними, оскільки абсолютні значення за цими методиками відрізняються за самим способом надання балів та підрахунку показників за ключем. Для цього доречно скористатися якісними

показниками – рівнями задоволеності та «вираженістю мотивів», з яких виділимо також ті, що утворюють блок «У» в опитувальнику Мільмана.

Примітним є також те, що автори другої методики вдалися до використання дев'яти ознак, вибір яких вочевидь відповідає їхнім уявленням про аспекти задоволеності роботою. Якщо ж застосувати доладну методологію (діяльнісний підхід), то можна згрупувати субшкали відповідно до системних компонентів діяльності (СКД), тобто, здійснити процедуру кластеризації. Тоді отримаємо наскрізні ознаки, що характеризують СКД, не тільки для мотивів, але й для субшкал задоволеності. Тож зазначимо, що порядок строчок, наданий нами у таблиці, вже відрізняється від тієї послідовності, яка запропонована у методиці, і вже враховує підґрунтя для утворення відповідних кластерів. Подвійна лінія розділяє групи ознак, поєднаних у кластери, що відповідають мотивам із попередньої методики:

- пізнавальний СКД (професійні або змістовні) – субшкали 1–2;
- оцінювальний СКД (соціальні) – субшкала 3;
- комунікативний СКД (комунікативні) – субшкали 4–6;
- перетворювальний СКД (утилітарні) – субшкали 7–9.

Для співставлення результатів діагностики задоволеності роботою за обома методиками утворимо таблицю (табл. 2.4), де стовпчики відповідатимуть СКД (і, відповідно, містити результати за кожним з них, виявлених відповідними методиками) – позначатимуться як числові значення в балах, так і відповідні рівні, надані в інтерпретаційних частинах обох методик.

Таблиця 2.4 – Співставлення дослідження задоволеності працівників за обома методиками

| Методика | СКД | | | | | | | |
|-----------|-------------|---|-------------|---|----------|---|-------------|---|
| | пізнавальн. | | оцінювальн. | | комунік. | | перетворюв. | |
| мотивація | 13,3 | В | 7,6 | С | 11,75 | С | 8 | С |
| JSS | 15,00 | С | 10,00 | Н | 14,00 | Н | 13,70 | Н |

Показники за кластерами субшкал в методиці JSS отримані як середнє арифметичне показників за кожною з них у своєму кластері. Рівні для інтерпретації показників за методикою Мільмана такі: низький рівень – 1-6 балів, середній – 7-12 балів, високий – 13-18 балів.

Отже, отримане порівняння дало картину цілковитої співставлюваності. Інша справа, що інтерпретація рівнів за кількістю балів могла би бути більш адекватною, оскільки, як бачимо, за методикою Мільмана рівень постає на одну ступінь вищим.

Доречно також звернути окрему увагу на те, що за змістовними та соціальними мотивами констатовано невелику розбіжність між загальними уявленнями про мотивацію, задовільненістю відповідними аспектами роботи та побажаннями у зв'язку з ними. Натомість у комунікативній та утилітарній мотивації бачимо розрив між задовільненістю та побажаннями. Це має стати вирішальним для обрання напрямків щодо рекомендацій з поліпшення управління персоналом на підприємстві.

Такими виглядають результати аналізу особливостей підприємства за суттєвими напрямками щодо стратегічного управління персоналом. Щодо особливостей кадрового планування на підприємстві, необхідно зазначити таке.

Одним із завдань ефективної кадрової політики підприємства є оцінка можливості кадрового потенціалу. Мета проведення такої оцінки полягає у визначенні ступеня використання працівника на даному робочому місці та виявленні можливостей розвитку кадрової структури, оцінці рівня готовності організації до ефективної діяльності з наявним персоналом по реалізації цілей і завдань підприємства в умовах ринку, що динамічно розвивається.

Оцінка кадрової структури підприємства та потенціалу її розвитку служить підґрунтям для визначення потреби в навчанні персоналу, її спрямованості, заходів по розвитку, визначення перспектив кар'єрного зростання, розрахунку витрат. Щодо цього фахівці зазначають, що

«результати оцінки кадрового потенціалу підприємства дозволяють приймати найбільш обґрунтовані рішення, що спрямовані на його формування та збереження» [52, с. 377].

Тож в контексті кадрового планування постають дві задачі – робота з наявним персоналом щодо перспектив його подальшого використання; пошук фахівців, яких бракує в організації. Для першої задачі якраз і постає необхідність ділової оцінки персоналу задля виявлення трудового потенціалу працівника, ступеня використання його потенціалу, відповідності працівника займаній посаді або робочому місцю, його здатності зайняти наступну посаду, в тому, щоб оцінити – ефективність трудової діяльності працівника, а отже й цінність працівника для організації, розроблення на цій основі певних заходів щодо його подальшого розвитку.

Важливим завданням ділової оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його трудової діяльності, ділові та особисті якості, до якісного виконання дорученої роботи з боку безпосереднього керівника, керівництва організації.

Стосовно досліджуваної організації необхідно зазначити, що саме в царині кадрового планування існують поки що невирішені завдання, оскільки відповідними питаннями займається керівник підприємства особисто, тож рекомендації щодо розбудови системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування будуть стосуватися кадрової служби насамперед.

Висновки до розділу 2.

Розглянуто теоретичні положення про структуру підприємств, а також можливі структурні одиниці в організації та можливі зв'язки між ними.

Проаналізована кадрова структура підприємства ПП ВКФ «ПОЛІМЕР», зокрема – й на предмет створення системи стратегічного управління персоналом і кадрового планування. Зроблено висновок, що ця

система перебуває на етапі створення й первинної розбудови, тож постає простір для рекомендацій щодо її подальшого розвитку.

Задля предметності та чіткої спрямованості можливих рекомендацій проведено дослідження певної частини персоналу підприємства для виявлення трудової мотивації та задовільненості роботою.

Зрештою, найсуттєвіші рекомендації мають стосуватися кадрової служби та відповідних інструментів кадрового діловодства, а також підбору й розстановки персоналу з урахуванням особистісного підходу, а також вдосконалення системи винагороди за працю.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПП ВКФ «ПОЛІМЕР»

3.1. Передумови вдосконалення системи управління персоналом і кадрового планування в організації

Наукові пошуки дають підстави для встановлення зв'язку складників предмета цієї роботи – так, результат дослідження І.М. Жогана [28] полягає, на його думку, в тому, щоб відбулося «чітке окреслення взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства», а вже на цьому мають ґрунтуватися розробки теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом організації.

Діяльність керівництва організації має полягати у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі. Говорячи про складники такої системи стосовно роботи з персоналом, фахівці зазначають, що технологія управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення персоналу, а саме:

- найм, відбір і прийом персоналу;
- ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі персоналу;
- профорієнтація і трудова адаптація;
- мотивація трудової діяльності персоналу;
- організація праці і дотримання етики ділових відносин;
- управління конфліктами і стресами;
- забезпечення безпеки персоналу;

- управління нововведеннями в кадровій роботі;
- навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів;
- управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням кадрів;
- управління поведінкою персоналу в організації;
- управління соціальним розвитком колективу;
- вивільнення персоналу [1, с. 25].

Тож створення й розвиток такої системи й полягає у реалізації окреслених функцій. Для цього необхідними стають: інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і діловодне забезпечення системи управління персоналом [46]. Примітним є те, що тут наводиться начебто множина з її елементами, однак, застосовуючи системний підхід, можна легко побачити, що маємо справу з різнорівневими явищами, деякі з котрих, до речі, перебувають між собою у причинно-наслідкових зв'язках: правове надає концептуальну основу для нормативно-методичного, з чого складаються передумови, котрі постають як інформаційне; на цій основі вже конкретизується діловодне, яке потребує технічного втілення й забезпечення. Тобто, за такого погляду маємо концепцію того, що зрештою технічне забезпечення кадрового діловодства спирається на концептуальні, в суті своїй, правові основи.

Говорячи про систему управління персоналом, необхідно мати на увазі, наскільки в ній поєднуються складники «персоналові» і «кадрові». Так, у підручнику з управління персоналом окреслюються питання, переважно пов'язані з кадровою структурою, при цьому «персонал» тут присутній термінологічно і сутнісно. Зазначається зокрема, що «Визначення потреби у персоналі охоплює:

- прогнозування перспективних потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями);
- вивчення ринку праці (ринку запропонованої кваліфікації персоналу);
- аналіз стану робочих місць підприємства;

- розробка програм та заходів щодо розвитку персоналу [69, с. 136].

Також фахівці використовують відповідне поняття: «Управління персоналом пов'язане з розробкою і реалізацією т.зв. «кадрової політики», що включає:

- планування, наймання, вибір, розміщення робочої чинності.
- навчання і підготовку працівників.
- просування по роботі, кар'єру.
- умови наймання, методи і стандарти оплати праці.
- умови роботи і послуги.
- формальні і неформальні зв'язки, консультування.
- переговори про заробітну плату і умови роботи [22].

Внесення стратегічності у систему управління персоналом також констатована в академічному виданні: «Реалізація продуктивної політики вимагає створення ефективного механізму функціонування системи управління персоналом. Система управління персоналом підприємства покликана зосередити зусилля працівників на виконанні завдань, намічених стратегій підприємства» (див. [26]).

Кадрова стратегія, на думку Б. Хезкока (наведено за [21]), включає два початкові елементи: наміри і напрями.

1. Стратегічні наміри. Місія фахівця в сучасному висококонкурентному середовищі – нарощувати кадровий потенціал корпорації, щоб реалізувати її бізнес-стратегію. Забезпечити високу конкурентоспроможність фірми без партнерства з людським капіталом стає все більш важкою справою для керівництва корпорацій. Корпоративна культура породжує відповідальність, а здібності людей створюють конкурентні переваги. Тому менеджер по персоналу повинен вирішувати певні стратегічні задачі, а саме:

- створення конкурентних переваг фірми шляхом покращення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засобу управління корпоративною культурою. Сильна корпоративна культура дозволяє привертати і утримувати таланти, а плоди їх праці створюють високу

репутацію фірмі, притягають нових споживачів і висококваліфікованих працівників. Оновлення і постійна адаптація корпоративної культури до динамічних умов зовнішнього середовища націлені на підвищення якості умов праці, забезпечення зворотного зв'язку з працівниками і споживачами;

- забезпечення конкурентних переваг фірми шляхом нарощування її людського потенціалу, всемірно сприяти зростанню професійної компетентності працівників. Наскільки не була б приваблива корпоративна культура, проте розривши між вимогами глобального ринку і потенціалом організації можна усунути головним чином за рахунок розвитку професійних навиків і умінь у всього персоналу корпорації. При цьому одні компанії включають питання підвищення рівня компетентності персоналу як складові частини в будь-яку розроблену стратегію, інші – розглядають цю проблему як можливість реалізації спеціальної ініціативної стратегії, що органічно доповнюється іншими конкурентними стратегіями корпорації [21, с. 18-20].

Бачимо, що переважна більшість позначених моментів стосуються скоріше персоналу та роботі з ним, ніж власне кадрової стратегії. Це може бути наслідком все тієї ж проблеми недостатнього поняттєвого та термінологічного розмежування контекстів «кадри» і «персонал». Для нас важливими висновками з наведених міркувань мають стати такі: стратегічні наміри керівництва підприємством зазнають впливу середовища протягом діяльності організації, і це постає як проблема, яка може актуалізуватись час від часу. У зв'язку з цим дослідники окреслюють коло таких проблем як предмет для їх вирішення та, зрештою, налагодження роботи підприємства.

Отже, зазначається, що служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими у фаховому відношенні. В силу цього вони не виконують цілий ряд задач по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи. Найважливіші в їх числі: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, відношень керівництва; управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи

кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і добір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; фахова і соціально-психологічна адаптація робітників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відношень; психофізіологія, ергономіка і естетика праці. Якщо в умовах командно-адміністративної системи ці задачі розглядалися як другорядні, то при переході до ринку вони висунулися на перший план і в їх рішенні зацікавлена кожна організація [72, с.3].

Тобто, проблемне поле в роботі системи управління персоналом охоплює майже усі функції, котрі вона покликана виконувати – натепер вже на новому рівні уваги до цих питань.

Вочевидь, з огляду на такий стан проблеми, фахівці зазначають, що й керівник повинен приділяти основну частину свого часу саме управлінню персоналом. Але так відбувається далеко не у всіх сучасних організаціях, особливо на нижчих поверхах ієрархії. Це помітно знижує ефективність організації в цілому, оскільки керівники є найважливішим інструментом перетворення в життя методів управління персоналом, і недостатня увага з їх боку до цих питань трансформується в низькі результати організації [27].

Дослідження праць українських учених з питань управління персоналом та проведений авторами підручника аналіз [69] дозволили узагальнити та доповнити основні проблеми щодо ефективності управління персоналом на підприємстві [9, 37, 42, 43, 47]. Вони наступні:

1) відсутність менеджерів з глибокою підготовкою у сфері управління персоналом, а ті, які мають певні знання у цій сфері, не володіють достатніми навичками використання інструментів менеджменту у практичній діяльності;

2) опір змінам й інноваціям. Персонал більшості підприємств не готовий до кардинальних змін у системі управління персоналом. Це зумовлено насамперед тим, що люди хочуть якомога більшої стабільності, впевненості у завтрашньому дні, а запровадження інновацій призводить до

ризиків, які в умовах невизначеності зовнішнього середовища складно прогнозувати;

3) постійна нестача фінансових ресурсів. На реалізацію будь-яких змін у сфері управління персоналом підприємствам необхідні фінансові ресурси;

4) недосконалість системи мотивації персоналу. Більшість сучасних підприємств використовують лише окремі елементи мотивації персоналу, які не можуть стати поштовхом до активізації роботи персоналу. Недосконалість системи мотивації також обумовлюється нестачею фінансових та інших видів ресурсів підприємства;

5) занижена роль персоналу на підприємстві. На сучасних підприємствах персонал має розглядатись як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Однак у більшості підприємств йому надається другорядна роль, він розглядається лише як робоча сила, необхідна для виконання конкретних завдань;

6) недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом. У сучасному законодавстві не відображені досконалі механізми щодо управління персоналом, у результаті чого персонал багатьох підприємств не має гідної правової захищеності;

7) недостатня гнучкість організаційних структур управління. Більшість сучасних підприємств мають лінійні, лінійно-функціональні або функціональні організаційні структури управління, які не в змозі швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі;

8) недосконалість стилю і методів управління персоналом. У багатьох підприємствах спостерігається застарілий та спадковий від радянської системи авторитарний, бюрократичний стиль управління з використанням переважно організаційно-розпорядницьких методів управління, що не дає можливості створити сприятливу атмосферу для впровадження концепції ефективного управління персоналом;

9) недостатнє інформаційне забезпечення управління персоналом. Саме якісне інформаційне забезпечення є передумовою успіху підприємства в

сфері управління персоналом, проте на сьогодні лише незначна кількість підприємств володіє необхідним обсягом інформації, на основі якої можна приймати і реалізовувати адекватні управлінські рішення;

10) нерозвиненість корпоративної культури підприємства. Наслідком авторитаризму або зайвого лібералізму в багатьох підприємствах є недостатній розвиток корпоративної культури, покликаним якої має бути зміцнення корпоративної родини, морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення відчуття причетності до справ підприємства у персоналу, що призводить до втрати конкурентних позицій підприємства.

Все вищеназване позначимо для подальшого використання як «список десяти пунктів» – і воно потребує розробки та реалізації комплексу заходів управлінського, організаційного, економічного та соціального характеру, спрямованих на покращення кінцевих результативних показників управлінського процесу в конкретній організації. Реалізація таких заходів, як свідчить зарубіжний досвід, сприятиме підвищенню результативності процесу управління персоналом та організацією в цілому (про що йдеться у підручнику з управління персоналом [69]).

На результати діяльності організації функція управління персоналом може істотно вплинути тільки тоді, коли різні її аспекти (розвиток кар'єри, селекція і прийом на роботу, мотивація, атестація, тренінг, партнерство робочої сили і менеджерів і ін.) з'єднані в єдину систему, що є частиною стратегії усього бізнесу. Тільки в цих умовах управління персоналом допоможе розкрити переваги людського потенціалу організації [48].

У підручнику з управління персоналом [69] зазначається, що Г. Дудукало у своїх працях дійшла висновку про: «необхідність виокремити підходи щодо забезпечення ефективності використання персоналу, які, в свою чергу, будуть реалізовуватись через певні форми» [77]. Цей взаємозв'язок зображено на рисунку 3.1.

Тут маємо інший нюанс – йдеться про використання персоналу, а по суті зафіксована кадрова стратегія у лівій частині схеми, а права частина –

присвячена персоналу, хоча два елементи містять позначення «кадрів». Зазначимо важливість окремого елемента – соціально-психологічний клімат, який виходить що потребує окремої уваги керівництва.



Рисунок 3.1 – Забезпечення ефективності використання персоналу [77]

Соціальна спрямованість роботи з персоналом ставить задачу збору достатньо різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Характер такої інформації істотно відрізняється від суто кадрової, оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку: «Необхідна кількісна характеристика ступеня раціонального використання робочої сили, оцінки результатів праці. Необхідність збору, зберігання, переробки, аналізу великого об'єму різноманітної інформації, пов'язаної з кадровими питаннями та з управлінням персоналом, надання її користувачам у зручній формі ставить задачу створення на підприємстві відповідної інформаційної системи» (Н.В. Лопатіна, див. за [26] с. 141–142).

Така система, як зазначається в академічному виданні, являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації. Інформаційна система управління персоналом також включає організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації. Основу інформаційної системи повинен складати єдиний масив даних, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, відомості про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін. Серед головних вимог, які висувуються до інформаційної системи, слід зазначити широке застосування сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання тощо [69, с. 70].

Удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання кадрової інформації шляхом впровадження інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розробки та ухвалення кадрових рішень [58, с. 142–143].

Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей, оскільки пронизує всі аспекти діяльності організації і впливає на ефективність роботи інших систем управління. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей; тобто наскільки успішно досягається ця мета. Затвердження цього положення в якості однієї з базисних цінностей організації є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління персоналом. Зовнішнє середовище, у якій діє

організація, перебуває в постійному русі, змінюються техніка і технологія, клієнти, конкуренти. Змінюються самі люди – наявні й потенційні працівники організації. Система управління персоналом підприємства, що добре сполучалася із зовнішнім середовищем п'ять років тому, можливо, перебуває в стані гострого конфлікту з нею сьогодні. Організація повинна постійно контролювати ступінь цієї невідповідності і вносити корективи у свою систему, щоб не допустити кризи. Провісниками прийдешніх змін служать значні технологічні нововведення, соціальні і політичні зміни. Індикаторами необхідності змін (тобто фактичної невідповідності системи управління персоналом стану зовнішнього середовища) є: збільшення плінності, зниження продуктивності, виникнення конфліктів співробітників з адміністрацією, і організації з державними органами (див. [26]).

Отже, основними передумовами для поліпшення системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування є, насамперед, загальна ситуація з підвищенням ролі персоналу в організаціях та уваги до соціально-психологічних аспектів управління; підвищення складності роботи кадрових служб, яким доводиться здійснювати багато параметричні процеси обліку та періодичної фіксації результатів планування в царині кадрової структури підприємства, що викликає необхідність технологічної автоматизації такої роботи.

3.2. Вдосконалення управління персоналом на основі особистісно-орієнтованого підходу

Стратегічне управління персоналом покликане забезпечувати узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Видається достатньо самоочевидним те, що зазначають дослідники з цього питання: «Специфіка управлінської праці зумовлює об'єктивну необхідність розробки системи заходів з удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві. Слід враховувати, що складність та багатогранність процесу управління має враховувати не тільки економічну сторону управлінського процесу, а й сукупність факторів соціального, мотиваційного, психологічного впливу, які також справляють істотний вплив на ефективність управління людськими ресурсами в рамках окремого господарюючого суб'єкта» [68].

Як зазначає О.І. Шаманська, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В цьому випадку, персонал розглядається «як об'єкт стратегічного управління, а отже, стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва підприємства, так і інтересів персоналу. Водночас при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи» [78].

Також вона зазначає, що для удосконалення процесу управління персоналом необхідно здійснювати ряд наступних заходів (будемо вважати це первинним, вихідним «списком рекомендацій»):

1. Розробка обґрунтованої кадрової політики щодо формування кадрового потенціалу на підприємстві. Кадрова політика на підприємстві є одним із найголовніших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки тут встановлюються стратегічні цілі щодо управління, обирається кадрова стратегія підприємства (тобто модель забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей щодо управління персоналом). Стратегічні цілі щодо управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними і функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Якісна оцінка працівників на підприємстві. Ефективне оцінювання персоналу має дуже велике значення, створюючи основу для багатьох процедур: прийому на роботу, внутрішніх переміщень, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання тощо. Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин.

3. Ефективний механізм стимулювання праці як персоналу управління, так і інших категорій працівників. В більшості ринково розвинутих країн світу мотивацією слугують повага до персоналу, визнання їх високої кваліфікації і створення умов для особистої ініціативи. Серед головних мотиваторів виділяють: соціальний розвиток – набуття певного соціального статусу, просування по службі; особистий розвиток – набуття нових умінь та навичок, навчання протягом усього життя; відчуття причетності – участь у реалізації важливих проєктів, участь у прийнятті рішень, доступ до певної інформації; «інтерес і виклик – зацікавленість, можливість самореалізації».

4. Контроль за роботою персоналу, який має безперервний циклічний характер і повинен здійснюватися на всіх етапах управління персоналом. Контроль діяльності щодо управління персоналом, насамперед, передбачає проведення оцінювання ділових якостей персоналу підприємства.

5. Забезпечення соціального захисту працівників, що включає в себе: створення безпечних умов для роботи на підприємстві; забезпечення необхідних заходів охорони праці; створення умов, що дозволяють громадянам безперешкодно заробляти собі на життя будь-якими способами, що не суперечать закону; забезпечення членам суспільства прожиткового мінімуму і надання матеріальної допомоги тим, кому в силу об'єктивних причин вона необхідна; захист від чинників, що знижують життєвий рівень; створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві в цілому, в окремих структурних підрозділах, захист від психологічного пресингу тощо.

б. Постійне навчання працівників: в процесі роботи, за власними програмами, у центрах менеджменту, за кордоном. Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації є: первинне навчання відповідно до завдань організації та специфіки роботи; навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника; навчання для підвищення кваліфікації; навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації; навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Отже, виявлені проблемні аспекти системи управління персоналом сучасних організацій та підприємств дозволяють визначити певні напрямки удосконалення існуючої практики менеджменту на підприємствах: активізація роботи з кадрового планування, що дозволить чітко визначити орієнтири кількісного, якісного та професійного складу працівників; запровадження системи оцінки якісних характеристик персоналу організації, що дозволить укомплектувати організацію персоналом необхідної кваліфікації та підвищити якість виконуваних робіт; удосконалення ефективної системи стимулювання персоналу. Це дасть можливість визначити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників [78].

Однак для того, щоб зв'язок між стратегічними орієнтирами підприємства і основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що існують на підприємстві, не був декларований лише на папері, необхідна певна структура служби управління персоналом. Добрі результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба.

Зокрема, і ефективність діяльності з пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під

єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і закінчуючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

На ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» служба управління персоналом повинна зазнати розбудови, задля чого необхідно врахувати певні рекомендації, насамперед в плані створення такої «єдиної служби управління персоналом». В її рамках повинні вирішуватися різнопланові задачі – так, у підручнику з управління персоналом позначені напрями роботи служби персоналу, в яких автори вирізняють стратегічні (довгострокові), тактичні (середньострокові) та оперативні (короткострокові). Ці напрями можуть складати основу для розбудови й функціонування відповідної служби на ПП ВКФ «ПОЛІМЕР».

У рамках стратегічного (довгострокового) напрямку служба персоналу виконує ряд завдань, пов'язаних із формуванням та реалізацією стратегії управління персоналом, тобто відповідає за дотримання сукупності правил і норм, цілей і уявлень, які визначають зміст, специфіку та особливості роботи з персоналом у довгостроковому розрізі.

Тактичний (середньостроковий) напрям служби персоналу вирішує завдання у рамках реалізації стратегії управління персоналом та кадрової політики, відповідає за внесення до них коректив залежно від мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оперативний (короткостроковий) напрям служби персоналу вирішує поточні завдання та проблеми, що виникають у рамках реалізації політики управління персоналом. Реалізація цих напрямів удосконалення управління персоналом повинна бути пов'язана з оновленням організаційного, фінансового-економічного, нормативно-правового, матеріально-технічного, інтелектуального та інформаційного забезпечення кадрової роботи [69, с. 103-104].

Таким чином, з наданого вище переліку можливих рекомендацій, можна окреслити саме те, що було б необхідно для організації ПП ВКФ «ПОЛІМЕР».

Бачимо, що перша рекомендація – «розробка обґрунтованої кадрової політики» - відноситься до стратегічного напрямку на настільки великому рівні, що питання, пов'язані з кадрами та персоналом, виникають як результат важливих положень осмисленого «погляду в майбутнє».

Стосовно цього необхідно зазначити, що, по-перше, основним суб'єктом втілення такої рекомендації є керівництво організації, або ж її керівник персонально (навіть якщо припустити захід з розробки найзагальніших стратегічних положень із залученням фахівців-консультантів та керівного персоналу зсередини підприємства); по-друге, результатом такого «заходу з розробки» має бути створення документу, який містив би ці положення як низку конкретизацій із причинно-наслідковими зв'язками (як це було показано у теоретичному розділі при розгляді найзагальнішого розуміння терміну «стратегія») – починаючи від місії, стратегії і завершуючи окресленням кадрової структури і принципів та інструментів роботи з персоналом.

Далі, наступні рекомендації могли б виглядати таким чином:

Так, рекомендація №2 позначається як «оцінка працівників», однак суть її набагато ширша і стосується тактичного і оперативного «напрямку служби персоналу». Ця рекомендація по суті є окресленням аспектів у роботі з персоналом, а саме таких, які б можна було позначити як «матеріально-технічний» і «гуманітарний». Загалом втілення цієї рекомендації мало б виглядати як прийняття окреслених в ній принципів. Необхідно ще раз наголосити на зазначеній в цих рекомендаціях бази для цього – «Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин». Тобто,

особистісно-орієнтований підхід має знайти своє реальне втілення також через систему управління персоналом та проведення відповідних заходів.

В рекомендації №3 йдеться насамперед про «стимулювання праці», і тут якраз і присутнє те, як принципи попередньої рекомендації можуть втілюватись в роботі служби персоналу (також в рамках тактичного і оперативного напрямів). Результатом такого втілення може бути також розробка системи стимулювання праці, здійснена у взаємодії з керівництвом організацією та оформлена як відповідний документ. Приблизну основу для такої розробки наведемо нижче з урахуванням доробку фахівців у цьому предметі – як у «матеріально-технічному» аспекті, так і в «гуманітарному».

Наступні рекомендації – №4 («контроль за роботою персоналу»); №5 («забезпечення соціального захисту працівників»); №6 («постійне навчання працівників») – також стосуються і тактичного, і оперативного «напрямку». Вони дуже змістовні щодо здійснення, тому потребують спеціальної уваги. Необхідно погодитись із фахівцями в плані того, що тут було б доречно мати саме «єдину службу управління персоналом», а також і з тим, що «певну частину її роботи необхідно автоматизувати». Також слід зазначити, що з окресленого вище (див. підрозділ 3.1) «списку десяти пунктів» основних проблем щодо ефективності управління персоналом на підприємстві, для цієї організації властиві насамперед пункти №№ 1, 2, 4, 5 (відсутність менеджерів з глибокою підготовкою у сфері управління персоналом; опір змінам й інноваціям; недосконалість системи мотивації персоналу; занижена роль персоналу на підприємстві).

Отже, переходячи до конкретизації деяких рекомендацій, почнемо з того, що позначається як «стимулювання праці».

Для ефективного управління колективом, як зазначає А.С. Афонін: «необхідно виділити певні параметри роботи, що доручаються підлеглим, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивувати або демотивувати їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в

підприємницьку справу» [3]. Там же зазначається, що засоби поліпшення мотивації праці об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, удосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління та негрошове стимулювання.

В умовах стабільних розмірів оплати праці підвищену роль в матеріальних формах мотивування персоналу можуть набувати додаткової винагороди. На основі рекомендацій фахівців з HR (див. А. Новікова, [26]) можна окреслити певні чинники, впровадження яких доречно рекомендувати і для ПП ВКФ «ПОЛІМЕР»:

1. Прозорість і чіткість системи додаткової винагороди. Співробітник повинен бачити пряму залежність між своєю повсякденною діяльністю і можливістю отримати гідну винагороду. Для цього використовують оцінні індикатори, які служать не тільки орієнтиром для працівника (чого я повинен досягти, що від мене чекають), але і роблять систему винагороди абсолютно прозорою.

2. Зв'язок з результатами роботи компанії. Нелогічно продовжувати виплачувати премії, коли компанія опинилася в складному фінансовому положенні.

3. Своєчасність. Кращу дію надаватиме премія, що надана безпосередньо після здійснення винагороджуваної дії або досягнення необхідного результату.

4. Публічність. Стимулююча дія винагороди набагато слабше, якщо про винагороду нікому не відомо.

5. Досяжність. Люди повинні розуміти, що у них є реальна можливість отримати винагороду.

6. Матеріальна і нематеріальна винагорода. Вважається, що по своїй природі матеріальні і нематеріальні форми стимулювання рівноцінні. Ступінь їх дії залежатиме від рівня розвитку економіки, традицій суспільного устрою, а також матеріального положення, статі і віку кожної людини.

Таким чином виглядають принципи додаткової винагороди, які можна запровадити в організації.

Наступний важливий «напрямок», стосовно якого доречно надати рекомендації щодо оптимізації – створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що є одним із основних завдань управління, оскільки його вирішення створює важливі передумови для ефективної праці.

Визначення, які надає С.А. Александрова, наступні: «Внутрішній психологічний клімат – реальний стан взаємодії людей як учасників спільної діяльності (характеризується задоволеністю працівників організацією, умовами праці, відносинами між собою і з керівництвом, настроєм, взаєморозумінням, ступенем участі в управлінні і самоврядуванні, дисципліною, групою і місцем в ній, якістю одержуваної інформації). Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм положенням» [1, с. 18].

Те, що ці ознаки трудового колективу виступають чинниками ефективності роботи підприємства, зазначається у підручнику з управління персоналом: «Сумісність співробітників, які входять до колективу, їх взаємовідносини є також важливою умовою ефективної роботи колективу. Між людьми, зайнятими спільною працею, виникає проблема психологічної сумісності, яка забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі – успіх колективної праці. При психологічній сумісності учасників спільної діяльності поведінка і вчинки одного викликають схвалення і позитивні емоції у інших. При психологічній несумісності поведінка одного викликає негативні емоції і недобррозичливе ставлення інших» [69, с. 92-93].

Там же зазначається, що для створення нормальних взаємовідносин вирішальною є соціально-психологічна сумісність співробітників.

Стосовно командоутворення доречно навести визначення науковців:

- Робоча група (work group) – це двоє або більше людей, які працюють узгоджено, але ставлять на чільне місце досягнення індивідуальних цілей. Індивідуальні інтереси учасників вище інтересів групи. Зазвичай на чолі групи знаходиться керівник, що задає напрямок робіт, що розподіляє завдання і забезпечує досягнення спільної мети як суми досягнень індивідуальних цілей учасників групи.

- Команда (team) - це група людей, що працюють взаємозалежно один від одного і ставлять на чільне місце досягнення спільної мети. Інтереси команди вище індивідуальних інтересів учасників. Учасники команди розділяють взаємну відповідальність. Керівник команди часто є першим серед рівних, а розподілом завдань і рішенням робочих питань займається вся команда.

Крім того, як зазначається в тому самому джерелі, «ефективність команди вище суми ефективностей кожного з її учасників. Говорячи образно, для робочої групи $1 + 1 = 2$, але для команди $1 + 1 = 3$, що є результатом прояву синергетичного ефекту (зростання ефективності роботи в результаті інтеграції зусиль учасників команди)» [61, с.41].

Тобто, пошук і добір персоналу не повинні розглядатися як просте залучення придатного працівника для виконання конкретної роботи. Необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим набуде, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну підтримувати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками, що підірве встановлені норми і порядки.

Щодо практичного втілення рекомендацій в царині поліпшення психологічного клімату та командоутворення на ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» слід зазначити таке. По-перше, необхідність відповідних заходів є високою, про що свідчать результати дослідження мотивації працівників та їх задовільненості роботою – при достатньо високому показникові

комунікативного мотиву констатовано низьку задовільненість за цим компонентом в обох діагностичних методиках. По-друге, питання т.зв. «аудиту персоналу» та командоутворення є настільки складними, що для їх вирішення залучаються зовнішні фахівці.

На теперішні часи такі питання вважаються вирішуваними, наприклад, в рамках психології управління. Автори відповідного підручника [61] наводять в якості одного з інструментів психо-інформаційний підхід, який базується на вченні К. Юнга про психологічні типи (див. [26]).

Цей підхід спирається на використання типологічного рівня в структурі суб'єкта (див. підрозділ 1.2 про типологізацію і суб'єкт діяльності, рис. 1.4), як і деякі споріднені концепції (пост-юнгіанські по суті), а для запитів соціальної практики на їх використання існують фахівці, що спеціалізуються на експертизі персоналу, командоутворенні, допомозі при підборі персоналу.

Висвітленню цих питань в актуальних теоретичних та прикладних контекстах здійснюється, наприклад, у фаховому періодичному виданні «Менеджмент і кадри: психологія управління, соціоніка і соціологія», звідки був проаналізований матеріал [44]. А власне організація, що є видавцем (як і деяких інших видань) може надавати відповідні послуги й на замовлення [63].

Серед відповідних послуг зазначаються наступні: «аналіз колективу і взаємодій в ньому. Інформація надається в дуже наочній формі. Керівник дістає можливість поглянути на колектив як ціле, побачити його слабкі місця, можливі конфлікти і несумісності, зрозуміти, які саме методи взаємодії з колективом будуть результативними, які проблеми вимагають рішення. Крім того, «в режимі реального часу» можуть бути дані відповіді на питання про плановані кадрові переміщення».

Також може надаватись пакет послуг, який «дає керівникові в руки повний інформаційний довідник по колективу. Ця інформація залишається актуальною тривалий час і служить надійною підмогою в ситуаціях кадрових перестановок, реорганізацій, зміни напрямку діяльності і тому подібне.

Формулюються конкретні рекомендації, що стосуються управління колективом, вирішення конфліктних ситуацій. Керівник має можливість самостійно вибирати «масштаб розгляду»: окинути весь колектив єдиним поглядом, проаналізувати ситуацію в підрозділі, відділі або зв'язки між відділами чи сконцентрувати увагу на окремому співробітнику» [63].

Таким чином, з переліку можливих рекомендацій можна скористатися тими, котрі стосуються мотивування персоналу (у формі додаткових винагород); допомогу фахівців у соціально-психологічних питаннях персоналу; автоматизації управлінських процесів, пов'язаних із кадрами та персоналом, що заслуговує на окремий розгляд, здійснений у наступному підрозділі.

3.3. Засоби оптимізації кадрового планування в організації

Розробка ефективної стратегії розвитку підприємства потребує узгодження економічних, технологічних, інформаційних, структурних процесів і змін в житті організації, і поза нею, з процесами кадровими. Забезпечення стратегічних планів неможливе без кадрової складової та розвитку кадрового потенціалу в необхідному напрямі [76].

Необхідно ввести більш сучасний підхід до ведення кадрової документації на підприємстві. Як мінімум для новостворених або недовго працюючих підприємств доречно вести облік працівників в електронному вигляді, а також розробити на кожного працівника посадову інструкцію. Це дасть змогу більш краще орієнтуватися відділу кадрів в кадровому стані справ підприємства. Для цього необхідно вдатися до автоматизації, котра супроводжує людське суспільство з моменту його зародження. Дослідники визначають її як «заміщення процесів людської діяльності процесами технічних пристроїв». Також стверджується, що «комп'ютеризація управління підприємством націлена на рішення наступних основних завдань:

створення або оптимізація єдиної системи планування діяльності підприємства; постановка або оптимізація внутрішньої облікової політики підприємства з деталізацією, що забезпечує управлінський облік і об'єктивний аналіз результатів фінансово-господарської діяльності; підтримка ухвалення рішень на усіх рівнях управління на основі вдосконалення процесів збору і обробки різних видів інформації» [16].

Комп'ютеризацію процесу управління підприємством розуміють, передусім, як інформаційне забезпечення осіб, що приймають рішення. Сам процес ухвалення рішення неможливо формалізувати, оскільки частенько він визначається досвідом і інтуїцією менеджера і залежить від великої кількості чинників, багато хто з яких має тільки якісні оцінки. Автоматизація управління сьогодні – це автоматизація різних областей обліку, документообігу, аналізу цих та інших проблем з метою оперативної підготовки інформації для прийняття керівниками різних рівнів обґрунтованих управлінських рішень [16, с. 217-221].

На багатьох підприємствах і процес управління і досі не комп'ютеризований. Використовуються такі застарілі програми як: «MS Access», «1С: Бухгалтерія» та «MS Excel». Недоліками цих програм є: для вирішення усіх поставлених перед програмами завдань, їх доводиться допрацьовувати; кожне підприємство унікальне, тому для ефективної його роботи, як правило, потрібно індивідуальні рішення по автоматизації бізнес-процесів (у тому числі і по автоматизації ведення бухгалтерського і податкового обліку): при переході на інші програми можуть виникнути серйозні утруднення при перенесенні інформації з однієї бази даних в іншу (значну частину інформації нерідко доводиться переносити вручну); данні програми ускладнюють пошук помилок, зроблених під час обробки документів.

На підприємстві не використовується жодна програма, яка б вела кадрові розрахунки та автоматизувала розрахунки заробітної платні. Такою програмою могла би стати програма: «1С: Підприємство. Зарплата і

Управління Персоналом 8», яка почала було входити у практику автоматизації управління персоналом на підприємствах.

Вважалося, що ця Програма – потужний інструмент для реалізації кадрової політики підприємства, а також автоматизації різних служб підприємства, починаючи від служби управління персоналом і лінійних керівників до працівників бухгалтерії по наступних напрямках: розрахунок заробітної плати; управління фінансовою мотивацією персоналу; числення регламентованих законодавством податків і внесків з фонду оплати праці; віддзеркалення нарахованої зарплати і податків у витратах підприємства; управління грошовими розрахунками з персоналом, включаючи депонування; облік кадрів і аналізу кадрового складу; автоматизація кадрового діловодства; планування потреб в персоналі.

Але питання автоматизації кадрового діловодства перебувають у певній динаміці в залежності від умов, які можуть мати не тільки економічний, але й соціально-політичний характер. Відмова від 1С та BAS (Business Automation Software) має свої причини. Як зазначають фахівці у цій галузі, «На жаль, історично 1С широко використовується в Україні. З 2017 року продукт російської ТОВ 1С заборонено використовувати в державних установах через загрозу нацбезпеці. Також санкції було застосовано до компанії-постачальника «Єврософтпром» [2].

Через заборону застосування 1С, «альтернативним рішенням» свого часу стала «BAS ERP» на основі «1С», яку розповсюджує «Спілка автоматизаторів бізнесу». Її очолює директор дочірньої компанії «Єврософтпрому», яка займалась розповсюдженням та підтримкою продукції 1С до 2017 року. Торгова марка «BAS ERP» належить польській NetHelp Jarocki Piotr, яка має лише одного співробітника. Піотр Яроцкі, який є власником прав, у минулому був ключовим розробником у польському відділі «1С». З 2020 року РНБО поширила санкції на продукти BAS.

Так, щодо програм лінійки «1С:Підприємство» зазначається, що вони самі по собі мають широкі функціональні можливості, але «це софт з

російської федерації, і він більше не буде обслуговуватися і підтримуватися в Україні. Тому зараз як ніколи українському бізнесу будь-якого калібру необхідні аналоги, які можна використовувати як для простих завдань, так і більш повноцінної роботи підприємства» [6].

Тож фахівці цього спеціалізованого ресурсу надали відповідний огляд засобів автоматизації для управління організацією і персоналом, а також для питань кадрового діловодства. В огляді присутні кілька засобів, що вважаються безкоштовними, надаються їх значущі характеристики.

Програмні продукти, описані далі, підходять для автоматизації різних аспектів діяльності. Фахівці ресурсу зазначають: «Інформація в мережі, говорить про те, що використавши їх можна організувати різні області роботи підприємства – від продажів до бухгалтерського обліку. Розглянемо їх детальніше та зробимо висновки чи зможуть вони в повному обсязі замінити конфігурації «1С:Підприємство», а також задовольнити потреби Вашого бізнесу», а також анонсують немов би відповідь на питання «Які існують безкоштовні та умовно безкоштовні аналоги «1С:Підприємство»?» [6]. Надається огляд наступних продуктів.

1. Програмне забезпечення «Ананас» є сумісним з операційними системами Windows і Linux. На основі платформи створюються програми, які спрямовані на ведення обліку. Програми, які були розроблені, називаються бізнес-схемами. З їх допомогою можна вести бухгалтерський облік, управляти продажами, закупками, одержувати управлінську інформацію. Також система дозволяє формувати документи і необхідну звітність.

2. Система «Клас365» може використовуватися для автоматизації торговельної діяльності підприємства, частіше її застосовують для роздробу, для Інтернет-магазинів, а також для надання послуг. Функціонал дозволяє управляти складом, відстежувати фінансові операції, обробляти замовлення, працювати з товарами і клієнтами.

3. Прикладне рішення «Дебет Плюс» підходить для автоматизації обліку малого і середнього бізнесу, також його можуть використовувати

підприємці. Базова конфігурація безкоштовна. Вона дозволяє управляти складом, регулювати взаємовідносини з клієнтами, Доступно ведення управлінського обліку, відстеження фінансових операцій, управління персоналом і розрахунок заробітної плати. Також конфігурація передбачає управління автотранспортом і адміністрування – розподіл повноважень.

4. «Своя технологія» підходить для підприємств малого та середнього масштабу. Безкоштовна конфігурація задовольняє потреби більшої частини компаній. Передбачена настройка безпосередньо під потреби бізнесу.

Програма володіє наступним набором опцій:

- Управління складом;
- Оцінка і аналіз продажів, послуг;
- Взаєморозрахунки з контрагентами;
- Управління фінансами. Регуляція руху коштів по касі та банку;
- Формування документації згідно із законодавством.

Доступно створення списків на основі даних реєстрів по кожній ділянці обліку. Також можна користуватися додатковою звітністю, яка вбудована в систему.

Документацію можна переміщати в Excel, Open Office, пересилати по E-mail. У разі необхідності існує опція вивантаження даних в бухгалтерські конфігурації, щоб скористатися нею – включається допоміжний модуль.

5. ПО «ВС Бухгалтерія» розроблено для невеликих компаній. За допомогою забезпечення проводиться облік бухгалтерського характеру. Серед компонентів: оподаткування, облік, оформлення книг закупівель і реалізації, бухгалтерських та податкових звітів; розрахунок зарплати; управління персоналом; клієнт-банк.

6. «GrossBee XXI» – безкоштовний аналог «1С:Підприємство» розрахований на невеликі організації. Програмний продукт має широкі функціональні можливості, передбачені автоматизація обліку коштів підприємства, матеріальних і фінансових, аналіз діяльності компанії і т.д.

Серед базових функцій програми: бухгалтерський та податковий облік;

економічний аналіз і статистичні прогнози; контроль стану організації.

7. Система автоматизації «Тria» схожа з «1С:Підприємство». Також має такі складові частини як платформа і база даних. Наявні, зокрема, такі типові конфігурації: торгівля, виробництво, послуги; зарплата для України – дозволяє проводити розрахунки та нарахування зарплат, лікарняних і утримань. Формується відповідна документація при прийомі на роботу, звільненні та переміщенні персоналу і т.д.

Далі наводяться ще кілька прикладів, але вони суто для бухгалтерського обліку й не містять інструментів управління персоналом чи кадрового діловодства.

Розглянувши наведені та інші програмні продукти, фахівці дійшли висновку, що є системи, які допоможуть малим підприємствам вести свій бізнес. Середнім і великим організаціям працювати з зазначеними рішеннями може бути проблематично. Та й програми «1С:Підприємство» сьогодні вже не є оптимальними інструментами автоматизації діяльності компанії, «бо це софт з рф, тому більшість наших клієнтів масово переходять на програми BAS. Використовуючи їх, Ви будете контролювати всі аспекти роботи. персонал, фінансове становище, бачити ситуацію в цілому і приймати оптимальні управлінські рішення» [6].

Цікавою для автоматизації кадрового діловодства є спеціалізована програма кадрового обліку «Чиж-Кадри», інформація про яку розміщена на відповідному ресурсі [59]. Цей інформаційний сайт зазначає деякі відомості про роботу програми в стилі діалогу з потенційним покупцем:

«Програма кадрового обліку «Чиж-Кадри» – це автоматизація роботи співробітників відділу кадрів для швидкого і оперативного створення наказів і ефективного обліку персоналу підприємства, тобто ми зробимо кадровий облік простим і зрозумілим.

Програма кадрового обліку «Чиж-Кадри» підходить для організацій будь-якої форми власності та виду діяльності і в той же час дуже проста в роботі. Ви самостійно можете налаштувати дані і функції, необхідні саме

Вам.

Всі режими програми кадрового обліку «Чиж-Кадри» взаємопов'язані між собою і організовані таким чином, щоб виконувати мінімум дій при роботі: наприклад, при тимчасовому призначенні співробітника на посаду одночасно формується (якщо потрібно) наказ, коригуються вакансії в штатному розкладі, формується табель, після закінчення встановленого терміну видається попередження і можливість зняти призначення.

Окремо варто виділити дуже швидке і просте формування наказів у програмі кадрового обліку «Чиж-Кадри». Режим заснований на створенні шаблонів в Word, тому роздруковані з програми накази будуть виглядати так, як забажаєте Ви.

Ще однією перевагою програми кадрового обліку «Чиж-Кадри» є налаштування розмежування доступу між користувачами.

Однією з найбільш корисних функцій в програмі кадрового обліку «Чиж-Кадри» є майстер звітів. В цьому режимі доступні всі дані, використовувані в програмі. З них за допомогою фільтрів Ви легко створите довільні, потрібні Вам в даний момент списки і вибірки. По налаштуванню вони сформується в Word або Excel.

Автоматизація роботи відділу кадрів дозволить Вам зберігати і обробляти більшу кількість інформації про співробітників» [59].

Основні компоненти роботи програми кадрового обліку «Чиж-Кадри»:

- «1) Особисті картки співробітників;
- 2) Архів звільнених;
- 3) Штатний розклад як багаторівневу структуру з будь-якою кількістю рівнів (відділи, сектори, підрозділи і т.д.);
- 4) Облік відпусток, відряджень, лікарняних два варіанти внесення інформації (на вибір):
- 5) Ведення табелів відпрацьованого часу;
- 6) Робота з наказами;
- 7) Блокнот попередження дозволить в потрібний термін бачити

нагадування;

8) Формування звітності» [59].

Таким чином, зазначений інструмент кадрового діловодства є достатньо привабливим для використання саме в плані не тільки кадрового діловодства, але й кадрового планування.

Ще одним достатньо зручним інструментом є програма «Кадри Плюс Україна» [30].

Версія 7.2.6 (збірка 19.09.2022) цієї програми, як зазначається на сайті, може значно прискорити підготовку будь-яких видів кадрових документів та «дозволить забезпечити максимальну віддачу від виконання посадових обов'язків фахівців з кадрів Вашої організації.

За допомогою програми Ви можете з легкістю створювати накази, заяви, звіти, інші типові документи, відслідковувати рух персоналу, вести журнали документів та облік робочого часу. Програма також має інші додаткові функції, які будуть корисні кадровому працівникові:

- «Можливість ведення будь-якої кількості організацій в одній програмі. Стандартна, Професійна та Корпоративна версії;

- Ведення бази даних працівників, які працюють за трудовими договорами і договорами ЦПХ. Дві окремі таблиці зі своїми картками та особливостями;

- Структурована система організації. Зручний механізм введення структури організації дозволяє створювати дерево груп та посад. Будь-яка кількість рівнів ієрархії дозволяє ввести організацію будь-якої складності;

- Класифікатор посад. У програму включено класифікатор всіх посад в 4-х відмінках (для звітів та шаблонів);

- Облік робочого часу працівників. Графіки роботи, таблиць обліку робочого часу і т.д. Формування і друк табелів. Стандартні форми та безліч інших форм, які можна змінювати;

- Загальний та особисті журнали документів. Загальний журнал містить графіки відпусток, графіки роботи, табеля обліку відпрацьованого часу,

штатні розписи і т.п. Особистий журнал: накази, заяви, документи з шаблонів і т.п.

- Облік руху працівників та ведення кадрової статистики: прийняття на роботу, переведення на інші посади, звільнення, атестації, відрядження, професійні перепідготовки, заохочення і покарання, відпустки, присвоєння звань / розрядів, підвищення кваліфікацій, лікарняні, відгули. Автоматичні зміни в таблиці;

- Стандартні форми наказів, штатний розклад, графік відпусток, особисті картки. Заяви на прийняття, переведення, звільнення, відпустки;

- Розрахунок всіх видів стажу. Можливість додавати свої види стажу. Друк звітів;

- Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них, а також ведення трудових книжок;

- Ведення обліку додаткових відомостей про працівника. База даних дітей працівників, соціальних пільг, оцінка компетенцій;

- Виробничий календар. Доступні офіційно затверджені календарі, які можна змінювати;

- Конструктор звітів. Зручна форма для створення простих звітів, яка автоматично генерує SQL-запит. Створення складних звітів. Доступний механізм створення звітів практично будь-якої складності;

- Створення шаблонів. Можливість створювати шаблони на підставі звітів FastReport, а також шаблонів, які пов'язані з Microsoft Word і Excel. Безліч готових простих і складних звітів та шаблонів;

- Експорт будь-яких відомостей про працівників в формат Microsoft Excel. Імпорт списку працівників та структури організації;

- Можливість роботи програми в режимі клієнт-сервер;

- Інші можливості: розрахунок кількості днів відпустки, розрахунок днів для компенсації або утримання при звільненні, статистика з відпусток, попередження про дні народження, закінчення трудових договорів /

договорів ЦПХ, закінчення випробувальних термінів та ін. Інтерфейс програми, звіти, кадрові форми представлені українською мовою;

- Права доступу до даних програми. Кожен користувач може мати доступ до певного списку організацій. Також доступний розширений список прав для різних функцій програми» [30].

Наступною розглянемо ERP-систему (Enterprise Resource Planning) «Вправно», котра має, за твердженням розробників, «усі ті функції, які бухгалтери полюбили в «1С», але є зручнішою, потужнішою і має багато інших переваг (порівняльну таблицю подано в Додатку Д). «Вправно» покриває кадровий облік, нарахування зарплат, торгівлю, послуги та виробництво, управління запасами, складський облік та багато іншого [17].

Бачимо, що перелік функцій найбільшим чином відповідає специфіці діяльності підприємства ПП ВКФ «ПОЛІМЕР». Розробники зазначають, що поновлення програми, внесення змін та адаптація до потреб конкретного підприємства відбувається швидше та гнучкіше, ніж в 1С/BAS. «Вправно» можна використовувати в хмарі або на серверах компанії. Програму можна використовувати онлайн в браузері, а також на Android та iOS. Бухгалтерський облік у «Вправно» та 1С організовано схожим чином, тому міграція даних та навчання користувачів не займає багато часу.

Програма розроблена українцями, а сервери знаходяться в країні ЄС. Платформа сертифікована згідно міжнародного стандарту безпеки ISO 27001, і її використання дозволене в державних структурах.

Часта зміна законодавства, наявність власних бізнес-процесів у кожній компанії потребують можливості швидкого внесення змін – і «Вправно» таку можливість надає [17].

Програма до того ж має модульну структуру. На сайті наводяться відомості про роботу таких модулів.

«1. Бухгалтерський облік (Підтримка бухгалтерського обліку для юридичних осіб, відповідність законодавчим нормам. Надання податкової

звітності, нарахування зарплат, облік ПДВ, складський облік, договори та багато іншого. Все, що потрібно вправному бухгалтеру).

2. Продажі (Модуль надає всі необхідні інструменти для відділу продажів. Відстежуйте продажі та завдання своєї команди. Створюйте та змінюйте документи, стежте за їхнім обігом, аналізуйте власні продажі).

3. Закупівлі (Ефективна та загально визнана модель закупівельного процесу дозволить спростити та пришвидшити ланцюжок схвалення документів. Керуйте процесом закупівлі: від оформлення пропозиції до завершення угоди та здійснення оплати. Пристосуйте процес придбання відповідно до унікальних потреб вашої компанії).

4. Управління проектами (Точна інформація про витрати та прибуток для кожного окремого проекту та завдання допомагає зрозуміти, яка діяльність приносить прибуток, а яка збиткова. Детально оцініть кожен елемент в завданні та позбудьтеся зайвих витрат в майбутньому, збільшуючи прибуток).

5. Складський облік (Повна інформація про поточний стан вашого складу. Приймання товару, списання, інвентаризація та інші операції з товаром. Визначте мінімальний та оптимальний рівні запасів для кожної номенклатури та будьте певні, що товари завжди доступні для ваших клієнтів).

6. Облік робочого часу (Проста та зручна сторінка для звітності робочого часу дозволяє спростити нарахування зарплати. Контролюйте час працівника, витрачений на кожен проєкт, щоб забезпечити вищу продуктивність).

7. CRM – Customer Relationship Management, що означає «управління взаємовідносинами з клієнтами» (Вся взаємодія вашої компанії з потенційними та існуючими клієнтами, діловими партнерами зосереджена в одному місці. Перетворюйте потенційних клієнтів на реальних, налагоджуйте спілкування зі своїми клієнтами та підтримуйте зв'язок зі своїми партнерами з будь-якої точки світу).

8. Основні кошти (Відстеження основних коштів протягом їх життєвого циклу дозволить вам сформувавши точну оцінку їхньої вартості. Додайте основні засоби в систему, визначте методи амортизації, модернізуйте або ліквідуйте їх. Слідкуйте за окремими засобами впродовж терміну їх використання, групуйте їх для простішого управління).

9. Управління складами (Управління логістикою та складськими запасами в режимі реального часу. Відстежуйте рух товарів, залишки, бронювання та доставку. Легко керуйте одним або декількома складами).

10. Банківські виписки (Контролювати свої фінансові операції ще ніколи не було так просто. З легкістю керуйте вхідними та вихідними платежами. Надсилайте інформацію про платежі, що потрібно здійснити, імпортуйте виписки з вашого банку, відстежуйте залишок на банківському рахунку та багато іншого)» [17].

На сайті також наводиться приклад з можливістю ознайомитись ретельніше, зокрема, з модулем «Менеджер з персоналу», де поєднуються в систему ролі кадровика, працівника та бухгалтера, що нараховує зарплату. В програмі надається доступ до: штатного розпису, найму та звільнення працівників, нарахування зарплати, інформації про працівника [17].

Таким чином, доречним до впровадження на підприємстві сервісом виявляється система «Вправно» – завдяки одразу кільком чинникам, серед яких гнучкість у динамічних умовах, простота використання, а найголовніше – поєднання автоматизації кількох управлінських процесів, серед яких і ті, які відповідають спеціалізації та структурі ПП ВКФ «ПОЛІМЕР».

Висновки до розділу 3

Розглянувши типові проблеми, що спіткають організації в царині управління персоналом та кадрового планування, отримано передумови для надання рекомендацій підприємству ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» щодо

вдосконалення системи управління персоналом і кадрового планування. Виявлені проблеми щодо ефективності управління персоналом на підприємстві були подані фахівцями як «список десяти пунктів». З урахуванням стану справ на «ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» було обрано напрями щодо окресленого предмету.

Також були розглянуті рекомендації, надані фахівцями, щодо вдосконалення системи управління персоналом та кадрового планування; з наданого ними переліку можливих рекомендацій обрано саме те, що необхідно для організації ПП ВКФ «ПОЛІМЕР».

Найперша рекомендація стосувалась необхідності розробки обґрунтованої кадрової політики підприємства, для чого керівництву доречно залучити дотичний персонал і, можливо, залучених фахівців.

Далі, з урахуванням проведеного на підприємстві дослідження щодо мотивації трудової діяльності та задовільненості роботою були надані рекомендації щодо принципів додаткового стимулювання, а також констатовано необхідність заходів з командоутворення, для чого доречно залучити відповідних фахівців.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне припрацювання предмету, для чого застосовано відповідний методологічний інструментарій; зрештою, проаналізовано проблематику в стратегічному управлінні персоналом та кадровому плануванні взагалі та стосовно певного підприємства зокрема («ПП ВКФ «ПОЛІМЕР»); досліджено актуальне становище на цьому підприємстві в питаннях управління персоналом та кадрового планування.

На основі опрацювання теоретико-методичних положень щодо управління персоналом та кадрового планування розроблено рекомендації щодо розбудови відповідної системи на підприємстві ПП ВКФ «ПОЛІМЕР», яка б забезпечувала не тільки стратегічний погляд у майбутнє організації, а й давала б змогу вирішувати тактичні й оперативні задачі, пов'язані з управлінням персоналом та кадрової роботи. Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Проаналізовано поняттєвий апарат, дотичний до найзагальніших контекстів понять «персонал» і «кадри»; окреслена принципова різниця між цими контекстами у традиції вжитку відповідних термінів. Встановлено, що протягом останніх часів відбувалось неухильне теоретичне розділення позначених контекстів, що призводить, з одного боку, до відчутного їх розмежування, а з іншого – наявність випадків застосування застарілих форм вжитку.

2. Надано комплекс теоретико-методологічного інструментарію, який дав змогу уточнити поняття, дотичні до предмету дослідження, сформулювати визначення ключових понять та визначитись із необхідними напрямками вдосконалення системи стратегічного управління персоналом та кадрового планування. В цьому комплексі – діалектичний метод, системний підхід (а також діяльнісний, особисто-орієнтований), типологізація, а також спосіб аналізу дослідження – кластерізація щодо отриманих показників.

3. Надано визначення для ключових понять цього дослідження:

- стратегія – це атрибут діяльності, котрий полягає в усвідомленому та якісно наповненому погляді суб'єкта в майбутнє стосовно загальних напрямів, за якими має здійснюватися її процес;

- управління персоналом – це складник управлінської діяльності, предмет якої полягає у специфічному комплексі дій з персоналом, який виступає одним із засобів досягнення поставленої управлінської мети;

- стратегічне управління персоналом – це такий складник управлінської діяльності в організації, що стосується персоналу і спрямований на досягнення стратегічних цілей організації;

- кадрова структура – сукупність посад організації з позначенням посадових обов'язків;

- кадрове планування – конкретизація стратегії розвитку підприємства в царині кадрової структури, а саме – її створення і трансформації;

- стратегічне управління персоналом і кадрове планування – система бачення розвитку організації, основні складники якої – потреба в персоналі (кадрова структура) і управління персоналом в широкому розумінні (забезпечення структури персоналом і його супровід).

4. Запропоноване поняття «кадрова структура організації» використовується для поєднання контекстів «кадри» і «персонал» через поняття «елемент кадрової структури», котрий розуміється найзагальніше як «працівник на посаді».

5. Визначено роль роботи з кадрами в організації – концептуальну (як розбудову кадрової структури підприємства) та службову (як ведення кадрового діловодства). Вона має розглядатися на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях, в чому якраз і полягає «кадрове планування».

6. Розглянуто проблемне поле в управлінні персоналом на підприємствах, виявлено в руслі теоретичних положень реальний стан справ на ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» в царині системності стратегічного управління персоналом та кадрового планування. Виявлено, що найбільший розрив між

комунікативними мотивами та задовільненістю відповідною ситуацією на роботі; наступною є невідповідність між утилітарним мотивом та бажанням щодо винагороди за працю.

7. Запропоновано рекомендації для підприємства ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» щодо поліпшення соціально-психологічних умов роботи персоналу та автоматизації кадрового діловодства, що дало б передумови комфортнішого кадрового планування та ефективнішого управління персоналом.

Отже, керівництво підприємства має зосередитись на розробці стратегічного управління персоналом та кадровому плануванні через розвиток системи, яка включала б ці компоненти управління, а також автоматизувати кадрове планування за допомогою відповідного електронного сервісу, який би задовольняв потреби також і в інших напрямках діяльності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом». Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. 2015. 67 с.
2. Альтернатива 1С (BAS). [Електронний ресурс]. URL : www.codejig.com/uk/bas-1c/
3. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. Київ : МАУП, 2008. 340 с.
4. Балабанова Л.В. Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Безкоштовні аналоги «1С:Підприємство» для України. Компанія А4. [Електронний ресурс]. URL : <https://a4.com.ua/bezkoshtovni-analogi-1s/>
7. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Экономика и управление: Научно-практический журнал. 2007. № 3. С. 48-53.
8. Бірдус Л.В., Бірдус М.А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. АгроСвіт. 2015. № 21. С. 12-14.
9. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2000. 313 с.
10. Бондаренко С.М., Готь О.Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. № 6, 2017. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660>
11. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
12. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.

13. Вайнола Р.Х. Особливості професійної підготовки майбутнього педагога в контексті особистісного підходу. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 11. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління. С. 61-70.
14. Василенко В.А., Шматько В.Г. Іноваційний менеджмент: навч. посібн., Київ : ЦУЛ, 2003. 440с.
15. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2009. 500 с.
16. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті. Навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2007. 354 с.
17. Вправно. [Електронний ресурс]. URL : <https://vpravno-demo.codejig.com/uk/sign-in>
18. Герасимчук В.Г. Економіка та організація виробництва. Підручник / За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. Київ : Знання, 2007. 678 с.
19. Герасимчук З.В. Стратегічне управління сталим розвитком міст: теорія, методологія, практика / З.В. Герасимчук, О. В. Середа: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 276 с.
20. Гірняк О.М. Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студ. вищ. закл. освіти. Львів: Магнолія-плюс, 2004. 352 с.
21. Гиряк М.Р. Розвиток системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін. [Електронний ресурс]. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32601/3/Гиряк%20М..pdf>
22. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2000. 43с.
23. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства. Навчальний посібник / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

24. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. №2. С. 60-72.
25. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
26. Дослідження в галузі менеджменту. Електронний ресурс. URL : <https://dumanji.wixsite.com/litvinenko-socion/дослідження>
27. Жидецький В.Ц. Основи охорони праці. Навч. посіб. Вид.4-те, доповнене. / В.Ц. Жидецький, В.С. Джигирей, О.В. Мельников. Львів : Афіша, 2000. 350с.
28. Жоган І.М. Стратегічне управління персоналом підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2011. № 8. 292 с.
29. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.
30. Кадри Плюс Україна. AnDeeSoft. [Електронний ресурс]. URL : <https://andeesoft.com/ua/kpu/>
31. Кадровий менеджмент. Методичні вказівки до вивчення дисципліни ОКР бакалаврів напряму 6.020105 «Документознавство та інформаційна діяльність». Кіровоград. 2014. URL : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/7899/1/Kadrovij%20menedzhment.pdf>
32. Калина А.В. Економіка праці. Навчальний посібник. Київ : МАУП, 2004. 272 с.
33. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
34. Коломицева О.В. Функціональний механізм регіонів в умовах структурної трансформації економіки [Електронний ресурс]. URL : www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/.../kolomiceva.htm

35. Корнієнко О.В. Сутність та структура персоналу підприємства. Економічний простір: збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», 2009.
36. Криворучко О.М. Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
37. Крушельницька О.В. Мельничук В.П. Управління персоналом. Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
38. Крючкова О. Маркетингові стратегії в умовах глобалізації ринків. Персонал. 2007. №11-12. С.108–110.
39. Кузь Т.І. Підприємство (фірма): сутність і умови функціонування в Україні. [Електронний ресурс]. URL : <http://intkonf.org/kuz-ti-pidприємstvofirma-sutnist-i-umovi-funktsionuva-nnya-v-ukrayini/>
40. Литвиненко І.Ю. Структура діяльності як підґрунтя діяльнісного підходу в соціології. Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління. 2010. № 178. С. 218-223.
41. Лиходєдова О. Контролінг персоналу: сутність та особливості на сучасному етапі. [Електронний ресурс]. URL : econa.at.ua/Vypusk_7/lyhodedova.pdf
42. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2004. 592 с.
43. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
44. Менеджмент і кадри: психологія управління, соціоніка і соціологія. [Електронний ресурс]. URL : <https://publishing.socionic.info/index.php/management>
45. Менеджмент персоналу: навч. посіб. [для студентів екон. спец. ВНЗ] / З.О. Коваль; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 452 с.

46. Методологічні основи управління персоналом організації. StudFiles. URL : <https://studfile.net/preview/5258512/page:3/>
47. Мостенська Т.Л. Управління персоналом / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. Київ : Кондор, 2011. 310 с.
48. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. № 3 (31), 2018.
49. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. Вісник ТНЕУ: Економіка підприємства і управління виробництвом. 2012. №1. С. 137-144.
50. Опросник уровня удовлетворенности работой. [Электронный ресурс]. URL : <https://psycabi.net/testy/61886-oprosnik-dlya-opredeleniya-urovnya-udovletvorennosti-rabotoj-projti-test-onlajn-metodiki-dlya-kadrovika>
51. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом. Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля. 2009. № 3 (133).
52. Писаревська Г.І. Оцінка кадрового потенціалу підприємства. Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. Харків: ДВНЗ Харківська національна академія міського господарства, 2009. №87. С. 376-385.
53. Піговська С.А. Педагогіка співробітництва та підтримки розвитку особистості дитини в системі особистісно-зорієнтованого навчання і виховання. Доповідь на засідання педради. URL : <https://naurok.com.ua/pedagogika-spivrobitnictva-ta-pidtrimki-rozvitku-osobistosti-ditini-v-sistemi-osobistisno-zorientovanogo-navchannya-i-vihovannya-326431.html>
54. Пожар О.М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О.М. Пожар, С.В. Зеленський; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.
55. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Підручник. Київ : КНЕУ, 1999. 535 с.

56. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу. Управління розвитком персоналу (2002). [Електронний ресурс]. URL : <https://library.if.ua/book/104/7067.html#:~:text=Досить%20складною%20є%20проблема%20оцінки,визначення%20кінцевого%20результату%20управлінської%20діяльності> .
57. Порівняння класифікації та типологізації. Методична скарбничка : укр. версія: [Електронний ресурс]. URL : <https://sites.google.com/site/programuvannapaskal/metodichna-skarbnicka/porivnanna-klasifikaciiie-ta-tipologizaciiie>
58. Посилкіна О.В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко, Г.В. Кубасова. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
59. Програма кадрового обліку «Чиж-Кадри». [Електронний ресурс]. URL : <http://kadri.chizh.ua>
60. Руденко О.М., Усаченко Л.М., Штурхецький С.В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 133 с.
61. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.
62. Соціоніка, ментологія та психологія особистості. [Електронний ресурс]. URL : <https://publishing.socionic.info/index.php/socionics>
63. Соціонічна експертиза колективів. [Електронний ресурс]. URL : <https://socionic.info/uk/usocoffer.html#kollektiv>
64. Сутність і зміст управління персоналом [Електронний ресурс]. URL : https://stud.com.ua/81568/ekonomika/tehnologiya_upravlinnya_personalom
65. Тесленок І.М., Воровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств [Електронний ресурс]. URL : http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3716/1/Teslenok_Evaluation.pdf
66. Типологізація. Geograf.com.ua : укр. версія : [сайт]. URL : <http://www.geograf.com.ua/glossary/suspilno-geografichni-terminy/tipologizatsiya>

67. Типологія як метод соціального пізнання та застосування її в дослідженнях особистості. *Навчальні матеріали онлайн*. URL: https://pidru4niki.com/16240904/sotsiologiya/tipologiya_metod_sotsialnogo_piznannya_zastosuvannya_doslidzhennyah_osobistosti
68. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Менеджмент: теорія і практика. 2001. №4. С. 61–65.
69. Управління персоналом. Підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
70. Управління персоналом. Вікіпедія. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_персоналом
71. Управління персоналом: навчальний посібник / М.І. Ожиганова, В.О. Хорошко, Ю.Є. Яремчук, В.В. Карпінєць. Вінниця: ВНТУ, 2014. 188с.
72. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств. [Електронний ресурс]. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem_kamp_smpz_dup_LEK.pdf
73. Характеристика концепцій управління персоналом. [Електронний ресурс]. URL : <https://studfile.net/preview/9864114/>
74. Харківський Д.Ф., Тимченко Є.О. Результативність процесу управління персоналом організації. Економіка харчової промисловості. 2010. № 1 (5). С. 27–30.
75. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів ВНЗ. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
76. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
77. Чупріна М.О., Дудукало Г.О. Теоретичні аспекти розвитку кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах трансформації економіки

- України. Національний технічний університет України «КПІ», Україна.
URL : http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/54035.doc.htm
78. Шаманська О.І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Економіка та держава. №12. 2019. С. 66–70.
79. Шваб Л.І. Економіка підприємства. Навчальний посібник. Київ : Каравела, 2005. 568 с.
80. Штатний розклад: що це за документ і як його скласти. *Будуй своє!* [Електронний ресурс]. URL : <https://buduysvoe.com/publications/shtatnyy-rozklad-shcho-ce-za-dokument-i-yak-yogo-sklasty>
81. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.
82. Щёкин Г. В. Управление персоналом: Словарь-справочник. Киев : ВЗУУП, 1991.
83. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1990. 465 p.
84. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. Harvard business review. 1993. №71 (2). P. 75.
85. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
86. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Simon and Schuster, New York, NY, USA, 2008.
87. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: Concepts and cases. 8th ed. Homewood/Illinois: Irwin, 1995.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1.

Науковець Герасимчук В.Г. в своїх працях чітко навів порівняльну характеристику підходів до трактування сутності поняття «стратегія» [18]:

| Підхід | Автор | Зміст визначення «стратегія» |
|--|-----------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1) Стратегія як філософія, якою має керуватися об'єкт управління | Ансофф І. | «Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» |
| | Крючкова О. | «Якісно новий тип мислення, що дає змогу розробляти нові правила гри для будь-яких господарських одиниць» |
| 2) Стратегія як план дій, орієнтований на досягнення цілей | Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. | «Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» |
| | Томпсон А., Стрикленд | «Специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей» |
| | Фатхутдинов Р. | «Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей у будь-якій області діяльності» |
| 3) Стратегія, як система цілей, дій або рішень | Бланк І. | «Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення» |
| | Гольдштейн Г. | «Система дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації» |
| | Вінокуров В. | «Система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей» |
| | Балабанова | «на практиці являє собою систему |

| | | |
|--|-------------------------|--|
| | Л., Сардак О. | управлінських і організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей і завдань фірми, пов'язаних з її розвитком» |
| 4) Стратегія, як документ | Кінг У., Кіліланд Д. | 1) «Власне економічна стратегія» (документально представлена думка про бажаний майбутній стан економіки об'єкта (міста), що містить систему заходів і ресурсів, які використовуються владою для досягнення бажаного стану); 2) «стратегічний план економічного розвитку» (документ, який включає власне стратегію і блок документів з її реалізації); 3) «економічна стратегія, як процес» (система документів зі стратегічного управління в сукупності з організаційними структурами і процедурами, що задають визначені схеми розробки економічної стратегії)» |
| 5) Стратегія як своєрідний договір громадської згоди | Коломицева О. | «Своєрідний договір громадської згоди, відповідно до якого влада, корпорації, громадські організації, населення приймають на себе зобов'язання по досягненню певних орієнтирів і перспектив розвитку» |
| | Дацюк С. | «Рухливий соціальний договір, що укладається на період, що обумовлюється владою з громадянами» |

Додаток Б
Підсистеми системи управління персоналом

| Вид підсистеми | Зміст підсистеми |
|---|---|
| Аналіз та планування персоналу | До цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналу, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами |
| Підбір та наймання персоналу | Проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативної та інших необхідних якостей |
| Оцінювання персоналу | Персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів |
| Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу | Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, ведення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово - професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом |
| Атестація і ротація кадрів | Проведення заходів, спрямованих на вияв відповідальності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи |
| Управління оплатою праці | Формування форм і систем оплати праці, вивчення напрямів матеріалів стимулювання персоналу |
| Мотивація персоналу | Розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках та капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу |
| Облік співробітників підприємства | Облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління |

| | |
|---|---|
| | зайнятстю персоналу, кадрове діловодство |
| Організація трудових відносин на підприємстві | Оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально- психологічна діагностика, становлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини |
| Створення умов праці | Створення безпечних умов праці для співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека |
| Соціальний розвиток та соціальне партнерство | Організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно – оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування |
| Кадрова безпека | Процес запобігання впливів на економічну безпеку підприємства за допомогою ліквідації чи зниження ризиків і різноманітних загроз, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними зв'язками |
| Правове інформаційне забезпечення процесу управління персоналом | Вирішення правових питань трудових відносин, підготовка інформативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідної інформацією всіх підрозділів управління персоналом |

Додаток В

Дослідження мотивації

Опитувальник Мільмана (адаптований)

ІНСТРУКЦІЯ. Навпроти кожного висловлювання обведіть, будь ласка, кружечком цифру:

- | | |
|-------------------------------------|-----------------|
| 1 – якщо Ви цілковито згодні з ним; | / ТАК / |
| 2 – якщо Ви згодні в основному; | / МАБУТЬ, ТАК / |
| 3 – згодні в деякій мірі; | / КОЛИ ЯК / |
| 4 – якщо Ви не згодні; | / НІ / |
| 5 – не замислювались над цим. | / НЕ ЗНАЮ / |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Моя професія викликає у мене великий інтерес | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Головна риса моєї роботи – це можливість творчого підходу до її змісту | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Я з задоволенням ходжу на роботу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Головне на роботі – не допускати конфліктів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Навіть з цікавої роботи можна піти заради дохідніших занять | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Робота – це те, що дає засоби до існування | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Все негаразди видаються неістотними, якщо на роботі гарні стосунки в колективі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Кожна людина на роботі повинна мати можливість розкрити свій особистісний потенціал | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Моя робота дає мені перед усім:

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 9 | Достатні матеріальні засоби для життя | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Задоволення від результатів своєї роботи | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Спілкування з цікавими людьми | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Можливість отримати нові знання, підвищити кваліфікацію | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Авторитет і повагу навколишніх | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Почуття своєї корисності | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Можливість службового просування | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Цікаві зустрічі й розмови | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

На роботі мені хотілося би більше часу приділяти:

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 17 | Своїм основним обов'язкам | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Отриманню нових знань по змісту роботи | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Громадській роботі, неформальному спілкуванню | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Роботі, в котрій можна більше заробити | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Корисній і відповідальній роботі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Особистому спілкуванню зі співробітниками | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Справам, не пов'язаним з основним змістом роботи, але таким, що дають додатковий заробіток | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Перепочинкам від напруженої праці | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ключ:

Професійні: **1,2,17,18**, 10,12;
Утилітарні: **5,6,20, 23**, 9,15;
Комунікативні: **4,8,19,22**, 11,16;
Соціальні: **3,7,21,24**, 13,14.

Надання балів:

№ - балл (для виділених питань)

1 – 3

2 – 2

3 – 1

4 – (-1)

5 – 0

Додаток Г

Опитувальник для визначення рівня задоволеності роботою

(URL : <https://psycabi.net/testy/61886-oprosnik-dlya-opredeleniya-urovnya-udovletvorennosti-rabotoj-projti-test-onlajn-metodiki-dlya-kadrovika>)

Опис опитувальника

36-пунктовий «Опитувальник задоволеності роботою» (Job Satisfaction Survey; JSS), розроблений Спектором (1985), оцінює афективну реакцію індивіда на роботу та її специфічні аспекти. Опитувальник вимірює задоволеність 9 аспектами роботи: зарплатою, просуванням, керівництвом, додатковими пільгами та виплатами, залежними винагородами, умовами виконання, колегами, характером роботи та інформуванням. Кожен аспект оцінюється 4 пунктами.

Інструкція до опитувальника задоволеності роботою

Нижче наведено висловлювання, що описують сприйняття людиною різних сторін своєї роботи. Віднесіть ці висловлювання до вашої сьогоденішньої роботи й оцініть, наскільки ви з ними згодні чи не згодні.

Варіанти відповідей:

- а. абсолютно не згоден;
- б. не згоден;
- в. скоріше не згоден;
- г. скоріше згоден;
- д. згоден;
- е. абсолютно згоден.

Ключ до до опитувальника задоволеності роботою:

Нарахуйте кожній відповіді бали за такою шкалою: 1 бал = зовсім не згоден; 2 бали = не згоден; 3 бали = радше не згоден; 4 бали = радше згоден; 5 балів = згоден; 6 балів = цілком згоден.

Відповіді на запитання 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 29, 31, 32 і 36-те слід перевести у зворотні, тобто 6 балів = абсолютно не згоден; 5 балів = не згоден; 4 бали = скоріше не згоден; 3 бали = скоріше згодний; 2 бали = згоден; 1 бал = цілком згоден. Назви підшкал, їхній опис і номери відповідних запитань наведено в таблиці.

| Субшкали | | Опис | Питання, № |
|----------|--------------------|--|---------------|
| 1 | Характер роботи | Задачі, що вирішуються по роботі | 1, 10, 19, 28 |
| 2 | Умови виконання | Правила, процедури й бюрократичні перепони | 2, 11, 20, 23 |
| 3 | Кар'єра | Можливості просування | 3, 12, 21, 30 |
| 4 | Керівництво | Безпосередній керівник | 4, 13, 22, 29 |
| 5 | Інформування | Комунікація всередині організації | 5, 14, 23, 32 |
| 6 | Колеги | Люди, з якими працює співробітник | 6, 15, 24, 31 |
| 7 | Зарплата | Оплата й грошові компенсації | 7, 16, 25, 34 |
| 8 | Додаткові пільги | Грошові й негрошові виплати понад прямої зарплати | 8, 17, 27, 35 |
| 9 | Залежні винагороди | Подяки, визнання й грошові винагороди за хорошу роботу | 9, 18, 26, 36 |
| | Усі підшкали | Усі аспекти в цілому | 1 - 36 |

Інтерпретація опитувальника задоволеності роботою: 181-216 балів – Ви повністю задоволені своєю роботою, висока задоволеність роботою. 131-180 балів – Ви здебільшого задоволені своєю роботою, середня задоволеність роботою. 101-130 балів – Ви не цілком задоволені своєю роботою, задоволеність роботою нижча за середній рівень 81-100 балів – Ви не задоволені своєю роботою, низька задоволеність роботою. 80 балів і менше – Ви вкрай не задоволені своєю роботою, вкрай низька задоволеність роботою. Оцінка за підшкалами: 20-24 бали – повністю задоволений цим аспектом роботи (висока задоволеність цим аспектом). 15-19 балів – частково задоволений цим аспектом роботи (середня задоволеність цим аспектом роботи). 10-14 балів – скоріше не задоволений цим аспектом роботи (низька

задоволеність цим аспектом роботи). 9 балів і менше – вкрай не задоволені цим аспектом роботи (вкрай низька задоволеність цим аспектом роботи).

Питання до опитувальника:

1. Думаю, що я отримую непогану оплату за ту роботу, яку я виконую.
2. У цій організації в мене практично немає шансів отримати підвищення.
3. У мене винятково тямущий і грамотний керівник.
4. Мене не задовольняє система додаткових виплат, що існує в цій організації.
5. Коли я добре виконую свою роботу, я відчуваю визнання і вдячність.
6. Багато з наших правил та інструкцій перешкоджають нормальній роботі.
7. Мені подобаються люди, з якими я працюю.
8. Іноді мені здається, що моя робота не має жодного сенсу.
9. У цій організації добре налагоджено інформування своїх працівників.
10. Надбавки до зарплати дуже незначні і відбуваються рідко.
11. Ті, хто добре справляються зі своєю роботою, мають реальні шанси на підвищення.
12. Мені не подобається те, як зі мною поводить мій керівник.
13. Додаткові пільги та виплати, які ми тут отримуємо, не гірші, ніж у більшості інших організацій.
14. Я не бачу, щоб те, що я роблю, хоч якось цінувалося.
15. Мої спроби поліпшити процес роботи не натикаються на бюрократизм і проволочки.
16. Багато хто з моїх колег грішить некомпетентністю.
17. Мені цікаво розв'язувати завдання, що виникають у моїй роботі.
18. Мені незрозумілі цілі, які перед собою ставить ця організація
19. Думаю, що мене недостатньо ценять в этой организации, судя по тому, сколько мне платят.
20. Шанси просунути кар'єрними сходами тут не гірші, ніж в інших місцях.
21. Мій керівник виявляє мало інтересу до почуттів своїх підлеглих.
22. Наша організація забезпечує хороший соціальний пакет.
23. У нас майже не отримують матеріальних винагород за хорошу роботу.
24. Мені доводиться виконувати масу формальних і непотрібних речей.

25. Я отримую задоволення від роботи зі своїми колегами.
26. Мені часто здається, що я не знаю, що відбувається в нашій організації.
27. Я пишаюся роботою, яку я виконую.
28. Я задоволений можливостями на підвищення зарплати
29. Ми не маємо того соціального пакета, який повинні були б мати.
30. Мені дуже подобається мій керівник.
31. Моя робота перевантажена писаниною.
32. Я не відчуваю, щоб мої зусилля оцінювалися так, як вони на те заслуговують.
33. Якщо я захочу, у мене є реальні можливості просунути по службі.
34. Мені дуже подобається атмосфера нашого колективу.
35. Я отримую задоволення від цієї роботи.
36. Мене не задовольняє рівень інформування працівників у нашому підрозділі.

URL : <https://psycabi.net/testy/61886-oprosnik-dlya-opredeleniya-urovnya-udovletvorennosti-rabotoj-projti-test-onlajn-metodiki-dlya-kadrovika>

Додаток Д

Співставлення характеристик інструменту «Вправно» та 1С, BAS ERP

| Характеристики | «Вправно» | 1С, BAS ERP |
|--|-----------|-------------|
| Кадровий облік | + | + |
| Управління запасами | + | + |
| Аудиторський слід даних | + | - |
| Торгівля, послуги, та виробництво | + | + |
| Багатомовність даних та інтерфейсу | + | - |
| Різні стандарти звітності | + | - |
| Дозволено в державних структурах | + | - |
| Зарплати, відпустки, лікарняні та інше | + | + |
| Подача податкової звітності з програми | + | - |
| Бухгалтерський облік | + | + |
| Веб – сервіс, додатки для Android та IOS | + | - |
| Програмний РРО (ПРРО) | + | - |
| Підтримка декількох валют | + | + |
| Single sign – in (Google, Facebook, AD) | + | - |
| Інтеграція з Prom.ua та «Нова пошта» | + | - |
| Проста кастомізація | + | - |
| Управління проектами | + | - |
| Складський облік | + | + |