

Міністерство освіти і науки України

Запорізька державна інженерна академія

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління

(назва факультету)

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)

8.03060101 магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи (на прикладі приватного підприємства)

Виконав: студент 5 курсу, групи М-14мз
напряму підготовки (спеціальності)

8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Гуров О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.держ.упр., доцент Ажажа М.А

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя - 20__ року

Запорізька державна інженерна академія
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту організації та управління проектами

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 030601 «менеджмент»
(шифр і назва)

Спеціальність 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту організацій та управління проектами
проф. Воронкова В.Г.
“ ___ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Гурова Олександра Валерійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи (на прикладі приватного підприємства)

керівник проекту (роботи) Ажажа М.А., к.держ.упр., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ___ ” _____ 20__ р. № ___

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) 1. Матеріали стажування з фаху. 2. Літературні джерела 3. Нормативна база 4. Аналітичні матеріали розвитку економіки, управління тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві. 2. Понятійно-категоріальний апарат системи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві. 3. Організаційно-управлінська структура приватного підприємства. 4. Діагностика проблем формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві. 5. Напрями формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Класифікація видів людського капіталу по рівнях і власності. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Спецрембудсервіс». Питома вага реалізованої продукції ТОВ «Спецрембудсервіс». Перелік об'єктивних ознак для визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівника.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	професор Воронкова В.Г.		
2	доцент Ажажа М.А.		
3	доцент Ажажа М.А.		
Нормоконтроль	Доцент Крайник О.М.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	розглянути теоретичні виміри формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи	07.09-21.09.15	
2	розкрити методичні підходи системи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві	21.09-05.10.15	
3	розглянути зарубіжні та вітчизняні концепції формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи	05.10-19.10.15	
4	проаналізувати організаційно-управлінську структуру на підприємстві	19.10-30.10.15	
5	дослідити механізми інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи	02.11-16.11.15	
6	оцінити формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи	23.11-16.11.15	
7	економічно обґрунтувати заходи з удосконалення механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи	23.11-05.12.15	
8	розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи	05.12-15.12.15	

Студент _____ Гуров О.В. _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ Ажажа М.А. _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 134 с., 22 рис., 10 табл., 95 джерел, 2 додатка.

Об'єкт дослідження – це процеси удосконалення формування механізмів інвестицій в людський капітал в умовах кризи на приватному підприємстві.

Предметом дослідження даної магістерської роботи є концепція формування механізмів інвестицій в людський капітал в умовах кризи на приватному підприємстві.

Мета роботи – вивчення та аналіз процесу та технологій формування механізмів інвестицій в людський капітал в умовах кризи на приватному підприємстві, розгляд досвіду вирішення завдань якісного комплектування кадрами, порівняльний аналіз існуючих технологій, пропозиції рекомендацій по оптимізації технології інвестицій в людський капітал на приватному підприємстві.

Методологічною основою роботи є сучасні положення економічної теорії, роботи провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, Закони України. У процесі роботи над темою було застосовано методи: діалектичний; балансовий; метод факторного аналізу причинно-наслідкових залежностей; індексний метод; статистичний метод тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що зроблені висновки та теоретичні узагальнення становлять певний внесок у подальшу

МЕТОДОЛОГІЯ, КАПІТАЛ, ІНВЕСТИЦІЇ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ,
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, SWOT-
АНАЛІЗ, ОКУПНІСТЬ, КОУЧ-СИСТЕМА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи

Студент Гуров Олександр Валерійович, групи М-14-1мз

Спеціальність 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)»

Тема: «Формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи (на прикладі приватного підприємства)».

В магістерській роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи. Увага приділяється формуванню механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи, зроблено аналіз організаційно-управлінської структури приватного підприємства. Дана робота складається із трьох розділів. Перший розділ носить теоретико-методологічний характер, у ньому розглянуті методологічні та теоретичні основи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи; діагностовано наукові підходи щодо визначення поняття «інвестиції в людський капітал» на підприємстві в умовах кризи.

Другий розділ роботи присвячений вивченню організаційної структури організаційно-управлінської діяльності приватного підприємства, а також виявленню перспектив і недоліків основних показників формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи.

У третьому розділі показані перспективи, проблеми, та практичні рекомендації вдосконалення формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи, зібрані загальні висновки та розглянуто доцільність програми антикризового управління.

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ZAPORIZHZHYA STATE ENGINEERING ACADEMY

ANNOTATION

the master's work

Student Alexander Gurov, group MP-14-1m

Specialty 8.03060101 "Management of organizations and administration (by economic activities)"

Theme: "Formation mechanisms of investment in human capital in the company in a crisis (for example, a private company)."

In the master's work the theoretical and methodological bases of formation mechanisms of investment in human capital in the company in a crisis. Attention is paid to the mechanisms of formation of human capital investment in the company during the crisis, the analysis of organizational and management structure of private enterprise. This work consists of three sections. The first chapter is theoretical and methodological nature, it considered methodological and theoretical bases of formation mechanisms of investment in human capital in the company in crisis; diagnosed scientific approaches to the definition of "investment in human capital" in the company in a crisis.

The second section is devoted to the study of the organizational structure organizational and management of private enterprises, as well as identify the prospects and shortcomings of key indicators formation mechanisms of investment in human capital in the company in a crisis.

The third section shows the prospects, challenges and practical recommendations formation mechanisms improve investment in human capital in the company in crisis raised and discussed general conclusions feasibility program of crisis management.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ	14
1.1. Теоретичні основи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві	14
1.2. Понятійно-категоріальний апарат системи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві	28
1.3. Зарубіжні концепції формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві	47
Висновки до першого розділу	55
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА)	57
2.1. Організаційно-управлінська структура приватного підприємства	57
2.2. Діагностика проблем формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві	69
2.3. SWOT-аналіз формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві	86
Висновки до другого розділу	92
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА)	94

3.1. Напрями формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві	94
3.2.Економічне обґрунтування впровадження механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві	103
3.3.Практичні рекомендації щодо удосконалення формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві	111
Висновки до третього розділу	117
ВИСНОВОК	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	123
ДОДАТКИ	132

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи полягає у тому, що статус ринкової економіки обумовлює вихід на світовий рівень та вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і сучасних методів найму та відбору персоналу.

До 60-х років в питаннях формування механізмів інвестицій в людський капітал орієнтувалися лише на поточні потреби підприємства. При такому підході працедавець розраховував отримати у будь-який момент необхідне йому кількість працівників, для використання яких не вимагається тривалої спеціальної підготовки. Надлишковий ринок робочої сили давав працедавцям таку можливість, а звільнення надлишкового персоналу практично нічого не коштувало. Зміни в умовах діяльності підприємств висунули в якості загальної для всіх вимогу орієнтуватися при формуванні ресурсів не лише на поточні потреби, але і на тривалу перспективу. Ця вимога стосується всіх видів ресурсів, у тому числі і людських.

Таким чином, актуальність теми роботи обумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку бізнес-технологій більшість керівників підприємств, які володіють певними фінансовими, інформаційними, технологічними ресурсами, досягли розуміння того, що людські ресурси є ключовими. Підприємства конкурують на рівні професійного розвитку своїх співробітників - їх знань, умінь, навичок. Формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві дозволяє виявити і розкрити потенціал кожного співробітника і направити цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Формування механізмів інвестицій в людський капітал на

підприємстві є невід'ємною частиною управління персоналом у всіх його підсистемах. Застосування системи формування механізмів інвестицій в людський капітал дозволяє визначити значимість співробітників для підприємства і стимулювати зміни їх діяльності в кращу сторону. При правильній розробці та проведенні, інвестиції в людський капітал на підприємстві – це ефективний інструмент, що дозволяє виявити слабкі і сильні сторони діяльності працівників, скласти план професійного розвитку, побудувати відкриту корпоративну культуру й довірливі стосунки з керівником, підвищити прибутковість підприємства за рахунок більш ефективного управління персоналом.

За останні роки працівник перетворився з «прикрої, але необхідної статті витрат» в основне джерело прибутку. В рамках цього підходу людина стала розглядатися як найважливіший елемент, а витрати на оплату його праці, підготовку та перепідготовку, підвищення кваліфікації, створення сприятливих умов діяльності – як особливий вигляд інвестиції. Перш за все, необхідно встановити вихідний рівень параметрів, що характеризують кваліфікацію співробітників. Для цього використовуються тести, що дозволяють якісно оцінити знання та уміння співробітників по відношенню до того, що їм належить робити у планованому періоді.

Серед зарубіжних авторів, які зробили значний внесок у розроблення цієї проблеми, необхідно відзначити М. Х. Мескона, Г. Мінцберга, П. Друкера. Серед українських та російських вчених проблемою оцінки персоналу займалися: В.Г. Воронкова, М.А. Ажажа, Г. Г. Руденко, А. М. Пономарев, Т. А. Беркутова, Н. В. Крониковська, В. А. Дятлов, В. Т. Пихало, А. Я. Кибанов, М. В. Грачов, Г. К. Ушаков, Ю. М. Ємельянов та ін.

Вивченню та практичному застосуванню ефективних методів формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів. Свої роботи цій темі присвятили: Джейн Ломмел, дослідники Френк Бернірі і Неа Гада-

Джейн, Вільям Паундстоун, Т. В. Шевченко, А. Денисова, А. Новіков, Т. Базаров, В. В. Красношапка, Н. В. Кузнецова, А. В. Нечасва, А. В. Денисова, О. М. Следь, А. Я. Кибанов, Е. М. Уланова та багато інших. Всі вони зосереджувались на практичному та теоретичному застосуванні окремих методів формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві.

Формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві – найбільш відповідальний етап у управлінні персоналом. Тому в роботі приділено особливу увагу розгляду науково-методичних принципів та організаційних заходів формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, що дозволяють успішно вирішувати кадрові проблеми. Стратегія функціонування та розвитку будь-якого підприємства немислима без звернення до персоналу. Для того, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства, на ньому має бути сформована сильна команда, здатна підтримувати його високий професійний авторитет.

Основним структурним підрозділом щодо управління кадрами на підприємстві є відділ кадрів, на який покладені функції по формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, прийому, відбору, оцінці та звільненню кадрів, а також по організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Для виконання останніх функцій створюються відділи підготовки кадрів або відділи технічного навчання. Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні, а значить система менеджменту в процесі найму, відбору та оцінки персоналу на багатьох підприємствах сфери виробництва і сфери послуг, у тому числі і торгівлі, далека від досконалості та вимагає постійного перегляду та корегувань. Цим і пояснюється актуальність теми дослідження. Через це вони не виконують цілий ряд завдань оцінки кандидатів при прийомі на роботу.

Об'єкт дослідження – це процеси удосконалення формування механізмів інвестицій в людський капітал в умовах кризи на приватному підприємстві.

Предметом дослідження даної магістерської роботи є концепція формування механізмів інвестицій в людський капітал в умовах кризи на приватному підприємстві.

Мета роботи – вивчення та аналіз процесу та технологій формування механізмів інвестицій в людський капітал в умовах кризи на приватному підприємстві, розгляд досвіду вирішення завдань якісного комплектування кадрами, порівняльний аналіз існуючих технологій, пропозиції рекомендацій по оптимізації технології інвестицій в людський капітал на приватному підприємстві.

Завдання роботи:

- розглянути теоретичні виміри формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи;
- розкрити методичні підходи системи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві;
- розглянути зарубіжні та вітчизняні концепції формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру на підприємстві;
- дослідити механізми інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи;
- оцінити формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи;
- економічно обґрунтувати заходи з удосконалення механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи.

У ході роботи буде детально досліджена система, що існує на

підприємстві, та зроблений висновок, що проблема формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи виникла з причини недостатньо якісного відбору та оцінки персоналу, а також через відсутність системи утримання персоналу та виховання корпоративної відданості підприємства.

Методи дослідження роботи. Методологічною основою роботи є сучасні положення економічної теорії, роботи провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, Закони України. У процесі роботи над темою було застосовано методи: діалектичний – при вивченні системності та розвитку механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи; балансовий – при аналітичному дослідженні наявності, складу та структури формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи, ступеня їх використання; метод факторного аналізу причинно-наслідкових залежностей – при оцінці процесу відтворення механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в залежності від впливу умов та факторів, що його визначають; індексний метод – при аналізі динаміки зміни показників, що характеризують формування та використання механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи; статистичний метод (в тому числі групувань, зіставлень, графічний, табличний) – при розробці схем, графіків, таблиць та додатків; анкетних та експертних опитувань – при обґрунтуванні механізму активізації соціально-економічних та виробничих чинників системи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи.

Інформаційну основу дослідження склали правові і нормативні документи, матеріали і звіти приватного підприємства, спеціальна література, а також результати монографічних і соціологічних досліджень.

За результатами виявлених недоліків у роботі підприємства запропоновані методи їх усунення. Зокрема, запропоновані нові способи залучення претендентів; вказані моменти, яким необхідно приділяти особливу увагу при прийомі на роботу; запропоновано використання

групових співбесід, тестів та спеціальних агентств.

Практичним впровадженням теми є те, що на основі удосконалення оцінки та відбору персоналу керівництво буде запроваджувати нові методики при відборі кандидатів на вакантну посаду.

Апробація результатів

1. Гуров О.В. Понятійно-категоріальний апарат системи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві // Перспективні напрямки світової науки: Збірник статей учасників тридцять п'ятої міжнародної науково-практичної конференції "Інноваційний потенціал світової науки – ХХІ сторіччя" (24–27 листопада 2015 р.). – Видавництво ПГА. – Запоріжжя, 2015. – 66 с. Електронний ресурс: <http://nauka.zinet.info>

2. Гуров О.В. Теоретичні основи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві // Соціальна відповідальність бізнесу і адміністрації – створення інноваційного управління: монографія. – Бердянськ, 2015.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Теоретичні основи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві

Методологію можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. З огляду на багатогранність проблеми, що досліджується, її актуальність, невивченість доцільно зосередити увагу на уточненні окремих теоретичних положень.

Перш за усе, вирішення проблеми регулювання інвестицій в людський капітал на підприємстві потребує, на наш погляд, роз'яснення понять «методологія» та «метод». Методологія найчастіше використовується у двох значеннях: 1) як система певних способів і прийомів, що використовуються у тій чи іншій сфері діяльності; 2) як вчення про цю систему, що являє собою загальну теорію методу. В іншому значенні методологію визначають як систему регулятивних принципів і правил діяльності, як спосіб приведення у взаємодію об'єктів пізнання для виявлення їх іманентних властивостей і відносин [25, с. 353].

Метод – це теоретично осмислений і логічно обґрунтований спосіб пізнавальної діяльності з метою отримання достовірного знання про об'єкт вивчення; сукупність, а точніше – система теоретичних узагальнень, правил (принципів) і методів науково-пізнавальної діяльності, яка забезпечує появу нового достовірного знання, і становить власне методологію [25, с. 354].

Методологічна функція категоріального апарату формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві дозволяє з'ясувати специфіку різних рівнів узагальнень у сферах загальнонаукового та спеціально-наукового пізнання, визначає характер взаємозв'язку загальних і спеціальних історичних теорій, фундаментальних і прикладних досліджень у різних галузях знання [26, с. 396].

Категорії можуть використовуватися як принципи пізнавальної діяльності, оскільки відбивають соціальну дійсність у її визначальних, сутнісних характеристиках, у чому полягає їхня цінність і, одночасно, обмеженість, оскільки властивості і зв'язки суспільних реалій багатші за будь-які визначення і теоретичні будови. Категоріальний апарат досліджуваної теми – пізнавальний засіб, спосіб, інструмент, система принципів формування та застосування методів пізнання та предметної зміни інвестиційної діяльності.

Як свідчить аналіз, саме ці принципи, засоби і пізнавальні процедури «переплавляються» у процесі перетворення означеної теорії в методологію чи метод, а її елементи – у складові цього методу. Принципи наукового дослідження здатні виступати не тільки засобами реалізації загального підходу, а й як вихідні пункти цього підходу. Отже, основні методологічні принципи визначають суть пізнавального методу до формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, задають загальний напрям когнітивного руху, характеризуючи пізнавальний процес в цілому.

Принцип розвитку є центральним в даному дослідженні, так як в загальному вигляді динаміка інвестиційних процесів розуміється як закономірний і цілеспрямований процес незворотних якісних змін. Основні ознаки інвестиційного розвитку: якісний характер змін, їх незворотність, спадковість і цілеспрямованість, так як в процесі інвестиційного розвитку, на відміну від інших форм руху, з'являється нова якість суспільства.

Принципи історичного і логічного дозволяють проаналізувати з огляду на складність та різноманітність моделі інвестиційної діяльності, дослідити

закономірності інвестиційної сфери в умовах трансформації, модернізації, транзитивності суспільства. Логічні принципи, що досліджують феномен інвестицій в контексті становлення, розвитку досліджуваного феномена, допомагають розглянути інвестиційний процес не як статичну структуру, а як динамічну систему з метою зняття протиріч та утриманням всього позитивного і переходом до якісної фази розвитку.

Принцип історизму дозволяє проникнути в діалектику інвестиційних процесів, виявити конкретну сутність закономірностей інвестиційної сфери; виявити закони, які регулюють умови виникнення, існування і розвиток певного інвестиційного циклу, з переходом на іншу, вищу ступінь (рівень) розвитку інвестиційного процесу. Спираючись на принцип історизму, важливо визначити етапи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, що є засадничими підвалинами інвестиційного прогресу, виходу на історичну арену багатьох суб'єктів державотворчого процесу.

Суть принципу спадковості розвитку в тому, що кожний етап інвестиційного процесу обумовлений попереднім станом, який, в свою чергу, обумовлює наступний стан системи інвестиційного розвитку. Спадковість в певній мірі визначає напрямок прогресивного розвитку. Тому формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві зберігає і розвиває нові програми, які, реалізуючись у відповідних типах інвестиційної активності, породжують реальні зміни у житті сучасного українського суспільства.

Принцип цілепокладання і цілераціональної дії, покладений в основу формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в нових умовах державотворення, визначає сукупність необхідних процедур, специфіку суб'єкт-об'єктних і суб'єкт-суб'єктних відносин.

Причинно-наслідковий аналіз сприяє дослідженню відношення між економічними і політичними, економічними і соціальними, економічними і духовними відносинами, детермінується причинно-функціональним

характером. В умовах модернізації українського суспільства необхідно сформувати ті важелі інвестиційної діяльності, які є провідними для розвитку державотворчого прогресу. Як свідчить аналіз, із завершенням трансформаційних ринкових процесів ідея цінності інвестиційного «прогресу» зводиться до стабілізації, про що свідчить досвід індустріально розвинених країн.

Методологічний аналіз формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи базується на принципі культурної спрямованості інвестиційного розвитку. Інвестиційна діяльність втілює в собі різноманітні можливості і включає множину не тільки необхідних, але і випадково сформованих можливостей. Це по-новому ставить вирішення проблем спрямованості інвестиційного розвитку як прогресу, що допомагає зрозуміти існуючі в суспільстві складність процесів інвестиційного розвитку в умовах модернізації українського суспільства. Під інвестиційним прогресом розуміють напрямок розвитку, що характеризується формуванням функцій універсального характеру, що збільшує відносну незалежність системи від оточуючого середовища; відповідно, інвестиційний регрес можна охарактеризувати як процес обмеження і звуження функціональних можливостей системи [127, с. 13-30].

Процеси формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи спираються на принцип системності, який дає змогу визначити інвестиційну діяльність як взаємозв'язок різних сфер суспільства. Процес інвестиційного розвитку не завжди носить системний характер, що обумовлено багатоманітними факторами, які не завжди сприяють ефективності інвестиційної діяльності.

Принцип системності означає, що практично в будь-якій сфері діяльності люди мають справу не з окремими ізольованими об'єктами, а з їх складними взаємопов'язаними комплексами, які детермінуються багатьма факторами. Принцип системності припускає розгляд об'єкта діяльності

інвестиційної сфери як такої системи, в яку включена безліч взаємодіючих факторів.

Принцип структурності у сукупності стійких відносин і зв'язків між елементами відіграє значну роль при пізнанні інвестиційної діяльності як цілісної структури. Найбільш високоорганізовані системи є самоорганізовані системи (адаптовані) і системи із зворотнім зв'язком, поведінка яких постійно приводиться у відповідність із змінюючими зовнішніми показниками середовища. Це передбачає наявність в системах інвестиційних процесів упорядкування, в якому реалізуються такі управлінські механізми, через які структура цілого впливає на характер функціонування і розвиток частин.

Завдяки застосуванню принципу саморегуляції інвестиційної діяльності, різні функціональні системи визначають необхідну для нормальної життєдіяльності соціуму тривалість інвестиційних процесів, межі яких задаються розвитком ринкових відносин суспільства. Саморегуляція інвестиційної системи необхідна для вирішення завдань використання людського капіталу в країні.

Досліджуючи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, необхідно спиратися на принцип субсидіарності, оскільки цей принцип виступає джерелом «допоміжних» обов'язків спільнот «вищого» рівня, зокрема, держави щодо спільнот «нижчого» рівня (організацій, сімей) і окремих індивідів, а також встановлює права окремих індивідів і спільнот на самостійність та ініціативу, права на необхідну допомогу в соціальній, економічній, культурній, політичній і правовій сферах. Як відмічає С.Максимов, першим і останнім засадничим із семи принципів субсидіарності є окрема людина, тому не можна позбавити окрему особу того, що вона отримує з власної ініціативи або власними силами, та наділити цим спільноту [28, с. 99-100].

Методологічні підходи в управлінні задають напрями, а пізнавальні прийоми та засоби утворюють її смислові вузли. Ті чи інші підходи в

управлінні можуть модифікуватися, конкретизуватися і спеціалізуватися завдяки дії принципів і процедур методів. Сфера методологічного впливу пізнавального підходу до інвестиційної сфери внаслідок цього уточнюється, а сам підхід набуває належного змістовного та структурного оформлення.

Так, із застосування когнітивного (пізнавального) підходу відкриває додаткові можливості для з'ясування динаміки регулювання інвестицій в людський капітал. Когнітивний підхід має бути обов'язковим інструментом при вивченні об'єктивних і суб'єктивних чинників людського капіталу, які впливають на динаміку інвестиційної сфери, прискорюють і стимулюють розгортання цього процесу. Підхід виступає наріжною ланкою своєрідних пізнавальних рядів, започаткованих відповідними категоріями. Наприклад, категорія «історичне в інвестуванні» започатковує пізнавальний ряд: історичне (ідея історичного) – принцип історизму – історичний підхід – система історичних знань – історичний метод (методологія).

Використання антропологічного підходу заключається у виявленні гуманістичної і вселюдської основи інвестиційних відносин, що репрезентують становлення такого інвестиційного етосу, що сприяє актуалізації гуманістичних засад інвестиційної діяльності, в яких людський розвиток може органічно включатися в систему економічної діяльності. Саме антропологічний підхід в контексті регулювання інвестицій в людський капітал передбачає процес виявлення гуманного виміру всіх сфер буття, наповнюючи всі інвестиційні процеси «антропологічним змістом». З цієї точки зору необхідно виявити систему гармонії: внутрішнього світу людини і взаємовідносин особи і соціуму, соціуму і нації, нації і людини, держави і людини. Антропологічно-гуманістичний вимір інвестиційної діяльності має перевіряти «на міцність» державу та її відповідність параметрам цивілізаційного розвитку нації і людини [29, с. 115].

Інвестиційна діяльність підприємства відносно людського капіталу в контексті культурологічного підходу включає визначення сукупності трьох вимірів – освіченості (наука, мистецтво, моральність); громадянськості

(релігія, право, державність); цивілізації (господарство, техніка), які в сукупності складають формування моделей інвестиційної діяльності. Найважливішим положенням сучасного культурологічного аналізу є визнання складного, полікультурного характеру формування інвестиційної діяльності в людському капіталі та провідної ролі культурологічних чинників інвестиційної діяльності.

Концепція інвестиційної діяльності у розвитку людського капіталу сприяє утвердженню суспільства, заснованого на гуманістичних засадах. В контексті культурологічного підходу концепція інвестиційної сфери складає осердя культурного становлення нації в умовах модернізації українського суспільства. Культура інвестицій в людину – це використання знань, умінь, звичок, нахилів, ідей, цінностей, інвестиційного досвіду; роль інвестиційних цінностей – у відстоюванні рівності можливостей кожної людини, розвитку таких моделей і механізмів регулювання, які спряли б подоланню найбільш небезпечних для суспільства деструктивних наслідків трансформації інтелектуальних відносин (недофінансування освіти, науки тощо).

Цивілізаційний підхід до формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві виходить з необхідності визначення в якості мірила цивілізаційних процесів – відношення до інвестиційної діяльності як мірила розвитку цивілізованості. У сучасному суспільстві зростає значимість інвестиційних засад інтелектуалізованого суспільства, що сприяє становленню загальнолюдської інвестиційної культури. В сучасних умовах державотворення проявляється зростаюча гомогенізація економічних, соціальних та політичних форм, різних типів інвестиційного споживання, які поєднуються з культурним розмаїттям [30, с.15]. В контексті цивілізаційного підходу утверджується глобальна інвестиційна культура, що складається з багатьох дискретних структурних елементів: перша орієнтується на ідею культурного способу життя, базується на інвестиційній культурі; друга – включає в поняття культури – інвестиційне буття, що є інноваційним підходом.

Аналізуючи специфіку механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, доцільно використовувати такі підходи: системний, соціально-діяльнісний, особистісний і синтезувати їх у єдиний системно-діялісно-особистісний. Цей підхід може бути реалізований в контексті використання принципів, до яких належать принципи взаємного зв'язку, субординації, ієрархії, гуманістичної цілеспрямованості, врахування зовнішніх впливів, оперативності управління, процесуальності.

Системний підхід – це такий підхід, у якому всі суспільні зв'язки і опосередкування, елементи і складові суспільства, держави й управління, функції і проблеми реалізації інвестування розглядаються у вигляді взаємопов'язаного цілого. Системний підхід можна звести до наступного: при визначенні суспільного утворення інвестиційної діяльності як системи, аналіз її елементів розглядається з урахуванням її місця в цілому; дослідження суспільного інвестиційного утворення як системи виявляється невід'ємним від дослідження його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, оскільки об'єкт інвестування вивчається як підсистема більш великої системи, детермінованої об'єктом інвестування середовища. Між складовими інвестиційної системи існують відношення взаємозалежності і взаємопідпорядкування, які виражаються в тому, що зміни або модифікація одного з цих складових (елементів) зумовлюють певні зміни усіх інших; в інвестиційній системі можна виділити закономірний тип зв'язку, що утворює її структуру, яка, в свою чергу, забезпечує стійкість системи, зміни якої призводять до радикального її перетворення.

Системний підхід націлений на аналіз будь-якої частини інвестиційного буття із зв'язками оточуючого середовища; доцільним є введення ієрархії складових (підсистем) та їх ранжування; аналіз системи і як цілого, і як сукупності складових; аналіз системи як домінанти й підсистеми як самостійних складових; урахування невизначеностей і випадковостей в інвестиційній системі; виявлення законів об'єднання частин в ціле, законів,

які визначають характер структури, функціонування, її зв'язок з умовами і середовищем функціонування, граничних характеристик систем.

Інституційний підхід дозволяє проаналізувати регулювання інвестицій в людський капітал як складний економіко-соціально-культурний інститут, за допомогою якого здійснюється управління інвестиційними процесами. З позиції інституціонального підходу людський капітал є багатомірною векторною категорією з визначеним напрямом розвитку і з притаманним йому певним ступенем впливу та зв'язку в організації. Ринкові фактори мають велике значення для формування і розвитку людського капіталу, оскільки ринок через ціновий механізм як гнучку сигнальну систему має здатність мінімізувати дії факторів невизначеності та ризику. Одним із інститутів, який знижує невизначеність у цих процесах, є ринок праці, оскільки в сучасних умовах інвестор має велику свободу щодо вибору об'єкта і суб'єкта інвестиційної діяльності.

В рамках соціально-комунікативного підходу слід проаналізувати процеси становлення цивілізованої інвестиційної політики та взаємозв'язок всіх складових інвестиційної діяльності.

Політико-культурний підхід дозволяє визначити, чому однакові за своєю формою інвестиційні інститути діють неоднаково в різних країнах, або ж в силу яких причин ті чи інші інститути виявляються дієздатними в одних країнах і зовсім неприйнятними в інших.

Комплексний підхід до формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві передбачає урахування всіх аспектів, особливостей і факторів, які прямо чи опосередковано впливають на вирішення проблем оптимізації людського розвитку завдяки інвестиційній діяльності. Так, Н.Мельтюхова відмічає, що підвищення результативності діяльності органів виконавчої влади на упорядкування суспільних відносин потребує передачі функцій і структурних змін, відповідної діяльності щодо вивчення та узгодження інтересів учасників [31, с. 224-229]. Система забезпечення інвестиційної політики як цілості може бути досліджена в межах

індуктивного, діалектичного, структурно-функціонального, системного, інформаційно-цілісного та синергетичного методів.

Згідно із системним методом, інвестиційні явища і процеси розглядаються у взаємозв'язку і взаємозалежності, інвестування людини являє собою складну систему, що дозволяє визначити його структуру, взаємозв'язки елементів, зміст і спрямованість інвестиційних проєктів, функцій та їх ролі в мінливому і суперечливому глобалізованому світі. Саме завдяки цьому методу інвестиційна діяльність уявляється відкритою та неврівноваженою системою, що зорієнтовує інвесторів на вивчення комплексу зворотних зв'язків між нацією, дисипативних структур, нелінійності тощо [32, с. 70]. Використання системного методу дозволяє виокремити ряд підсистем (систем нижчого рівня), які досліджуються автономно з урахуванням подальшого узгодження цілей кожної підсистеми із загальною метою систем. Інвестиційний фактор розвитку людського капіталу разом з іншими елементами формує структуру системи і визначає перспективи її розвитку, реалізуючи засади людиноцентричного виміру людського буття [33, с. 15].

Еволюція концепції інвестицій в людський капітал в умовах модернізації суспільства являє складний суперечливий процес, що поєднує два протилежних вектори економічного та соціального розвитку.

Системно-структурний метод дозволяє експлікувати інвестиційну діяльність як систему, що саморозвивається, має визначену структуру, проявляється у вигляді конкретних варіантів єдиної інваріантної системи. Цей метод дозволяє розглянути механізм забезпечення ефективної дії інвестиційної сфери, що як складну цілісну систему, що, в кінцевому підсумку, складається з простих елементів, що самоорганізуються. Системно-структурний підхід дозволяє розглянути інвестиційну сферу як функціонування чисельних структур та підструктур, які можна тлумачити як його рівні та форми в контексті їх структур [34, с. 450].

Системно-структуралістський метод включає певне коло теоретико-концептуальних положень, пов'язаних з багаторівневою, складною структурою інвестиційної сфери як такої, що дозволяє виокремити для більш глибокого пізнання його сутності стійкі зв'язки між її складовими елементами, що пов'язують їх в єдине ціле. Системно-структуралістський метод є необхідним при дослідженні системи соціально-економічних, морально-етичних та етнокультурних засад, що сприяють формуванню національних інтересів як джерела сучасного державотворення. Інвестиційна система у процесі українського державотворення перетворюється на цілісність, яка є найважливішим елементом системного підходу.

Конкретизацією цілісності інвестицій в людський капітал є структурний аналіз – вивчення внутрішніх зв'язків між окремими підсистемами інвестиційної діяльності, де структура є способом взаємозв'язку її елементів, внутрішньою організацією системи, виражає її сутність і розвивається загальними для неї економічними законами.

В контексті системно-функціонального методу можна дослідити взаємозв'язок інвестицій між економічними, політичними, соціальними і культурними складовими, завдяки чому інвестиційна діяльність є інтегрованою системою, в якій кожний елемент відповідає різним потребам нації; диференціація функцій забезпечується диференціацією інвестиційних проектів, що складаються у впорядковану систему; постійна підтримка і відновлення всіх елементів інвестиційної діяльності у розвитку людського капіталу сприяє стабілізації суспільства. Так, згідно з цим методом можна визначити структуру інвестицій, простежити зміни, які в них відбуваються, визначити місце і роль кожного елемента інвестиційної системи [35, с. 29].

Гуманістичний метод є одним з основоположних в методології наукового пізнання. На теоретико-дослідницькому рівні аналізу інвестиційних процесів методологія соціального гуманізму включає: ставлення до інвестиційної сфери як тієї «сутнісної матерії» економічної діяльності, в центрі якої людський розвиток «як міра всіх речей»;

утвердження інвестиційної діяльності як «органону» перетворення дійсності на розумних началах реалізації сукупності економічних та соціальних цінностей, потреб, інтересів, персонально виокремлених цілей. Гуманістичний вимір інвестиційної діяльності - це той ідеал суспільства, в якому людський розвиток набуває свого екзистенційного значення, розглянутого як реалізація гуманності через призму інвестиційної діяльності і створення невідчужених форм діяльності для самодіяльності людини, що потребує докорінної зміни функцій держави та забезпечення ефективності інвестиційної діяльності. Субстанційність інвестиційної діяльності проявляється в її укоріненості у нормах, принципах, формах, методах, завдяки чому кожна нація стверджується в своїй національно-економічній моделі інвестиційного розвитку і відношенні до людського капіталу.

Аксіологічний підхід до аналізу формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві – це та основа, що сприяє поясненню ціннісних засад інвестиційного буття та подолання недосконалості системи. Аксіологічний підхід проявляється завдяки характеристиці інвестицій в людський капітал як таких цінностей, що культивуються як цивілізаційні феномени. Ціннісне визначення інвестицій в людський капітал розкривається через ціннісно-практичну орієнтацію як окремого індивіда, так і держави; на рівні гуманістичної раціоналізації ціннісних перспектив інвестиційного буття, через рефлексію всіх інвестиційних явищ як «буття - в – цінностях» (економічних, політичних і соціальних), в їх національному розмаїтті [36, с. 222]. Аксіологічний підхід до культури інвестиційної діяльності зводиться до втілення в ньому цивілізаційних цінностей, які виконують роль аксіологічного чинника вибору потреб, інтересів, переживань, цілей, планів, способів, реалізацій, наслідків діяльності, і тих умов, за яких вони реалізуються. Гармонійне поєднання економічних і духовних цінностей формують цивілізаційні інвестиційні відносини, а дисгармонія аксіологічних і економічних чинників спотворюють культуру інвестиційної діяльності. Отже, інвестиційна цінність вибору об'єкта і суб'єкта інвестором як

суб'єктом цілей, засобів, результатів та умов діяльності в умовах трансформації та модернізації сучасного українського суспільства, на який буде направлена інвестиційна діяльність.

На нашу думку, синергетичний метод дає можливість визначити інвестиційну діяльність як складноорганізовану, нелінійну, невідповідно до порядку систему, подальший розвиток якої не може бути однозначно визначеним. Синергетичний метод відображається в поняттях: розвиток; саморозвиток; самоорганізація; ентропія; нелінійність. На основі синергетичної парадигми інвестиційна діяльність уявляється як унікальний процес самоорганізації суспільства, економіки, політики, соціальної та духовної сфери; розглядається як складна система, оскільки містить принципово різні рівні – макро-, мікро- та мегарівні. Те, що на мікрорівні постає як невідповідно до порядку сукупність суто хаотичних дій в інвестиційних процесах, на макрорівні викристалізовується у певну ввідповідно до порядку вність і закономірність [37, с. 199].

Синергетичний метод допомагає виявити закономірності інвестиційної діяльності, яка самоорганізується, тому основною проблематикою синергетичного методу є співвідношення порядку і хаосу в суспільстві. Суть подібних метаморфоз пов'язана з пошуком усталеності, тобто такого стану, коли переходи системи з одного стану в інший удосконалюються. Синергетичний метод розглядає теорію утворення нових шляхів інвестування, що включає ієрархізацію, розгалуження і формування нового типу зворотного зв'язку, які утворюють в сукупності те, що в теорії дисипативних систем слід назвати самоорганізацією.

Таким чином, методологія дослідження формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві є:

– дослідженням процесів і явищ управління в контексті оптимального поєднання теоретичного та емпіричного рівнів пізнання, їх інтеграції, отримання нового знання про сутність і особливості, зокрема, феномена інвестицій в людський капітал, що має діяти в нових умовах глобалізації;

– для вирішення проблем розвитку людського капіталу використовуються конкретні методологічні прийоми дослідження, які можуть бути застосовані при когнітивному пізнанні предметних сторін об'єкта – політичних та економічних процесів, які віддзеркалюють розвиток людини як носія інтелектуального капіталу;

– для дослідження формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві найбільш суттєвим є використання таких підходів: структурно-функціональний в сфері інвестування людського капіталу обумовлює всю сукупність організаційних заходів, направлених на оптимальне функціонування повного використання здібностей людини у виробничому процесі; когнітивний – є обов'язковим інструментом при вивченні об'єктивних і суб'єктивних чинників формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, що впливають на динаміку інвестиційної сфери;

– аксіологічний підхід – сприяє поясненню ціннісних засад соціоекономічного буття та подолання недосконалості економічної системи; цивілізаційний – виходить із необхідності визначення в якості мірила цивілізаційних процесів людину як найвищу цінність буття; системний – направлений на аналіз людського капіталу як взаємопов'язаного цілого, в якому переплітаються всі складові елементи суспільства і держави; інституційний – дає можливість проаналізувати формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві як економіко-соціально-культурний інститут, за допомогою якого здійснюється управління інвестиційними процесами;

– гуманістичний – це той ідеал суспільства, в якому людський розвиток розглядається як реалізація гуманності через призму інвестиційної діяльності; антропологічний – направлений на виявлення гуманістичної і вселюдської основи інвестиційних відносин.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат системи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві

У науці процес вивчення інвестицій в людський капітал триває через удосконалення понятійного апарату, що до деякої міри відображає незавершеність формування цієї дисципліни та наукового напрямку. Перш за все потребує детального і комплексного вивчення питання про те, що слід розуміти під поняттями – капітал, людський капітал, людський розвиток, інвестиції в людину, інвестиції в людський капітал тощо.

Концепція управління людськими ресурсами це система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Вона конкретизується через кадрову політику. Основні цілі управління людськими ресурсами [15, с.78]:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління людськими ресурсами як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну - планування потреб і джерел комплектування персоналу;

- соціально економічну - забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення і використання персоналу;

- відтворювальну - забезпечення розвитку персоналу.

Управління людськими ресурсами має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання

законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу.

Завдання управління людськими ресурсами [8, с.80]:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження впродовж робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;
- максимально можливе виконання різних операцій на робочому місці.

Основні принципи системи управління людськими ресурсами в сучасних умовах:

- змістовність праці;
- справедливе винагородження і визнання власної праці;
- дотримання необхідних технічних вимог до оформлення робочих місць;
- демократизація діяльності персоналу;
- формування сприятливого мікроклімату в колективі;
- забезпечення працівників якісним медичним і побутовим обслуговуванням.

Із розвитком нових культурних і соціальних цінностей, зі зростанням забезпеченості працівників виникла нова проблема невдоволеність через вузьку спеціалізацію, яка є причиною втоми, втрати зацікавленості, що, у свою чергу, призводить до прогулів, плинності кадрів.

Щоб вирішити цю проблему, необхідно змінити систему організації праці. Для цього можна використати два методи - розширення обсягу і збагачення змісту праці.

Обсяг робіт вважають широким, якщо працівник виконує багато різних операцій і повторює їх рідко; і навпаки, якщо працівник виконує одноманітні, постійно повторювані операції, він має вузький обсяг роботи.

Змістовність роботи полягає у впливі, який робітник може безпосередньо чинити на свій об'єкт, зокрема, самостійність у плануванні і виконанні праці, визначенні власного ритму, участь у прийнятті рішень.

Отже, управління людськими ресурсами є важливою складовою управління організацією. Складність її полягає в тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів і методів управління [17, с.322].

Згідно І.Фішера, капіталом є усе те, що створює протягом визначеного часу потоки прибутків, причому будь-який прибуток завжди – це продукт будь-якого різновиду капіталу, тобто капіталом є будь-який запас благ, що може накопичуватися, продуктивно використовуватися не одноразово, а протягом досить тривалого часу давати прибуток [39, с. 51-52]. Капітал є «корисним призначенням», і, отже, оскільки людина має цю характеристику, послідовність у міркуваннях вимагає їх включення в поняття «капіталу». І.Фішер активно відстоює необхідність інвестицій в людину, який розглядає людину складовою частиною у визначенні капіталу. Дж.Р. Маккуллох визначав людину як капітал: «замість того, щоб розуміти капітал як частину продукції промисловості, не властивій людині, який міг би бути застосовним для його підтримки і сприяти виробництву» [40, с. 57].

Першовідкривачем терміна «людський капітал» вважається Т.Шульц (1960 р.), який зводить людський капітал до розвитку знань і здібностей, які людям надають «шкільна освіта, навчання на робочому місці, зміцнення здоров'я і зростаючий запас економічної інформації [41, с. 64-65]. Розроблення мікроекономічних основ теорій людського капіталу належить Г. Беккеру (1964 р.), який дає таке визначення цього питання: «людський капітал формується за рахунок інвестицій у людину, серед яких можна назвати навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я,

міграцію і пошуки інформації про ціни та доходи» [42, с. 5]. С.Хюбнер розглядає людський капітал як звичайний капітал. Його операційне визначення отримано «капіталізацією вартості людського життя за допомогою облігацій, додавши до них довічну ренту (для даної робочої сили) і оборотність (як джерело кредиту), розглядаючи їх за принципом забезпечення і використання методу амортизаційних фондів для забезпечення реалізації даного об'єкта» [43, с. 18-19]. Н.Сеніор вважав, що людина може трактуватися як капітал з витратами на існування, вкладеними в людину для одержання вигоди в майбутньому [44, с. 68-69].

Американський дослідник Дж. Грейсон вважає, що саме людський капітал, а не заводи, обладнання і виробничі запаси є квінтесенцією конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності, тому що настав час навчитися визначати вартість цього багатства, а сам факт його оцінки сприятиме зміні загальноприйнятих поглядів, що суспільство, яке не спроможне свідомо вкладати капітал у розвиток людини, відстане від інших [45, с. 196]. А.Сімкіна розглядає «людський капітал» як основне економічне відношення сучасного постіндустріального суспільства [46, с. 25-28].

У концентрованому вигляді сутність глобальних закономірностей і тенденцій суспільного розвитку заключається в посиленні соціалізації і гуманізації суспільних відносин, принциповій зміні місця і ролі людини, перетворенні її інтелекту на рішучий фактор суспільного прогресу. В результаті досліджень впливу людського капіталу на національне багатство було встановлено, що в ХХ ст. накопичення людського капіталу випереджало темпи накопичення фізичного капіталу.

Відомі російські дослідники в сфері людського капіталу О.Добринін, Є.Циренова та С.Дятлов розподіляють людський капітал за елементами витрат, інвестицій у його формування та нагромадження, класифікуючи на основні його складові: капітал освіти, капітал здоров'я і капітал культури. Одним із критеріїв класифікації типів людського капіталу є різниця між формами, в яких він втілюється: живий капітал, який містить у собі знання,

втілені в людині; неживий капітал, який формується в процесі втілення знань у фізичних, матеріальних формах; інституціональний капітал, який об'єднує живий і неживий капітал, пов'язаний з виробництвом послуг, що задовольняють колективні потреби суспільства [47, с. 44]. Отже, С.Дятлов визначає людський капітал як сформований у результаті інвестицій і накопичений людиною визначений запас здоров'я, знань, навичок, спроможностей, мотивацій, що використовуються в певній сфері суспільного відтворення, сприяють росту продуктивності праці й ефективності виробництва і тим самим впливають на збільшення заробітків (прибутків) даної людини [48, с. 26].

В.Паціорковський пропонує як критеріальну ознаку класифікації типів людського капіталу виділити чисельність членів однієї сім'ї: сім'ї з чисельністю до 3-х осіб відносяться до низького типу людського капіталу, 4-5 осіб – до середнього, 7-8 – високий тип людського капіталу [49, с. 140].

На думку Ж. та В.Поплавських людський капітал – це результат інвестицій та нагромаджень у вигляді здоров'я, знань, навичок, здібностей, що використовуються для отримання корисного результату через їх реалізацію за допомогою інтелектуальної праці [50, с. 64-68].

М.Крітський вважає, що в основі людського капіталу лежить «рух економічного суб'єкта як нової сили суспільного прогресу й інтелектуальної діяльності» [37, с.117]. О.Грішнова наводить історичний огляд співвідношень категорії «людський капітал» з такими науковими категоріями, які застосовувалися вітчизняною наукою раніше, що відображено в таблиці 1.1 [51, с. 39-40].

Більшість вчених формують структуру людського капіталу за витратним принципом, на підставі різних видів інвестицій у людський капітал. Так, І.Ільїнський виділяє наступні складові: капітал освіти, капітал здоров'я та капітал культури [52, с. 30]. Ф.Нойманн до основних складових людського капіталу відносить комбінацію наступних чотирьох компонентів:

культурно-етнічні особливості; загальна освіта; професійна освіта; ключові кваліфікаційні якості [53, с. 98].

Таблиця 1.1 - Розвиток уявлень про роль і місце людини в економічному житті та його відображення в змінах категоріального апарату

Категорія	Загальна тенденція	Період активного використання у вітчизняній науці	Уявлення про роль і місце людини в економічному житті	Причини виникнення
Робоча сила	Зростання ролі людини в економічному житті Посилення комплексності підходу	XIX ст. – теперішній час	Людина як носій здібностей і рис, які можуть продуктивно використовуватися в процесі праці	Необхідність визначення і врахування особистого фактора виробництва
Трудові ресурси		20-ті роки XX ст. – теперішній час	Людина як пасивний об'єкт зовнішнього управління, планово-облікова одиниця	Необхідність вимірювання показників відтворення робочої сили в умовах централізованого управління та обов'язковості праці
Трудовий потенціал		70-80-ті роки XX ст. – теперішній час	Людина як суб'єкт, який характеризується своїми потребами й інтересами у сфері праці	Необхідність активізації й ефективного використання можливостей, пов'язаних з особистим фактором
Людський фактор		Кінець 80-х років XX ст. – теперішній час	Людина – головна рушійна сила суспільного виробництва, фактор підвищення його ефективності	Суспільно-економічні умови, необхідність підвищення віддачі особистого фактора
Людський капітал		Початок 90-х років XX ст. – теперішній час	Людина – об'єкт найефективніших вкладень і суб'єкт, який перетворює їх на продуктивні здібності з метою подальшої реалізації у виробництві	Науково-технічний прогрес, необхідність визнання інтегральної цінності людини і продуктивного характеру інвестицій в економіку людини

В.Ванкевич виділяє: освіту та професійну підготовку, інформованість; фізіологічні характеристики особистості та стан здоров'я; професійну та географічну мобільність; психологічні характеристики особистості, необхідні потреби, мотивацію, цінності [54, с.15].

Відомий вчений в галузі менеджменту А. Колот [38, с.108] вважає, що сталася зміна чотирьох концепцій ролі персоналу у виробництві:

– використання людських ресурсів із кінця XIX ст. до 60 – х рр. XX ст. - замість людини у виробництві розглядалася лише її функція –

праця, що вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою. На Заході ця концепція знайшла відображення у марксизмі і тейлоризмі, а в СРСР – в експлуатації праці державою;

- управління персоналом - науковою основою цієї концепції, що розвивалася в 30 – х рр. ХХ ст., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції);

- управління людськими ресурсами - людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як ресурс, що не можна відновити – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудової функції, соціальних відносин, стану працівника). На практиці діяльності нашої держави ця концепція використовується фрагментарно більше 30 років і в роки перебудови мала розповсюдження в «активізації людського фактора».

- управління людиною - відповідно до цієї концепції людина – головний суб'єкт організації й особливий об'єкт управління, що не може розглядатися як «ресурс». Виходячи з бажань і здібностей людини, повинні будуватися стратегія і структура організації. Засновниками даної концепції вважаються лідери японського менеджменту: К. Мацусита, А. Морита. Проте вона тісно пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості.

Аналіз рентабельності витрат на освіту сформував новий погляд: політики почали трактувати освіту як вагомий чинник економічного зростання, а менеджери – як фактор підвищення продуктивності праці. В основі сучасної теорії людського капіталу лежить економічний підхід до людської поведінки.

Визнання людських здібностей, знань, навичок, здоров'я особливою формою капіталу ґрунтуються на основі того, що вони є невід'ємним особистим надбанням кожної людини; забезпечують власнику одержання більших матеріальних прибутків у майбутньому і певного психологічного

виграшу (за рахунок відмови від частини поточного споживання); забезпечують суспільству прямий зиск, що полягає в додатковому прирості національного прибутку; вимагають для свого формування як від людини зокрема, так і суспільства в цілому значних витрат; мають властивість накопичуватися і формують певний запас.

Г.Боаг сформулював кілька важливих питань, що відносяться до оцінювання людського капіталу: перший – метод оцінювання повинен залежати від цілей, для яких будуть використовуватися оцінки; другий – повинна дотримуватися обережність у проведенні розрахунків по статтях як для людського, так і для звичайного капіталу; третій - взаємовплив вартостей звичайного і людського капіталу [56, с. 7-14].

Оскільки людина в індивідуальному вимірі є лише споживачем, то її прийнято визнавати об'єктом соціального забезпечення. Об'єктом інвестицій є людський капітал нації є творчий, професійний, освітній, трудовий, фізичний, репродуктивний потенціал громадян, що реалізується в системі соціально-економічних, політико-правових, культурно-етнічних відносин і визначає майбутній розвиток нації.

Поняття людського капіталу є узагальненням людського фактору і людського ресурсу, проте людський капітал є більш широкою економічною категорією. Визначення понятійно-категоріального апарату зводиться до наступного. Для адекватного погляду на роль людини у виробництві в літературі із середини 80-х років всі частіше стали використовуватися терміни «людський фактор» і «трудова потенціал». На думку академіка Т.Заславської, людський фактор – «це система взаємодіючих, що займають різне положення класів, верств і груп, діяльність і взаємодія яких забезпечують прогресивний розвиток суспільства» [57, с. 35].

У поняття «людський фактор» вкладається більше широкий і глибинний зміст, ніж «робоча сила» і «трудова ресурси».

Поняття «людські ресурси» являє собою сукупну, якісну характеристику кваліфікаційного та професійного рівня людей, що працюють

в організаціях. Людські ресурси включають рівень освіти, здатність до творчості та потенційні можливості всебічного розвитку працівників, стан їхнього здоров'я, загальну культуру та моральність, удосконалення трудових взаємин, мотивацію, заповзятливість тощо. Поняття «людські ресурси» і «людський потенціал» не слід протиставляти, оскільки потенціал являє собою узагальнену, сукупну характеристику ресурсів, прив'язаних до певного місця та часу. Широке трактування поняття «потенціал» виходить з джерел можливостей, засобів, які можуть бути приведені в дію, використані для рішення будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливостей окремої особи, суспільства, держави в певному регіоні [58, с. 1058]. Потенціал, виступаючи в єдності просторових і тимчасових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин: по-перше, відображає минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення й можливостей функціонування та розвитку. У цьому плані поняття «потенціал» фактично приймає значення поняття «ресурс»; по-друге, характеризує сьогодення з погляду практичного застосування та використання наявних здатностей; по-третє, орієнтований на розвиток (майбутнє): у процесі трудової діяльності працівник не тільки реалізує свої наявні здатності, але й здобуває нові сили та здатності.

За змістом поняття «людський потенціал» і «людський капітал» явно співвідносяться, але мають значні відмінності. У визначенні Програми розвитку ООН, людський капітал – це знання, здатності, навички та досвід. Отже, коли говорять капітал, мають на увазі наявність знань, а коли говорять потенціал, мають на увазі здатності до їхнього одержання та використання. Поняття «людський потенціал» містить у собі кілька складових частин – здоров'я, добробут, рівень освіти, соціально-психологічну гнучкість та інші якості. Насамперед, людський потенціал (як і людський капітал) можна розглядати на двох рівнях: для характеристики людських ресурсів країни і для характеристики конкретної особистості. Людський потенціал – це здатності до одержання й використання інформації й знань [59, с. 92-93].

Таким чином, основним об'єктом інвестування на сучасному етапі модернізації українського суспільства є людський капітал в його цілісному визначенні, повернення йому духовно-моральних ціннісних орієнтирів, які є визначальними у виробничій діяльності. Це зумовлено змінами у виробничій діяльності людини, що привели до нового ставлення до праці, зумовленого розвитком інформаційно-комп'ютерних технологій. На місце «людини одномірної» в індустріальному суспільстві приходять «багатомірна людина» інтелектуальної ери, потреби й цінності якої повинні вивільнитися від планування матеріальних, економічних мотивів і прагнути розвитку індивідуальних здібностей. В результаті цього змінюється суть суспільного багатства: це вже не виробничий капітал постіндустріального суспільства, а знання, інформація, інформаційні технології, «ноу-хау» тощо.

Найважливішим компонентом розвитку теорій людського капіталу є інтелектуальний. Інтелектуальний капітал – це знання, інформація, досвід, організаційні можливості, інформаційні мережі, які слід використовувати для створення багатства. Іншими словами, це сума всього того, що знають і чим володіють працівники і що формує конкурентоспроможність організації.

Під поняттям «знання» розуміють «перевірений суспільно-історичною практикою і засвідчений логікою результат процесу пізнання дійсності, адекватне її відображення у свідомості людини у вигляді представлень, понять, суджень, теорій» [158, с. 840]. На відміну від життєвих, тобто донаукових знань, рівень яких здебільшого обмежується описом відповідних фактів, наукове знання сягає більш високого рівня – рівня пояснення, осмислення фактів у понятійній системі відповідної науки, і залучається до складу теорії.

Так, на думку Н.Корабльової, під знанням слід розуміти все те, що інтерпретується як знання в реальному людському житті, тобто все, що має когнітивний характер, оскільки сутнісний аналіз знання починається не з фіксації концепції, а з побудови соціально історичної картини пізнавальної ситуації і наступним накладанням її на знання, що підлягає аналізу. Таким

чином, в процесі дослідження ми отримуємо не знання про об'єкт, а фіксуємо способи діяльності з ним, де об'єкт уявляється не як деяке наявне буття, а як актуалізація різноманітних можливостей буття [60, с. 36-39].

С.Одінцов визначив інтелектуальний капітал як знання, яке слід конвертувати у вартості; накопичення інтелектуальних активів у вигляді патентів, ліцензій, комп'ютерних програм, авторських програм тощо, так і на динамічних характеристиках, пов'язаних з людським капіталом організації та інноваційною діяльністю [61, с. 87-94]. Доповнення у визначення сутності інтелектуального капіталу зробили японські вчені, зокрема І.Нонака. В його інтерпретації, акценти зміщуються до створення нового знання, інноваційного процесу з використанням т.зв. таїтних, тобто скритих знань.

Під «інвестиціями» розуміють динамічний процес зміни форм капіталу, послідовне перетворення первинних ресурсів та цінностей в інвестиційні витрати або перетворення вкладених засобів в приріст капітальної вартості у формі прибутку або соціального ефекту [62, с. 10-11]. Для суб'єкта інвестицій – це вкладення грошових, майнових та інтелектуальних цінностей з метою отримання прибутку у майбутньому, для об'єкта – джерело розвитку, що також розраховує на отримання в кінцевому результаті прибутку. Інвестиції – це всі види і форми майнових, інтелектуальних, інформаційних цінностей, в тому числі права на них, що вкладаються у розвиток людського капіталу, та об'єкти будь-якої діяльності з метою приросту капіталу, отримання їх високої рентабельності та/або іншого чистого ефекту. В даному визначенні не враховується технократичний підхід до інвестицій, оскільки в зміст поняття вводиться людський капітал як найвища цінність, що особливо важливо в умовах гуманізації виробництва та всієї системи економічних відносин. Інвестиції в людину є предметом індивідуального суспільного вибору, що можуть бути взаємодоповнюючими, і повинні підпорядковуватися критеріям раціональності.

Інвестиції в людський капітал ефективно впливають на темпи економічного росту і добробут населення, але лише за умов, коли людина є

метою розвитку і інтелектуальною силою науково-технічного і суспільного прогресу. Інвестиції в людський капітал – це грошові кошти та інші капітали, що вкладені в реалізацію різноманітних проектів з метою їх збільшення; це довгострокові вкладення фінансових і економічних ресурсів з метою отримання доходів в майбутньому чи отримання інших благ – соціальних, освітніх, інфраструктурних, екологічних тощо; фінансування будь-яких проектів з метою збільшення певного блага або вкладення в ці проекти з цими ж цілями не грошових ресурсів: цінних паперів, матеріальних ресурсів, інтелектуальних ресурсів (ліцензій, патентів, програмного забезпечення); усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою одержання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Аналіз дослідження інвестицій в людський капітал слід розділити умовно на три блоки – когнітивний, практичний і кореляційний. Складові когнітивного блоку спричинені здатністю людини до саморефлексії та існують як послідовність процесів: самостереження □ самоусвідомлення □ самовизначення, що дає можливість проаналізувати синергетичний метод. На протязі всіх процесів когнітивного блоку людина пізнає внутрішній хаос власної структури і в результаті самоусвідомлення має перший необхідний фактор саморозвитку – тезаурус, тобто спектр варіантів для вибору подальшого шляху. Зрозумівши свої здібності і потреби, індивід ототожнює себе з певними соціальними групами і через самоідентифікацію приходить до самовизначення, що означає з'ясування власної позиції в інвестиційних проектах. Виокремлення найнагальнішої потреби визначає якість другого фактору розвитку людини як людського капіталу – детектора, роль якого відіграє внутрішня взаємодія сутнісних сил.

Практичний блок самоорганізації людини як людського капіталу містить таку послідовність процесів: самовпровадження □ самопрограмування □ самовдосконалення □ самоактуалізація □ самореалізація як людського капіталу [63, с.122; 64, с.91].

За допомогою процесів практичного блоку людина намагається свідомо упорядкувати людський капітал; зазначені процеси самовдосконалення спрямовуються на підвищення якості впорядкованої структури людського капіталу та сприяють послідовному зближенню для задоволення найнагальнішої потреби. Подальший напрямок процесу розвитку людського капіталу визначається фактором розвитку – селектором, в якості якого стосовно людського розвитку як дисипативної системи виступає принцип стійкості, а максимальне впорядкування людського капіталу досягається в процесі самореалізації, що передбачає спробу впорядкування людського капіталу.

Втілюючи в об'єктивній дійсності завдяки інвестиціям свої власні сутнісні сили як людського капіталу, людина отримує можливість діяти і впливати на процеси індивідуальної самоорганізації, що складає зміст процесів кореляційного блоку, до яких слід віднести самоаналіз, самооцінку, самоконтроль, самоврядування. Сутність процесу самореалізації людського капіталу заключається в об'єктивації інвестицій, а загальний критерій самореалізації – відповідність створеного людиною капіталу її сутнісним силам. Розробка понятійно-категоріального апарату інвестицій в людський капітал зводиться до того, що використання людського капіталу збільшує не тільки заробітки працівника, але і доходи підприємств та держави в цілому.

Класифікація людського капіталу можлива за різними підставами і в різних цілях. Вчені визначають вирішальну роль інтелектуального капіталу, тому що, інтелектуальні продукти можуть фіксуватися на матеріальних носіях (книги, звіти, дискети, файли баз даних), оформлятися як інтелектуальна власність і здійснюватися в господарських операціях у виді вкладень у капітал, продажі ліцензій, купівлі-продажу, обліку як нематеріального активу. Дослідження інтелектуального капіталу найбільш ефективні і доведені до методик його раціонального використання. Це дозволяє використовувати результати наукового аналізу інтелектуального капіталу для вивчення інших видів людського капіталу. М.Критський виділяє

три основних види людського капіталу: «виробничий, споживчий і інтелектуальний капітал» [37, с. 9]. Відтворювальний підхід до класифікації видів людського капіталу важливий для оцінки величини й інтенсивності використання людського капіталу в конкретних галузях діяльності. Науковий підхід, заснований на розмежуванні груп здібностей, необхідних для активної життєдіяльності людини до виділення видів людського капіталу, складається в обґрунтуванні цільових програм освіти як основної форми формування і накопичення людського капіталу [65, с.47].

Капітал здоров'я. Фізична сила, витривалість, дієздатність, імунітет до хвороб, збільшення періоду активної трудової діяльності необхідний кожній людині, у будь-якій сфері професійної діяльності. Скорочення (зниження) капіталу здоров'я позначається на демографічній ситуації, що в даний час можна оцінити як досить складну. Економічний збиток від захворюваності можна визначити на кожному підприємстві. Капітал здоров'я є невід'ємною частиною людського капіталу, інвестиції в який виражаються в збереженні дієздатності за рахунок зменшення захворюваності і збільшення продуктивного періоду життя. Інвестиції в здоров'я забезпечують відтворення робочої сили на виробництві. Зниження здоров'я, захворюваність, інвалідність виражаються в непрацездатності. Безумовно, чим менше хвороб, тим вище рівень здоров'я населення країни і віддача від капіталовкладень в охорону здоров'я [66, с.62].

Трудовий капітал. Чим складніше праця, тим вище вимоги до кваліфікації, знань, досвіду і відповідальності працівника. Інвестиції в підтримку і підвищення кваліфікації дають безпосередню віддачу і працівникові і підприємству, але зберігається проблема розмежування робочої сили і людського капіталу, тому що приріст кваліфікації і додаткова продуктивна сила кваліфікованої праці можуть перетворюватися в трудовий капітал як особливий вид людського капіталу. На підприємствах трудовий капітал втілюється в праці кваліфікованих робітників, частка яких залежить від технологій, що застосовуються. Удосконалення технології, перехід на

нові технології вимагає інвестицій у підвищення кваліфікації і перекваліфікацію, оскільки вузьконаправлена спеціальна підготовка не забезпечує належної кваліфікації [67, с. 143].

Інтелектуальний капітал. Інтелектуальна, творча діяльність є унікальним атрибутом людського розуму, винахідливості, кмітливості. Продукт інтелектуальної діяльності патентується і закріплюється авторським правом, як виключна власність автора, якому належить право визначення напрямків і форм її економічного використання. Інвестиції в інтелектуальний капітал одержують поширення через високу ефективність. Ця сфера в даний час розвивається швидкими темпами і є досить перспективною та високодохідною галуззю економічної діяльності. Інтелектуальний капітал – це інтелектуальний потенціал, що застосовується в процесі економічного розвитку.

Структура інтелектуального капіталу включає інтелектуальний людський розвиток: знання, практичні навички, творчі здібності працівників підприємства; інтелектуальна власність: патенти, ноу-хау, творчі сектори, торгові марки, дизайн, програмне забезпечення; споживчий капітал: відносини в організації з споживачами її продукції та послуг; система бізнес-комунікацій у внутрішніх і зовнішніх відносинах із споживачами, навчальними закладами, інвесторами, іншими зацікавленими організаціями; структурний капітал: структура підприємства; технічне і програмне забезпечення; організаційна структура; структура наукових і проектних підрозділів; система підготовки і перепідготовки кадрів, що визначає науковий, культурний і духовний потенціали підприємства [68, с.162-165].

Організаційно-підприємницький капітал – особливий, найбільш перспективний вид людського капіталу. Заповзятливість і ділова кмітливість, новаторство, організаторські здібності і висока відповідальність, почуття ощадливості та економії, уміння розумно ризикувати, енергія і сила волі потрібні для ведення бізнесу або управління; володіння величезними ресурсами, ноу-хау, комерційними секретами дозволяють перетворити

підприємницькі привілеї людського капіталу в особливий вид – організаційно-підприємницький капітал.

Організаційно-економічний потенціал підприємства – це сукупність економіко-організаційних засад, які включають характеристику підприємства, дозволяючи забезпечити йому стійкий розвиток і конкурентні переваги на ринку. Організаційно-економічний потенціал підприємства, що виявляється на ринку місцем і визначенням продукту підприємства, характеризує його можливості і ресурсне забезпечення. У загальному плані потенціал є сукупністю матеріальних, людських, технологічних, інформаційних ресурсів, які забезпечують діяльність підприємства.

Культурно-моральний капітал. Ця категорія означає сукупність інтелектуальних здібностей, освіченості, умінь, навичок, моральних якостей, кваліфікаційної підготовки індивіда, що використовуються в процесі здійснення соціальної діяльності, володіння статусом і владою. Культурні характеристики індивіда мають ціннісні оцінки: соціальну - якісні і кількісні характеристики знань, умінь, кваліфікації, моральні якості, здібності, образ і стиль життя, імідж, соціальні зв'язки індивіда; економічну - сукупність витрат, зв'язаних з розвитком культурних характеристик індивіда. Самі по собі культурні цінності, втілені у свідомості людей, як і сама культура (сукупність стійких форм соціальної взаємодії) не являють собою людський капітал. Вони виявляють собою лише потенційну форму прояву людського капіталу.

Соціальний капітал. Соціальний капітал може бути визначений як сукупність суспільних відносин, які мінімізують операційні витрати інформації в межах всієї економіки. Соціальний капітал пов'язаний з тим, що кожний економічний суб'єкт так чи інакше інтегрований у систему соціальних відносин – це капітал спілкування, співробітництва, взаємодії, взаємної довіри і взаємодопомоги, що діють у просторі міжособистісних (інтерперсональних) економічних відносин; має ряд специфічних рис: по-перше, це продукт організованої взаємодії, тому він має суспільну, а не

індивідуальну природу; по-друге, це елемент функціонування соціально-організованої суспільної системи, яка не може знаходитися в приватній власності, тобто є суспільним благом [69, с. 80].

Клієнтський або бренд-капітал є різновидом людського капіталу. Провідні корпорації, а слідом за ними й інші, в умовах недосконалої конкуренції змушені виробляти не просто конкретні товари і послуги, а складні соціальні комплекси типу «матеріальні продукти і послуги + їхні споживачі + їх переваги», що дозволяють збільшувати попит на товари та послуги, які є конкурентоспроможними. Прагнення до росту клієнтського капіталу перетворюють недосконалу конкуренцію окремих виробників в інноваційно-конкурентну співдружність виробників і споживачів, що впливає на весь комплекс суспільних відносин. Орієнтація фірм на майбутній прибуток змушує їх брати участь у вирішенні соціальних задач, перетворюючи їх з чисто економічних у соціально-економічні суб'єкти ринкових відносин [70, с.126-128].

Інноваційний потенціал – сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства), необхідних для інноваційного розвитку економіки. Складові інноваційного потенціалу, які можуть бути об'єктами оцінки: організаційно-управлінська система: інтелектуальна складова: а) виробнича і науково-технічна база (ступінь зносу основного обладнання, сертифікованість виробництва, використання патентів, технологічна характеристика (якість) виробництва, характеристика інформаційних технологій, використання зовнішніх інформаційних мереж); б) ринкова активність [71, с.52-54].

Структурний капітал – це здатність держави управляти своєю організаційною структурою, пристосовуючи до мінливої кон'юнктури ринку, змінюючи її у вигідному для організації неї напрямку. Такий капітал тим більше, чим значніше воля співробітників організації – носіїв людського

капіталу, і тим цінніше, чим вище невизначеність і конкурентоспроможність середовища, у якому діє організація [72, с. 99-135].

Організаційний капітал. По своїй суті це систематизована і формалізована компетентність держави плюс системи, що підсилюють її творчу ефективність, а також організаційні можливості, спрямовані на створення продукту і вартості. Організаційний капітал містить у собі: капітал інновації, до якого відносять захищені комерційні права, інтелектуальну власність та інші нематеріальні активи і цінності, що забезпечують здатність компанії до відновлення; капітал процесів, що може бути представлений, наприклад, системами виробництва, збуту, післяпродажного сервісу тощо, у процесі діяльності яких формується вартість продукту. Організаційний капітал містить знання, якими володіє організація, а не її окремі працівники, його можна описати як упроваджені знання або інституціалізовані знання, які можна зберігати за допомогою інформаційних технологій [73, с.71-72].

На основі комбінування різних підходів до класифікації людського капіталу можна запропонувати більш укрупнену структуру його видів по рівнях і власностях. Дана класифікація представлена на рисунку 1.1.

Дана класифікація видів людського капіталу дозволяє розглядати й оцінювати людський капітал на рівні окремої людини (мікрорівень - індивідуальний людський капітал), окремого підприємства або групи підприємств (мезорівень - людський капітал фірми) і держави в цілому (макрорівень - національний людський капітал). У структурі індивідуального людського капіталу можна виділити капітал здоров'я, культурно-моральний капітал, трудовий, інтелектуальний і організаційно-підприємницький капітал.

В структурі капіталу організації (фірми) особливу роль відіграють визнані активи індивідуального людського капіталу (патенти, авторські посвідчення, ноу-хау тощо), фірмові нематеріальні активи (товарні марки, товарні знаки, комерційні секрети тощо), організаційний капітал, структурний капітал, бренд-капітал і соціальний капітал. Національний людський капітал включає соціальний, політичний капітал, національні

інтелектуальні пріоритети, національні конкурентні переваги і природний потенціал нації.

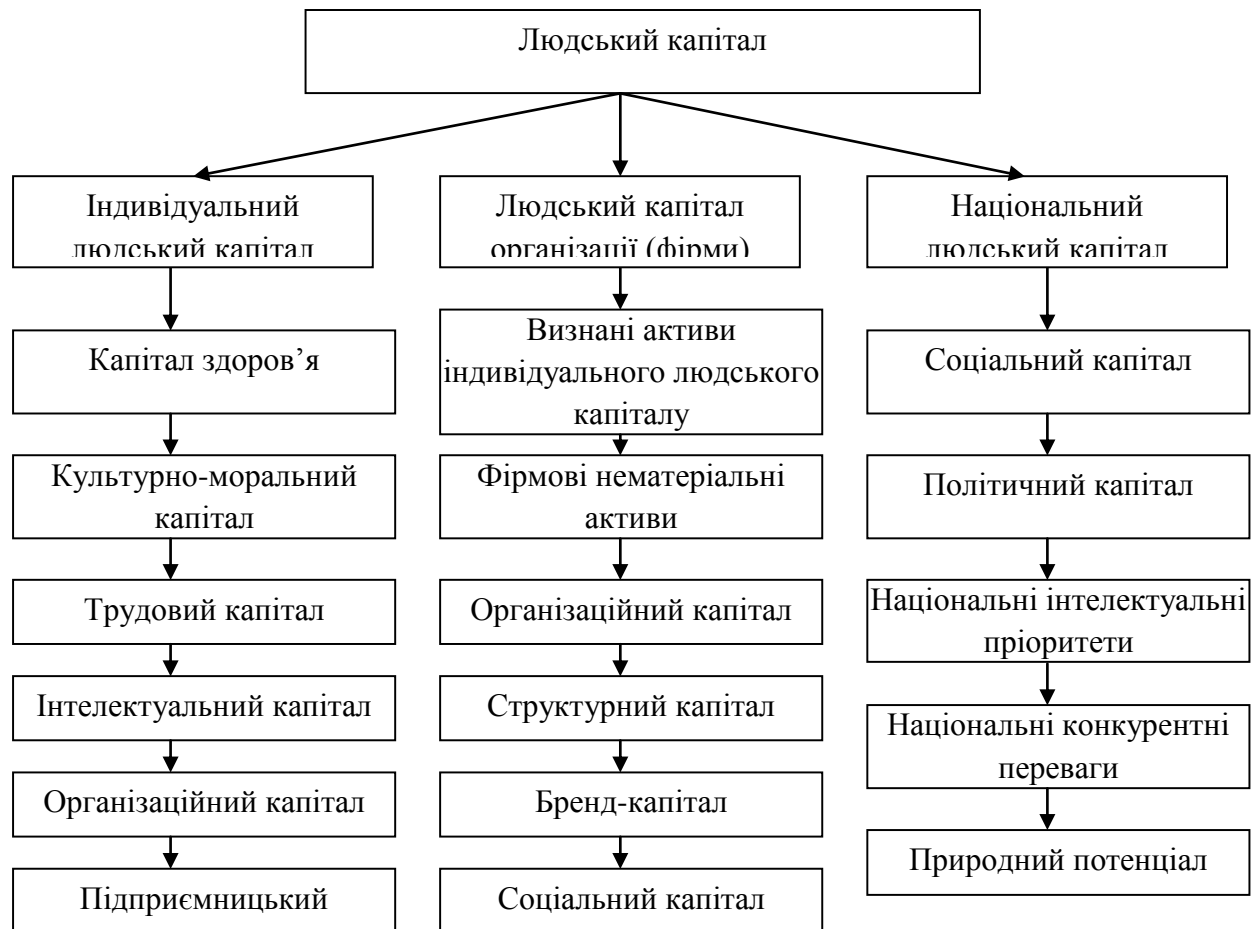


Рисунок 1.1. Класифікація видів людського капіталу по рівнях і власності

Таким чином, слід зробити висновки, що людський капітал – це не просто сукупність зазначених характеристик, а саме сформований або розвинений в результаті інвестицій, а також нагромаджений запас продуктивних здібностей (здоров'я, знань, навичок, мотивів), які належать людині і ефективно використовуються нею. Людський капітал варто розглядати як потенційні здібності, що протягом визначеного періоду часу створюють продукти і доходи. Інвестиції, відповідно, розуміються як витрати, спрямовані на підтримку або збільшення цієї здатності; збільшення накопиченого людського капіталу, породженого інвестиціями, є головним

чинником динамізму економічного розвитку. Причому цей капітал здатний морально застарівати до того, як відбудеться його фізичний знос, може змінювати свою цінність у залежності від наявності або відсутності інших виробничих факторів; людський капітал на відміну від інших форм найменш ліквідний, тому що він не може бути предметом купівлі-продажу, використовуватися як застава, піддаватися диверсифікованості, інвестиції в нього є більш ризиковими в умовах ринку.

Відповідні моделі росту, які серед вирішальних чинників визначають людський капітал, пояснюють це явище компенсаційним впливом більш високого рівня освіти на зменшення граничного доходу на капітал демонструють, що освіта дозволяє ефективно використовувати «позитивні зовнішні фактори» у межах всього процесу виробництва. Освічені люди використовують капітал більш ефективно, вони більш схильні до впровадження інновацій, пошуку нових, більш досконалих форм виробництва. Таким чином, підвищення рівня освіти веде і до підвищення ефективності усіх факторів виробництва.

1.3. Зарубіжні концепції формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві

За останні десятиріччя в США, Японії та Західній Європі формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві значно змінилось. Створюється новий погляд на робочу силу, як на один з ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили. В економіці США це виражається, з одного боку, в підвищенні вимог до робочої сили, з другого – в збільшенні затрат на розвиток людських ресурсів як з боку держави, так і приватних

фірм. За деякими оцінками, частка інвестицій у людські ресурси в США складає більше 15 % ВВП, що перевищує валові інвестиції приватного капіталу в обладнання і виробничу нерухомість.

Зростання ролі людських ресурсів у виробництві підтверджено результатами економічних досліджень провідних американських вчених. Починаючи з тридцятих років XX століття, головним джерелом зростання продуктивності праці і національного доходу США в тріаді «праця – земля – капітал» вважається праця, що об'єднує освітні, кваліфікаційні, демографічні, культурні характеристики робочої сили [87, с. 55].

На закордонних підприємствах людина розглядається як найвища цінність. Розвиток і розповсюдження цієї концепції, яка отримала назву концепції управління людськими ресурсами, перетворилося в найважливішу тенденцію, що знаходиться у взаємозв'язку і взаємодії з такими тенденціями управління:

- глобалізацією економіки;
- переходом від традиційних принципів управління («стабільність, економічність, контроль») до нових – «партнерство, гуманізація, екологічність»;
- розповсюдженням підприємницького управління [89, с. 39].

За останні 20-30 років ставлення до людських ресурсів, у тому числі й до управлінського персоналу, змінилося. Організації, що ведуть ефективну діяльність, оволоділи величезним арсеналом інструментів і методів роботи з людськими ресурсами, «балансуючи» між технократичним і гуманістичним підходами. Незважаючи на велику привабливість, технократичний підхід повною мірою не виправдав себе. У зв'язку з цим відбулося зміщення акцентів на цілісний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток інтелектуального і трудового потенціалу працівника (у першу чергу пов'язаного з управлінською діяльністю).

Однією з основних причин переорієнтації управління на людські ресурси стало усвідомлення людьми своєї ролі у виробництві під впливом

переходу від угамування потреб низького рівня до задоволення потреб більш високих рівнів.

Люди більше не бажають бути додатком механізму, будь він управлінським або виробничим. Незважаючи на те, що гуманістичний підхід виявився більш дорогим і не завжди зручним, саме він дозволив підтримувати і підвищувати результативність діяльності організації [91, с. 102].

У цих умовах особливо зростає роль керівника незалежно від того, до якого рівня управління він належить. Саме керівник повинен орієнтувати ресурси організації на інноваційні заходи, які забезпечують виживання підприємства в умовах мінливого оточення. Він повинен оптимальним чином пов'язувати знання і здібності своїх підлеглих у своїй кадровій політиці, власний стиль і культуру взаємовідносин в колективі з довгостроковими цілями розвитку організації.

У США інтенсивно розробляються наступні напрями з питань управління людськими ресурсами:

- підхід до управління людськими ресурсами, що залежить від випадкових факторів зміни науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції;
- нові напрямки з управління людськими ресурсами в транснаціональних корпораціях і діяльність людських ресурсів, зайнятого роботою з кадрами з добору, підготовки, підвищення кваліфікації та вдосконалення оплати праці [91, с. 98].

Подібні тенденції можна відзначити й у роботі європейських компаній.

В умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу фахівці прийшли до висновку, що одним з основних компонентів ефективної роботи підприємств є підвищена увага до кадрів і методів управління їх спільною діяльністю в умовах високоавтоматизованих технологій.

Тому можна виділити основні концепції управління людськими ресурсами:

1. Соціальні інновації не менш важливі, ніж технологічні;
2. Капітал вкладається не тільки в технологію, але і в кадри;
3. Координація активності співробітників забезпечується через взаєморозуміння і засоби комунікації;
4. Необхідно спільне вирішення проблем колективом [92, с. 133].

Залежно від стратегії розвитку фірми, її особливостей і статусу розрізняються і методи роботи з кадрами. Тому дуже багато чого залежить від високоефективного розвитку служб управління людськими ресурсами.

Роль і організаційний статус кадрових служб (їх ще називають службами управління людськими ресурсами) визначається рівнем організаційного, фінансового, потенційного розвитку організації і позицій її керівництва.

Слід виділити також такі особливості стратегічного управління людськими ресурсами, які стають все більш універсальними і застосовуються в практиці світових компаній:

- широке застосування зовнішніх консультативних та посередницьких фірм, що працюють з організаційними підрозділами служб управління людськими ресурсами;
- делегування повноважень і відповідальності з виконання функцій управління людськими ресурсами;
- інтернаціоналізація управління людськими ресурсами, яка виражається в розвитку міжнародних контактів, діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих підрозділів підприємств, державних органів, інформаційних служб; формування на цій основі міжнародної школи управління персоналом.

У США кадрові служби підприємств представляють собою досить великі підрозділи. Як правило, друга особа компанії - віце-президент з кадрів. Все це свідчить про велику увагу до роботи з кадрами. Без згоди керівників кадрових служб не приймається жодне стратегічне рішення. Кадрова служба

бере активну участь у формуванні організаційної культури підприємства [86, с.108].

У Німеччині в середині 80-х років ХХ ст. спостерігалось зростання частки фахівців з кадрів у загальній кількості управлінських працівників. За результатами опитування керівників кадрових служб провідних підприємств ФРН були визначені наступні пріоритетні напрями кадрової політики:

- вдосконалення оплати праці;
- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

При цьому значно менше уваги приділялося оцінці кадрів, розвитку систем інформування персоналу, проблемам його просування по службі.

Кадрові служби компаній ФРН виконують функції:

- управління трудовою політикою;
- планування штатного розкладу;
- підбір і розстановка кадрів;
- управління кадрами;
- розрахунок заробітної плати;
- управління раціоналізаторської та винахідницької діяльністю;
- організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів;
- навчання практикантів;
- медичне обслуговування;
- організація харчування;
- охорона праці;
- правові проблеми.

Таким чином, спектр завдань кадрових служб в Німеччині значно ширше в порівнянні з аналогічними фірмами США.

Відбулися значні зміни і в роботі кадрових служб Японії. У японському управлінні людськими ресурсами набрали чинності нові тенденції, які відображені.

Дуже важливим при цьому склад працівників кадрових служб. Підбір працівників відбувається за допомогою преси, що публікує оголошення про

наявність вакантних місць в тому чи іншому підприємстві. Від кандидатів потрібна в тому числі і спеціальна підготовка в галузі обчислювальної техніки, знання іноземної мови.

Найбільшу потребу у фахівцях-кадровика за кордоном зазнають підприємства промисловості.

Як бачимо, служби управління людськими ресурсами відіграють найважливішу роль в управлінні підприємствами. Серед їхніх основних завдань - робота з керівниками різних рівнів, їх підготовка окремо від інших фахівців. Але основні принципи роботи з фахівцями і менеджерами, так само як і з іншими кадрами, є універсальними.

Підготовка управлінського персоналу за кордоном.

Досвід промислово розвинених країн свідчить, що для впровадження гнучких автоматизованих виробництв необхідний додатковий обсяг знань як для інженерів, так і для менеджерів. Таку підготовку можна одержати тільки в процесі навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах і навчальних центрах.

При цьому постійно відчувається гостра нестача висококваліфікованих фахівців, у тому числі й у сфері управління. Однією з основних причин цього є постійне підвищення вимог до їх компетенції.

Фахівці визначають компетентність як сукупність таких чинників:

1. Знань як результату освіти особистості;
2. Навичок як результату досвіду роботи і навчання;
3. Способів спілкування як уміння працювати з людьми [82, с.79].

Підготовка менеджерів за кордоном ведеться безперервно, у відповідності з концепцією безперервного навчання. Цю концепцію визначають як комплекс заходів, який дає людині можливість навчатися протягом всього життя за принципом: цінно будь-яка освіта, в будь-якому місці і будь-якого змісту. Висуваються також вимоги щодо розподілу освітніх ресурсів індивіда протягом усього його життя, а не їх концентрації в певний період відповідно до традиційної логічній послідовності [81, с. 123].

Підготовці та перепідготовці менеджерів у фірмах США, Європи та Японії приділяють дуже велике значення.

Крім навчання у вузах за кордоном широко розвинена система навчання на підприємствах. Практично кожна компанія має свою власну систему підготовки і перепідготовки. Нові співробітники зобов'язані проходити перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання йде безперервно. Фірми використовують колосальні суми на навчання та перепідготовку [72, с. 80].

Японські фірми витрачають на навчання в розрахунку на одного зайнятого в 3-4 рази більше, ніж американські. У Японії безперервна освіта розглядається як частина процесу праці. Основою японського професійного навчання в фірмах є концепція "гнучкого працівника", мета якої - відбір та підготовка працівника не по одній, а по 2-3 спеціальностям, а потім підвищення кваліфікації протягом усього життя.

Перехід до нових технологій вимагає значних витрат, пов'язаних з оновленням знань. Вважається, що перепідготувати працівників дешевше, ніж замінити їх. Але тут виникає проблема існування механізму постійного підвищення кваліфікації всіх зайнятих у процесі переходу від одного набору необхідних знань і навичок до іншого [76, с. 50].

Як відзначають фахівці, великим недоліком програм навчання є відсутність у них економічних знань. Переважна більшість працівників в американських фірмах не розуміють суті економічних систем. Вони не завжди усвідомлюють, яким чином підвищення продуктивності праці, якості та конкурентоспроможності продукції може впливати на їхній власний рівень життя і гарантію зайнятості.

На прикладі США розглянемо систему перепідготовки та підвищення ділової кваліфікації менеджерів.

У США існує близько 150 короткострокових курсів при школах бізнесу й університетах, які навчають на рік до 10 тис. чол.; Вони розраховані в

основному на 2-3 тижні навчання, хоча іноді - і до двох років. Витрати оплачуються фірмами і складають приблизно 16 млрд. дол. на рік [76, с. 110].

Вечірні курси оплачуються також за рахунок фірм і направлені на навчання вищого та середнього управлінського персоналу.

Американська асоціація менеджерів проводить щорічно понад 2000 семінарів та курсів, на яких навчаються до 100 тис. менеджерів нижчої та середньої ланки [76, с. 109].

Внутріфірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів для нижчого та середнього рівнів управління мають 200 великих і середніх фірм. Наприклад, в навчальному центрі фірми "Хегох" навчається 12 тис. чол. на рік. Великі комплекси і свої програми навчання мають фірми "IBM", "Western Electrics", "General Motors" [77, с. 128].

Центри підвищення кваліфікації при коледжах і університетах мають понад 400 фірм, де проводиться спеціалізована підготовка за програмами, розробленими фірмами-замовниками.

Перепідготовка на робочому місці передбачає створення груп працівників, які навчаються на основі конкретних господарських ситуацій. Цю систему використовують компанії "IBM", "General Motors", "Hewlett-Packard", "Boeing" та ін. [77, с. 143].

Вечірня школа американського інституту світової торгівлі проводить до 45 курсів у своїх трьох центрах; заняття проводяться 1-2 рази на тиждень, всього від 3 до 15 занять, при цьому вартість навчання коливається від 80 до 500 дол. за курс.

У Великобританії перепідготовкою управлінського персоналу займаються:

- академічні курси;
- приватні центри;
- невеликі фірми, що ведуть тренінг і здійснюють консультування;
- спеціальні курси безперервного навчання менеджменту при вузах.

Таким чином, багато теоретики та практики бізнесу пророкують наростання труднощів і зниження результативності в системі підготовки менеджерів, оскільки протягом останніх 30 років набір курсів, що читаються і зміст програм змінювалися незначно. Висока кваліфікація менеджерів необхідна для успішної роботи, але далеко не достатня. Програми підготовки в галузі психології дозволяють засвоїти навички формування згуртованих груп. Загострення конкурентної боротьби вимагає від менеджерів не стільки навичок кількісної оцінки явищ, скільки постійного націлювання на пошук нових нестандартних шляхів вирішення безпрецедентних завдань. Ці навички можна охарактеризувати як підприємництво. Останнім часом зростає попит на підприємців. Для цього необхідні нові програми.

Висновки до першого розділу

Аналіз теоретико-методологічних засад формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві свідчить, що передумовами становлення концепції людського капіталу як фактору розвитку інтелектуального суспільства є: сучасний стан економіки, становлення економіки, соціальні перетворення, фінансування наукових досліджень, інформатизація, комп'ютеризація, інтелектуалізація, еміграційні настрої. В умовах трансформації українського суспільства, побудови ринкової економіки важливо створити атмосферу інституціональної прозорості, бути регулятором і координатором суб'єктів економічних і соціальних відносин і на цій основі забезпечувати сталий розвиток суспільства і регіону.

У дослідженні дається аналіз теоретико-методологічних засад, які ґрунтуються на принципах розвитку, історичного і логічного, генетичного походження, матеріальної єдності світу, спадковості розвитку, цілепокладання і цілераціональної дії, культурної спрямованості, системності, структурності, інтервальності, детермінізму, саморегуляції, що дає можливість розглянути людський капітал як складний і суперечливий феномен. У науковому пізнанні формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві формування механізмів інвестицій в

людський капітал на підприємстві використовуються загальнонаукові методи та прийоми пізнання: аналізу і синтезу, індукції і дедукції, конкретного і абстрактного, аксіоматичного, абстрагування, переходу від абстрактного до конкретного і навпаки, а також специфічні методи та прийоми пізнання: індуктивний, системний, програмно-цільовий, системно-структурний, структурно-функціональний. В дослідженні проаналізовано і обґрунтовано методологічне підґрунття теорій людського капіталу, яке виражається в застосуванні підходів та методів: когнітивного, субстанційного, антропологічного, культурологічного, аксіологічного, цивілізаційного, системного, інституційного, нормативно-цілісного, інформаційно-кібернетичного, соціально-комунікативного, синергетичного. Застосування цих методів дало можливість проаналізувати феномен державного регулювання інвестицій в людський капітал та сприяти застосування цих підходів та методів у практиці вітчизняного інвестування.

Науково-теоретичні засади формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві зводяться до визначення людського капіталу, що характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, які перебувають у їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці, завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу.

Світовий досвід управління людськими ресурсами за останні десятиріччя значно змінилось. Створюється новий погляд на робочу силу, як на один з ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили. Зростання ролі людських ресурсів у виробництві підтверджено результатами економічних досліджень провідних американських вчених.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА)

2.1. Організаційно-управлінська структура приватного підприємства

Організаційна структура управління - це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

В організаційній структурі управління кожний її елемент (виробничий чи управлінський підрозділ) має своє певне місце та відповідні зв'язки, які і забезпечують їх взаємодію. Зв'язки наведених елементів системи управління поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні [40, с.256].

Лінійні зв'язки виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління (директор – начальник цеху – майстер). Ці зв'язки з'являються там, де один керівник адміністративно підпорядкований іншому.

Функціональні зв'язки характеризують взаємодію керівників, що виконують певні функції на різних рівнях управління. Але між ними не існує адміністративного підпорядкування (начальник цеху – начальник планового відділу).

Міжфункціональні зв'язки мають місце між підрозділами одного і того ж рівня управління (начальник цеху ~ начальник цеху).

Характер зазначених зв'язків визначає відповідний тип організаційної структури управління.

В практиці господарювання традиційно розрізняють декілька типів організаційних структур управління.

Лінійна організаційна структура управління –це така структура, між

елементами якої існують лише одноканальні взаємодії. За лінійної структури кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному підрозділі

Лінійно-функціональна організаційна структура управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою (директор ~ начальник цеху – майстер), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання за матричної організаційної структури управління поряд з лінійними керівниками підприємства та функціональним апаратом управління виділяють ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки –проектні групи.

Групування видів діяльності у дивізіональній організаційній структурі здійснюється з використанням принципу поділу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва формується автономна організаційна спільність. При цьому можливі три способи групування виробничих підрозділів:

ТОВ «Спецрембудсервіс» відноситься до тієї категорії структур, позитивний попит на продукцію та послуги яких незмінно стабільний поза залежністю від економічної та політичної кон'юнктури.

Блокові, загальнопромислові та кіоскові підстанції, підстанції для міських мереж, комплектні розподільні пристрої внутрішньої та зовнішньої установки, низьковольтні комплектні пристрої - це апаратура, що випускає ТОВ «Спецрембудсервіс» і яка буде затребувана доти, поки існує електроенергетика та виробництво, що масово споживають електроенергію. Насамперед це стосується нафтогазового комплексу, металургії, гірничо-збагачувальній промисловості - саме ці сегменти економіки є основними споживачами виробів ТОВ «Спецрембудсервіс», що не тільки випускає зазначене обладнання, але й здійснює повний обсяг послуг щодо його монтажу та налагодженню з наступним сервісним обслуговуванням протягом

гарантійного строку. При необхідності підприємство також виготовляє нестандартне електрообладнання.

ТОВ «Спецрембудсервіс» здійснює роботи з монтажу та налагодження високовольтних ліній 0,4 -110 кВ та підстанцій 0,4 і 110 кВ. Електротехнічна продукція ТОВ «Спецрембудсервіс» пройшла обов'язкові кваліфікаційні випробування у ВАТ НДІ «КРУЧЕНИЙ», м. Запоріжжя.

Продукція ТОВ «Спецрембудсервіс» має сертифікати відповідності Укрсепо (документ, що підтверджує якість продукції та її відповідність українським стандартам - ДСТУ, ДЕРЖСТАНДАРТ, ТУ та інші) і Держстандарту Росії, а також погоджена з Міністерством палива та енергетики України. Крім того, система керування якістю на виробництві сертифікована на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001-2001.

Сформувавшись у 2014 році, підприємство постійно розширює виробничі потужності та асортимент. Сьогодні річний оборот підприємств становить порядку 80 млн. грн., виробничий і управлінський штат - близько 300 чоловік.

ТОВ «Спецрембудсервіс» виступає активним учасником профільних ринків не тільки України, але й Росії. Завдяки цьому російський замовник одержує продукцію «під ключ» - повністю розмитнену та з усіма необхідними супровідними документами.

Проектний відділ виконує проектно-дослідницькі та конструкторсько-технологічні роботи із проектування електричних мереж напругою до 110 (154) кВ включно (лінії електропередачі та підстанції).

Швидке та якісне виконання робіт можливо завдяки колективу висококваліфікованих фахівців, сучасному інформаційному та програмному забезпеченню за всіма видами робіт, на які є відповідні державні ліцензії. Впроваджено систему управління якістю згідно ISO 9001-2001.

Проектний відділ здійснює повний комплекс робіт з проектування повітряних та кабельних ліній, має досвід у проектуванні будівництва,

реконструкції та модернізації підстанцій, а саме:

- заміна ОД-КЗ на вакуумні / електрогазові вимикачі;
- організація розрахункового обліку, автоматизовані інформаційно-вимірювальні системи комерційного обліку електроенергії;
- одно- і двохтрансформаторні ТП;
- розширення існуючих РП, ретрофіт вимикачів 6 кВ;
- переклад ПС на постійний оперативний струм (установка ШОТ);
- розробка систем релейного захисту, лінійної та противоаварійної автоматики з використанням сучасних мікропроцесорних засобів;
- створення автоматизованих систем керування технологічними процесами (АСУТП) підстанцій, а також електричної частини електростанцій;
- авторський нагляд.

Один з напрямків діяльності ТОВ «Спецрембудсервіс» - реконструкція підстанцій 0,4; 6 (10); 35; 110 кВ, що включає:

- демонтажні роботи;
- будівельні роботи;
- монтажні роботи;
- комплекс пусконаладжувальних робіт.

Крім того, підприємство здійснює інжиніринг і послуги, що забезпечують здачу замовникові об'єктів «під ключ»:

- розробка основних технічних рішень у будівництві ПС і ВЛ;
- маркетингові дослідження ринку електрообладнання для прийняття оптимальних рішень;
- підготовка вихідних даних для проектування;
- проектування;
- комплектація та поставка електрообладнання;
- технічний нагляд за будівництвом;
- передача об'єктів в експлуатацію;
- здійснення авторського нагляду за будівництвом ПС і ВЛ;

- розробка заходів щодо зниження втрат в електричних мережах;
- консультаційна діяльність;
- посередницька діяльність;
- участь у торгово-закупівельних заходах (конкурсах, тендерах, закупівлях).

Організаційна структура є базисом оптимізації функціонування підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Спецрембудсервіс» наведена на рис.2.1.



Рисунок 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Спецрембудсервіс»

На чолі ТОВ «Спецрембудсервіс» стоїть директор, який займається координацією дій заступника вирішує комерційні питання.

Головний інженер з підлеглими йому відділами (виробничим, технологічним, проектно-конструкторським, головного механіка і головного енергетика) забезпечує управління виробництвом, випуск продукції за

встановленою технологією. Рішення по технічних питаннях випуску продукції приймаються головним інженером і затверджуються Генеральним директором.

Проектний відділ розглядає і затверджує зміни, що вносяться до технічної документації у зв'язку з коректуванням технологічних процесів і режимів виробництва. Контролює виконання перспективних і готових планів технологічної підготовки виробництва, строге дотримання встановлених технологічних процесів.

Відділ головного механіка визначає вартість капітальних ремонтів на планований період. В компетенції цього відділу знаходиться проведення поточних і капітальних ремонтів обладнання, заявка матеріалів для проведення ремонтів.

Відділ головного енергетика визначає об'єм споживаних енергоресурсів на певний період і контролює їх використання. Також в електроремонтному цеху проводиться ремонт електрообладнання цехів.

Функціональне управління існує разом з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. На комбінаті в число функціональних входить п'ять служб, які спираючись на специфіку своєї роботи зв'язані і з лінійними підрозділами.

Відділи, очолювані головним бухгалтером (розрахункова, матеріальна, головна), ведуть облік і документально оформляють здійснювані господарські операції на підприємстві: операції з клієнтами, постачання, придбання товарів, матеріалів, розрахункові операції з постачальниками, транспортними організаціями, складають калькуляцію проведеної продукції, проводять інвентаризацію, нараховують заробітну плату і податки, ведуть звітність підприємства.

Економіст з праці і соціальному розвитку очолює відділи: відділ кадрів, відділ підготовки кадрів, відділ організації праці і заробітної плати.

Відділ кадрів - підрозділ, який разом з керівництвом бере безпосередню участь у формуванні організаційної структури і бере участь в процесі

управління кадрами підприємства.

Відділ виконує роботи по комплектуванню підприємства кадрами робочих необхідних професій, які працюють, спеціальностей і кваліфікації, формуванню і веденню банку даних про кількісний і якісний склад кадрів, їх розвитку та рух. Бере участь в розробці кадрової політики і кадрової стратегії підприємства. Здійснює роботу щодо підбору, відбору та розстановки кадрів на основі оцінки їх кваліфікації, особистих і ділових якостей, контролює правильність використання працівників в підрозділах підприємства. Забезпечує прийом, розміщення і розстановку молодих фахівців і молодих робочих відповідно до отриманої в університеті професії і спеціальності, спільно з керівниками підрозділів організовує проведення їх стажування і роботи щодо адаптації до виробничої діяльності.

Бере участь в розробці систем комплексної оцінки працівників і результатів їх діяльності, службового професійного просування персоналу. Організовує своєчасне оформлення прийому, перекладу і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень, інструкцій і наказів директора, облік особового складу, видачу довідок про справжню і минулу трудову діяльність працівників, зберігання і заповнення трудових книжок і ведення встановленої документації по кадрах, а також підготовку матеріалів для представлення персоналу до заохочень і нагороджень.

Забезпечує соціальні гарантії трудящих в області зайнятості, дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, що вивільнюються, надання ним встановлених пільг і компенсацій.

Також, відділ кадрів проводить систематичний аналіз кадрової роботи на підприємстві, розробляє пропозиції щодо її поліпшення. Організовує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, аналіз причин плинності, розробляє заходи щодо зміцнення трудової дисципліни, зниження плинності кадрів, втрат робочого часу, контролює їх виконання. Забезпечує

складання встановленої звітності по обліку особового складу і роботі з кадрами.

Спеціаліст з економіки та фінансів має у своєму підпорядкуванні 3 відділи: відділ фінансового планування і бюджетування, фінансовий відділ, планово-економічний відділ. Ця структура займається розподілом фінансових потоків підприємства, плануванням витрат. Встановлює планові ціни на всі види витрат. На підставі отриманих даних видаються результати калькуляції собівартості. За підсумками планових місяців складається звітна калькуляція і кошторис витрат і на підставі відхилень від планових витрат робляться висновки про результати роботи окремих підрозділів і підприємства в цілому.

Функції планово-економічного відділу: планування собівартості виробництва; ціноутворення аналіз собівартості виробництва.

Заступник директора з сертифікації і якості через підлегли йому 2 відділи (відділ менеджменту якості і сертифікації, відділ технічного контролю) забезпечує розробку заходів щодо перевірки якості продукції комбінату, контроль за їх виконання і безпосередньо контроль якості продукції. Також структура здійснює контроль і розвиток системи якості на підприємстві та проводить сертифікацію продукції.

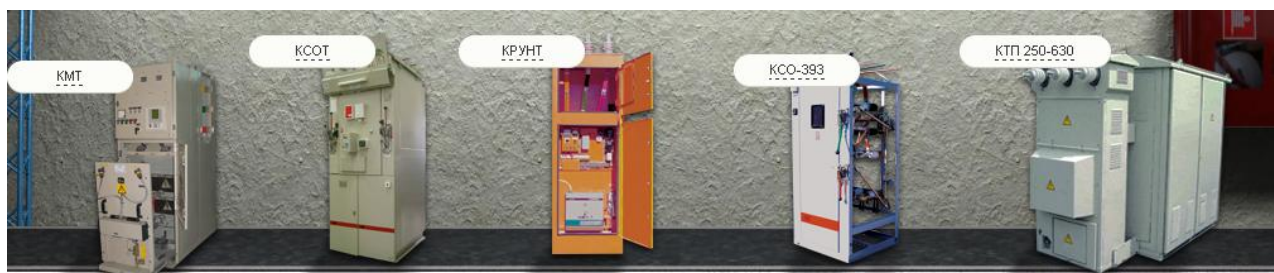
Для виконання кожній з цих служб своїй функції, в забезпеченні та реалізації полягають певного роду внутрісистемні зв'язки. Як правило, це обслуговуючі або управлінські зв'язки: побутове, ремонтне, інструментальне, енергетичне, транспортне обслуговування; забезпечення технічною і нормативною документацією, основними і допоміжними матеріалами; видача завдань, планів; облік і контроль; підготовка і підвищення кваліфікації кадрів і тому подібне.

Разом з тим, форми розподілу праці, що склалися, характер планування і обліку діяльності підрозділів комбінату, а головне, зміст професійної підготовки керівників і фахівців відповідних підрозділів не завжди орієнтують їх на виконання організуючої ролі у виробничій системі.

реактор нейтрально.



а)



б)



в)



г)

Рисунок 2.3. Основна продукція ТОВ «Спецрембудсервіс»

а - різновиди щитів 1 кВ; б – комплектні розподільні пристрої 10кВ; в – відкриті розподільні пристрої 100 кВ; г - розподільні пристрої

КРП серії КМТ призначені для загальнопромислового застосування в розподільних пристроях електростанцій, на електричних підстанціях, в

електроустановках промислових підприємств всіх галузей промисловості, залізниць і метрополітенів. КТПБТ-110/35/10 (6), КТПБТ-110/10 (6), КТПБТ-35/10 (6) призначені для прийому, транзиту, перетворення й розподіли електричної енергії трифазного змінного струму промислової частоти 50Гц і напругою 6 (10), 35 і 110 кв. КТПБТ використовується для електропостачання промислових, сільськогосподарських і комунальних споживачів, об'єктів будівництва та транспорту.

У цей час в Україні й у країнах СНД в експлуатації перебуває велика кількість розподільних пристроїв (КРУ) колишнього років випуску. ТОВ «Спецрембудсервіс» робить заміну застарілих, що відробили свій ресурс, масляних вимикачів на сучасні вакуумні вимикачі в КРУ та КСО колишнього років випуску. Аналіз реалізованої продукції наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз реалізованої продукції ТОВ «Спецрембудсервіс» у 2014 р., од.

Продукція	Одиниць
КРП	284
КСО	190
КТП	164
Панелі	125
Шафа	314
Щити	422
Ретрофіт	54

За даними таблиці 2.1, що найбільшим попитом користуються КРП (комплектні розподільні пристрої), шафи та щити. Питома вага реалізованої продукції наведена на рисунку 2.4.

З рисунка видно, що на першому місці щити – вони займають 27% від загального обсягу реалізації, на другому місці шафи – 20%, на третьому комплектні розподільні пристрої – 18%, КСО та КТП мають 12% та 11% відповідно, панелі займають 8%, найменшим попитом користуються продукція ретрофіт – 4%.

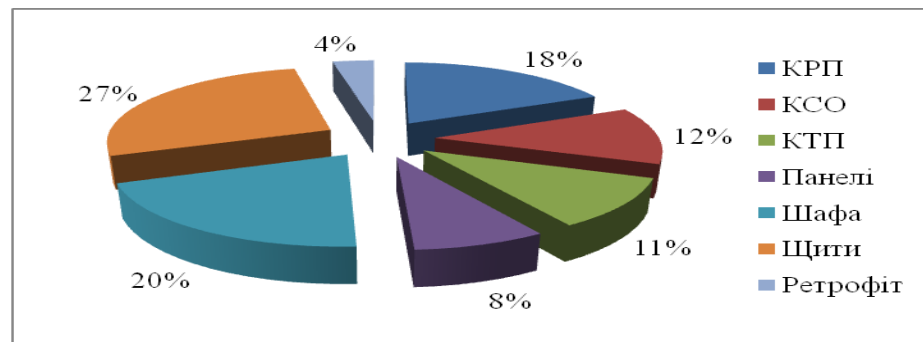


Рисунок 2.4. Питома вага реалізованої продукції ТОВ «Спецрембудсервіс»

ТОВ «Спецрембудсервіс» виконує будівництво та обслуговування підстанцій та проведення повітряних ліній, які відображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Виконання робіт та послуг у 2015 р.

Замовник	Найменування робіт		
	будівництво підстанції, од.	повітряні лінії, км	реконструкція підстанції, од.
ВАТ «Запоріжжяобленерго»	12	103,1	1
ВАТ «КТЕЦ»	1	-	1
ВАТ «Укртранснафта»		-	1
ЗАТ «Центральна енергетична компанія»	7	176	-
Всього	20	279,1	3

Так, з таблиці 2.2 видно, що ТОВ «Спецрембудсервіс» у 2015 році побудувало 20 підстанцій, 279,1 км – проведено повітряних ліній та зроблено 3 реконструкції діючих підстанцій. З таблиці видно, найбільш будівництво підстанції було замовлено ВАТ «Запоріжжяобленерго» – 12 одиниць, ЗАТ «Центральна енергетична компанія» – замовила 7 одиниць, інші замовники по одній підстанції. З таблиці видно, що ЗАТ «Центральна енергетична компанія» займає перше місце по замовленню прокладання повітряних ліній – 176 км. ВАТ «Запоріжжяобленерго» – проклало 103,1 км повітряних ліній. Щодо реконструкцій, то ТОВ «Спецрембудсервіс» проведено три реконструкції діючих підстанцій.

Таким чином, з аналізу організаційно-управлінської структури визначено, що ТОВ «Спецрембудсервіс» має лінійно-функціональну

структуру. Структура повністю відповідає діяльності підприємства та удосконалення не потребує. ТОВ «Спецрембудсервіс» працює на ринку електротехнічного обладнання та трансформаторів.

2.2. Діагностика проблем формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві

Діагностику проблем формування механізмів інвестицій в людський капітал на ТОВ «Спецрембудсервіс» проведемо з аналізу діяльності.

Господарська діяльність на ТОВ «Спецрембудсервіс» займає особливе місце в управлінській діяльності підприємства. Від неї залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення господарської діяльності та розвитку підприємства. Розпочнемо дослідження ефективності господарювання із показників господарської діяльності підприємства, згрупованих у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні показники господарської діяльності ТОВ «Спецрембудсервіс»

№ з/п	Показники	Од. вим.	Роки		2015 р. до 2014р., %
			2014 р.	2015 р.	
1	Обсяг валової продукції (валовий дохід)	тис. грн.	1347,6	1639,8	121,7
2	Виручка від реалізації (чистий дохід)	тис. грн.	1122,9	1366,5	121,7
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	983,7	1245,0	126,6
4	Валовий прибуток	тис. грн.	139,2	121,5	87,3
5	Чистий прибуток	тис. грн.	96,5	75,0	77,7
6	Середньооблікова кількість працівників	чол.	300	300	100,0
7	Річний фонд оплати праці	тис. грн.	388,8	554,4	142,6
8	Середня заробітна плата (місячна)	грн.	2080,0	2540,0	142,6
9	Продуктивність праці (виручка на 1 працівника)	тис. грн./чол.	37,4	45,6	121,9
10	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	20,1	22,4	111,4

Продовження таблиці 2.3

11	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн.	563,2	526,9	93,6
12	Фондоємність	—	0,0178	0,0163	91,6
13	Фондовіддача	—	55,9	61,0	109,1
14	Фондоозброєність	—	0,67	0,75	111,9
15	Коефіцієнт оборотності ОЗ	—	2,0	2,6	130
16	Період обертання ОЗ	днів	182,5	140,4	76,9

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності підприємства

В результаті отриманих розрахунків прослідковується тенденція до зростання собівартості продукції (на 26,6 %), а як результат, і виручки від реалізації продукції та валового доходу (на 21,7 %). Скорочення показників валового (на 12,7 %) та чистого (на 22,3 %) прибутку послідовно підтверджують вищенаведене. Слід також відзначити неіснуючу плінність кадрів. На ТОВ «Спецрембудсервіс» невисока заробітна плата, на початок 2015 року вона становила близько 2540 грн./місяць.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів має наступні результати. Можна відзначити позитивну динаміку щодо зростання середньорічної вартості основних фондів (на 11,4 %) та показника фондоозброєності (на 11,9 %). Фондоозброєність підприємства показує скільки оборотних фондів припадає на одного працівника підприємства. Зрозуміло, що збільшення рівня фондоозброєності є позитивним результатом діяльності. Слід відзначити зростання продуктивності праці (на 21,9 %), фондовіддачі основних засобів (на 9,1 %) , а також скорочення фондоємності виробництва (на 8,4 %), що є позитивною тенденцією.

Необхідно звернути увагу на скорочення тривалості обороту оборотних активів, що в свою чергу призвело до зростання коефіцієнта оборотності, тобто пришвидшилась господарська діяльність підприємства. Дослідження ефективності господарювання підприємства неможливе без вивчення показників рентабельності господарської діяльності, наведених в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності (прибутковості) діяльності, %

№ з/п	Показники	Роки		2015 р. до 2014 р., +/-
		2014 р.	2015 р.	
1	Рентабельність підприємства	8,6	5,5	-3,1
2	Рентабельність реалізованої продукції	9,7	5,9	-3,8
3	Рентабельність виробничих фондів	16,5	13,7	-2,8
4	Рентабельність господарської діяльності	13,0	7,9	-5,1
5	Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	8,6	5,5	-3,1
6	Рентабельність активів	16,5	13,6	-2,9
7	Адміністративні витрати на 1 грн. собівартості реалізованої продукції, грн.	0,004	0,002	-0,002

За результатами наведених розрахунків прослідковується тенденція щодо послідовного зниження показників рентабельності господарської діяльності у 2015 р., порівняно з 2014 р, що спричинене значним зростанням собівартості продукції. Слід відзначити і падіння у 2015 році рівня рентабельності виробничих фондів та рентабельності реалізованої продукції на 2,8 % та 3,8 % відповідно, що свідчить про зменшення ступеня використання виробничих фондів.

Рентабельність підприємства дорівнює чистій рентабельності виручки від реалізації продукції і зменшилась порівняно з 2014 р. на 3,1 %. Зменшення адміністративних витрат на одну гривню собівартості продукції на 0,002 грн. у 2015 р. порівняно з 2014 р. є результатом зменшення питомої ваги адміністративних витрат у повній собівартості продукції.

Факторний аналіз – методика комплексного та системного вивчення і вимірювання впливу факторів на величину результативних показників.

Проведемо факторний аналіз фондівіддачі, за наступною методикою:

I. Обираємо фактори, що впливають на результативний показник та визначаємо форму залежності між факторами та результативним показником.

Групуємо вихідні дані щодо факторів, які впливають на фондівіддачу у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 - Вихідні дані для факторного аналізу фондівддачі

Показник	Одиниця виміру	Умовне позначення	Минулий рік (2014 р.)	Звітний рік (2015 р.)	Відхилення, +/-
Чистий дохід	тис. грн.	ЧД	1166,1	1366,5	200,4
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	ОЗ	21,0	22,4	1,4
Фондовіддача	—	ФВ	55,5	61,0	5,5

II. Формуємо факторну модель розрахунку результативного показника, тобто представляємо фондівддачу у вигляді математичної залежності чистого доходу і середньорічної вартості основних засобів [46, с.325]:

$$ФВ_o = \frac{ЧД_o}{ОЗ_o} \quad (2.1)$$

$$ФВ_o = \frac{1166,1}{21,0} = 55,5$$

Наведена модель є кратною, адже результативний показник представляємо у вигляді співвідношення факторів.

III. Вибираємо спосіб ланцюгових підстановок для виміру впливу факторів у наведеній моделі. Спосіб ланцюгових підстановок базується на принципі елімінування, який передбачає визначення впливу факторів за умови, що кожен з них змінюється незалежно один від одного.

Розраховуємо умовні результати, поступово змінюючи значення кожного фактору з базисного на фактичний:

$$ФВ_{ум1} = \frac{ЧД_1}{ОЗ_o} \quad (2.2)$$

$$ФВ_{ум1} = \frac{1366,5}{21,0} = 65,1$$

$$ФВ_1 = \frac{ЧД_1}{ОЗ_1} \quad (2.3)$$

$$ФВ_1 = \frac{1366,5}{22,4} = 61,0$$

IV. Розраховуємо приріст результативного показника за рахунок зміни кожного фактору:

$$\Delta\Phi B_{\text{чд}} = \Phi B_{\text{ум1}} - \Phi B_0 \quad (2.4)$$

$$\Delta\Phi B_{\text{чд}} = 65,1 - 55,5 = 9,6$$

$$\Delta\Phi B_{\text{оз}} = \Phi B_1 - \Phi B_{\text{ум1}} \quad (2.5)$$

$$\Delta\Phi B_{\text{оз}} = 61,0 - 65,1 = -4,1$$

Визначаємо відсоток впливу кожного фактору на результативний показник:

$$\left\{ \begin{array}{l} 5,5 = 100\% \\ 9,4 = \Delta\Phi B_{\text{чд}} \\ \Delta\Phi B_{\text{чд}} = 170,9\% \end{array} \right. \left\{ \begin{array}{l} 5,5 = 100\% \\ -4,1 = \Delta\Phi B_{\text{оз}} \\ \Delta\Phi B_{\text{оз}} = -74,6\% \end{array} \right.$$

V. Будуємо баланс відхилень для перевірки отриманих результатів:

$$\Phi B_1 - \Phi B_0 = \Delta\Phi B_{\text{чд}} - \Delta\Phi B_{\text{оз}} \quad (2.6)$$

$$9,6 - 4,1 = 5,5$$

За результатами факторного аналізу фондівдачі можна зробити висновок про те, що за рахунок того, що чистий дохід у 2015 р. зріс на 200,4 тис. грн. фондівдача зросла на 9,4, що у відсотковому відношенні становить 170,9 %.

За рахунок зростання середньорічної вартості основних засобів на 1,4 фондівдача зменшилась на 74,6 %, тобто зростання середньорічної вартості основних засобів на 1,4 спричинило зниження фондівдачі на 4,1.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальними для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак - освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів (табл. 2.6). Інші елементи оцінки, які характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо відрізняються за змістом і питомою значущістю ознак .

Таблиця 2.6 - Перелік об'єктивних ознак для визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівника ТОВ «Спецрембудсервіс»

Найменування ознаки	Оцінка , в балах
Група персоналу	
Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,10
Після закінчення спеціального професійно-технічного училища	0,15
Із середньою спеціальною освітою	0,25
З вищою та незакінченою вищою освітою	0,40
З двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,50
Стаж роботи	
До 15 років – за кожний рік	0,01
15 і більше років	0,15
Форма підвищення майстерності	
Короткотермінові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення	0,05
Одержання другої професії (спеціальності), підтвержене свідоцтвом	0,10
Курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з одержанням свідоцтва про закінчення курсів або навчання в технікумі (іншому середньому спеціальному закладі)	0,15
Навчання у вищому навчальному закладі	0,20

Оцінка ділових якостей спеціалістів здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі та індивідуальну продуктивність праці. Для аналізу взято ділові якості всіх працівників ТОВ «Спецрембудсервіс» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Оцінка ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів ТОВ «Спецрембудсервіс»

Найменування ознаки	Середній бал	Менеджери, бали		
		1	2	3
Професійна компетентність	0,34	0,08	0,17	0,38
Винахідливість та ініціативність у роботі	0,30	0,08	0,15	0,20
Добра організація роботи (без нагадувань і примусу)	0,28	0,07	0,14	0,19
Розвинуте почуття відповідальності	0,26	0,06	0,13	0,20
Добра контактність та вміння ефективно працювати	0,30	0,08	0,15	0,30
Схильність до нових ідей і неординарних рішень	0,30	0,08	0,15	0,30
Емоційна витримка	0,22	0,05	0,11	0,22

Контактність та вміння працювати з людьми являється позитивним чинником, оскільки підхід до кожного працівника має бути індивідуальним.

Оцінка результатів праці робітників ТОВ «Спецрембудсервіс» має враховувати кількісні та якісні параметри виконаних робіт, а також їхню ритмічність (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Ознаки, що характеризують результати праці спеціалістів

Найменування ознаки	Питома значущість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів		
		1	2	3
Обсяг виконаних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Якість виконаних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,6

Комплексна оцінка керівників і спеціалістів підприємства має охоплювати оцінку їхніх ділових якостей, складності виконаних функцій та результатів праці.

Для оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів ТОВ «Спецрембудсервіс» попередньо визначається певна сукупність ознак.

Зокрема для спеціалістів можна користуватись такими ознаками:

- 1) компетентність;
- 2) здатність чітко планувати та організовувати свою роботу;
- 3) відповідальність за доручену справу;
- 4) самостійність та ініціативність;
- 5) спроможність оволодіти новими напрямками та методами та використовувати їх у роботі;
- 6) працездатність;
- 7) комунікабельність.

Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників ТОВ «Спецрембудсервіс» має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) прояву та оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий –

4. Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 - Оцінка ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів ТОВ «Спецрембудсервіс»

Ознака	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко планувати та організовувати свою роботу	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціативність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Комунікабельність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

Оцінка результатів праці лінійних керівників ТОВ «Спецрембудсервіс» здійснюється за допомогою показників, що характеризують кількість та якість виконаних робіт, ритмічність роботи, ритмічність роботи закріплених підрозділів. Результати праці керівників функціональних підрозділів оцінюються за конкретними показниками, що всебічно відображають специфіку діяльності кожного такого підрозділу (табл. 2.10).

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм.

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі з встановленням формальних границь. Наприклад значення рейтингового коефіцієнта якості атестата в діапазоні:

- від 0,20 до 0,49 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,50 до 0,59 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 0,60 до 0,80 – працівник відповідає посаді;
- більше 0,80 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Таблиця 2.10 - Оціночний лист

Прізвище, ім'я, по батькові атестата Бражнікова П.Л.Місце роботи ТОВ «Спецрембудсервіс»Посада Керівник відділу

№	Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка	
			факт	мах
1.	Трудові якості	1. Працездатність	5	5
		2. Діловитість	4	5
		3. Творча ініціатива	3	5
		4. Якість виконаних робіт	3	5
		5. Результативність праці	3	5
		Середня оцінка	3,6	5
2.	Організаторські здібності	1. Вміння організовувати людей	5	5
		2. Цілеспрямованість	5	5
		3. Авторитет	5	5
		Середня оцінка	5	5
3.	Професійна компетентність	1. Знання своєї спеціальності	5	5
		2. Знання передової	5	5
		3. Знання менеджменту, маркетингу	5	5
		Середня оцінка	5	5
4.	Особисті якості	1. Чесність	5	5
		2. Принциповість	4	5
		3. Відповідальність	4	5
		4. Дисциплінованість	5	5
		Середня оцінка	4,5	5
5	Психологічна сумісність	1. Вміння створити і підтримувати нормальний моральний клімат у колективі	5	5
		2. Терпимість	4	5
		3. Самоконтроль	4	5
		4. Товариськість	4	5
		Середня оцінка	4,25	5
Всього			22,35	25
Оцінка (22,35/25)			0,89	

Аналіз виявив, що керівник підрозділу має достатньо високий рівень оцінки, його роботу можливо оцінити 0,89, оскільки вакантної вищої посади немає, керівнику підрозділу необхідно підвищити заробітну плату.

Мотивація утримання ґрунтується, як правило, на комплексі корпоративних заходів, застосовується також і надання співробітнику певних індивідуальних умов при отриманні сигналів про його можливий відхід.

Використання підприємством індивідуальних програм утримання працівників свідчить про відсутність у неї системи, що дозволяє своєчасно реагувати на підвищення їх професійного рівня. Саме такий підхід спостерігається на ТОВ «Спецрембудсервіс». Поза сумнівом, в процесі трудової діяльності компетентність працівника підвищується: він набуває додаткових знань, досвіду, освоює нові технології, сприяючи тим самим і розвитку компанії. Це - закон зростання компетентності. Якщо працедавець ігнорує таку закономірність, співробітник підшукує нове місце, що дозволяє йому реалізувати свої збільшені уміння.

До заходів, які дозволяють утримувати співробітників в ТОВ «Спецрембудсервіс» та стимулювати їх до ефективної праці, можуть бути віднесені:

- складання програм розвитку кваліфікації і кар'єри, дублерства, освіти, кадрового резерву;
- кредитування, довгострокові бонуси, опціони;
- компенсацію інфляційних, податкових втрат;
- гнучке формування соціального пакету і надання пільг з урахуванням вислуги, кваліфікації і виробничих досягнень;
- розвиток корпоративної культури.

Створення системи мотивації до ефективної праці - найважче завдання для більшості підприємств, в цьому сенсі ТОВ «Спецрембудсервіс» не виключення.

Наявність на ТОВ «Спецрембудсервіс» алгоритмів спонуки до продуктивної праці вирішує можливі протиріччя між працівником і працедавцем, стабілізує баланс інтересів. Проте рішення саме цього завдання викликає більше всього конфліктів, оскільки безпосередньо впливає на справедливість оцінки праці та його оплати.

Директору ТОВ «Спецрембудсервіс» слід враховувати, що стратегія розвитку безпосередньо впливає на систему мотивації. Члени підприємства, в якому існує чітка кадрова політика, відчують себе впевненіше, тому що

представляють, за якими правилами будуються відносини в ній. Тут більше справедливості, більше стабільності. Чимале мотиваційне значення має знання працівником цілей підприємства, розуміння власної ролі в консолідованих зусиллях колективу.

Система відбору персоналу здійснюється на основі документації: Справжній Порядок є внутрішнім документом ТОВ «Спецрембудсервіс» і визначає порядок підбору, прийому, перекладу і звільнення персоналу підприємства.

Підбір персоналу. Основною метою підбору персоналу є своєчасна комплектація підприємства ефективно працюючим персоналом в потрібній кількості для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Підбір персоналу знаходиться в компетенції заступника директора, який у своїй практичній діяльності взаємодіє із структурними підрозділами підприємства.

Інформація про претендентів носить конфіденційний характер та повинна зберігатися відповідним чином.

Підбір кандидатів проводиться на конкурсній основі. Загальний термін конкурсу не повинен перевищувати 3 місяців з часу заповнення стандартного бланка «Технічне завдання на пошук та підбір персоналу».

Днем прийняття заявки в роботу є дата передачі стандартного бланка технічного завдання до заступника директора з продажу, яка відзначається підписом.

Заповнення фірмової анкети, знайомство з документацією кандидата, співбесіди, тестування, збір даних для банку кандидатів не є гарантією прийому на роботу.

Організація процесу підбору персоналу. Пошук персоналу здійснюється за наявності вакансії у бюджетному плані відділу або у разі відсутності такий, особистого дозволу директора (Службова записка від заступника директора на ім'я директора про дозвіл на введення

додаткової штатної одиниці).

Заступник директора організує пошук згідно затверджених Технічних завдань та Посадових інструкцій, використовуючи різні методи: розміщення інформації про вакансію у інтернеті на сайтах роботи, в ЗМІ, звернення в рекрутингові агентства.

У разі підбору претендентів з використанням послуг кадрових, рекрутингових агентств, державних центрів зайнятості робота ведеться згідно з угодою про надання послуг. Усі витрати, пов'язані з пошуком та відбором кандидатів, є витратами кандидата підрозділу, що ініціював підбір.

Відбір кандидатів. Комплекс процедур відбору включає: співбесіду по телефону, аналіз інформації, що поступає, про кандидата на основі присланих резюме, збір інформації про кандидата (перевірка вказаних кандидатом даних, перевірка рекомендацій, звернення за колишнім місцем роботи), заповнення анкети кандидатом, запрошення на співбесіду, співбесіда, тестування, співбесіда з керівниками підрозділів, рішення про прийняття на посаду.

Заступник директора відбирає резюме, що поступають, за формально заявленими ознаками, вказаними у технічному завданні.

Заступник директора організує та проводить первинну співбесіду по телефону. Метою проведення телефонного інтерв'ю є: уточнення інформації, наданої претендентом в резюме; відбір кандидатів, що найбільш відповідають вимогам, вказаним в Заявці, для запрошення на співбесіду на підприємство.

Друга співбесіда проводиться очно. Перед початком співбесіди кандидат надає резюме, рекомендаційні листи, документи.

Безпосередньо після закінчення зустрічі заступник директора, що проводив співбесіду, заповнює Оцінний лист, де дає коротку характеристику претендентові (особові якості, досвід в професійній сфері) та фіксує свою думку відносно доцільності подальших переговорів

з цим претендентом. У разі підбору за допомогою рекрутингових агентств в оцінному листі вноситься інформація агентства за оцінкою кандидата.

Мета цієї співбесіди – оцінка професійних навичок кандидата. Безпосередній керівник оголошує про результати співбесіди заступника директора відразу після співбесіди або в триденний термін, роблячи відповідний запис на оцінному листі, прикладеному до анкети/резюме кандидата.

Для забезпечення своєчасного прийому співробітника необхідно здійснити:

1. Для прийому нового працівника необхідно надати:

- анкету;
- ксерокопію паспорта (усі сторінки, де є записи);
- копію ідентифікаційного коду (з чітко видимим номером);
- копію трудової книжки;
- копію документу військового обліку (військовий квиток або приписне свідоцтво).

Інспектор відділу кадрів перевіряє ці документи.

2. Якщо документи в порядку, інспектор відділу кадрів погоджує дату прийому з керівником з тим розрахунком, щоб за дві доби до цієї дати усі оригінали документів поступили у відділ кадрів.

3. Пакет документів містить:

У оригіналах:

- трудовий договір підписаний працівником (3 екземпляри);
- трудова книжка (якщо у працівника підприємства – перша робота, то передається чистий бланк трудовий. Якщо працівник до підприємства вже працював, то до моменту прийому на роботу трудова, має бути «закрита» (це правило не відноситься до прийому на роботу за сумісництвом). У разі прийому на роботу за сумісництвом передається копія трудової книжки, завірена відділом кадрів за основним місцем роботи;

- заява про прийом на роботу (з погодженою датою прийому), завізоване керівником;

- анкета (усі поля мають бути заповнені) (1 екз.);

- фото 1 шт. (обов'язково!) в анкету, електронне фото для ІС – Кадри;

- автобіографія (1 екз.);

- особиста картка(роздрукувати на одному листі з 2-х сторін) (1екз.);

- посадова інструкція (2 екз.);

- правила використання інформаційної системи (2 екз.);

- заява на з/п картку(роздрукувати на одному листі з 2 сторін) (1екз.).

У ксерокопіях:

- копія трудової книжки, завірена відділом кадрів за основним місцем роботи(якщо людина приймається на роботу за сумісництвом);

- хороша, чітка копія паспорта у 2-х екз. (усі сторінки, де є записи).

Новому працівникові написати «копія вірна» на кожному листі;

- хороша, чітка копія ідентифікаційного коду у 2-х екз. Новому працівникові написати «копія вірна»;

- копії усіх наявних дипломів (бакалавр, фахівець, магістр) та вкладишів до них;

- копія свідоцтва про укладення шлюбу (якщо трудова, дипломи видані на дівоче прізвище);

- копія свідоцтва про народження дитини (якщо є діти до 14 років);

- копія документу військового обліку (військовий квиток або приписне свідоцтво);

- копія документу, що підтверджує які-небудь пільги (якщо є).

Наприклад, пенсійне посвідчення, довідка МСЕК про інвалідність та так далі.

5. При своєчасному вступі документів на працівника, що знову

приймається, інспектор відділу кадрів складає та підписує наказ про прийом на роботу, а також інші документи (договори, інструкції). Підписані екземпляри, Посадової інструкції, Правила використання інформаційної системи, трудовий договір передаються для видачі їх працівникам.

6. В день прийому працівника Відділ кадрів складає наказ про встановлення повної матеріальної відповідальності, колективної матеріальної відповідальності (Наказ про внесення змін до наказу про встановлення колективної матеріальної відповідальності), підписує їх у директора та передає на підпис колективу або окремому співробітникові.

7. В день прийому працівника керівник підрозділу проводить ввідний інструктаж з охорони праці, знайомить працівників підприємства під підпис з правилами внутрішнього трудового розпорядку, Колективним договором, інструкцією з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці, протипожежної безпеки під підпис в «Листі прийому». Після підписання Лист прийому передається у Відділ кадрів для внесення у Особисту справу працівника.

Випробувальний термін. Не пізніше, ніж за тиждень до закінчення випробувального терміну співробітника інспектор відділу кадрів подає керівнику підрозділу службову записку про закінчення випробувального терміну з вказівкою дати закінчення. Керівник підрозділу вносить інформацію про проходження/не проходженні випробувального терміну працівником. Інспектор відділу кадрів передає завізовану керівником службову записку у відділ кадрів за 2 дні до закінчення випробувального терміну.

Технічне завдання на пошук і відбір персоналу:

Особа, яка робить заявку на вакансію (П.І.Б.)

Посада

Розділ 1. Опис вакантної позиції

1.1	Найменування посади	Продавець-консультант
1.2	Кількість вакансій	
1.3	Основні обов'язки	Згідно затвердженої посадової інструкції
1.4	Причина виникнення вакантної посади	
1.5	Бажана дата виходу на роботу	

Розділ 2. Інформація для пошуку кандидата

2.1	Стать	Жін./Чол.
2.2	Вік	От 20 до 40 років
2.3	Сімейний стан	Не має значення
2.4	Освіта	Середнє – обов'язково, Вище – бажано
2.5	Досвід роботи	Досвід роботи у торгівлі не менше 1 року
2.6	Спеціальні знання та навички важливі для цієї позиції	Знання касової дисципліни та досвід роботи з касовим апаратом
2.7	Особові якості	Порядність, відповідальність, виконавча, комунікабельність, грамотна мова, охайний зовнішній вигляд
2.8	Володіння ПК	Знання ПК на рівні користувача
2.9	Наявність дом./моб.тел.	Обов'язкова наявність моб. телефону

Розділ 3. Умови найму

3.1	Тривалість випробного терміну	3 місяці
3.2	Заробітна плата та система стимулювання праці	
3.2.1	На період випробувального терміну	
3.2.2	Після його закінчення	
3.2.3	Норма бонусу	Згідно з Положенням про преміювання підприємства
3.2.4	Компенсації та витрати	Згідно КЗоТ
3.3	Режим роботи	
3.4	Територіальне розташування основного робочого місця	
3.5	Частота можливих відряджень	Не менше 1 раз у квартал
3.6	Розмір відрядних по Україні, грн. за добу	50 грн.

Розділ 4. Перелік документів та процедур, з якими необхідно ознайомити нового співробітника

	Документ	так/ні
4.1	Правила внутрішнього розпорядку	так
4.2	Соціальні пільги і гарантії	так
4.3	Порядок начислення виплат і премій	так

Показники за якими проходить відбір персоналу на підприємство представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Показники за якими проходить відбір персоналу на ТОВ «Спецрембудсервіс»

Показники			
Стать	Чолов.	Жін.	
	1	16	
Вік	20-25	25-30	30-40
	5	10	2
Освіта	Вища	Технічна	Середня
	12	5	–
Досвід роботи	1 рік	3-5 років	понад 5 років
	3	10	4

Отже, в результаті проведеного аналізу ефективності господарювання ТОВ «Спецрембудсервіс», можна зробити висновок, що діяльність підприємства за останні два роки є прибутковою. А саме, прибуток підприємства в 2015 році склав 75 тис. грн., що хоча і є меншим за попередні роки (через підвищення собівартості та витрат на збут) все ж є позитивним результатом діяльності.

Слід відзначити позитивну тенденцію щодо прискорення оборотності оборотних активів в останні роки на 30 % та підвищення продуктивності діяльності в розрахунку на одного працюючого. Водночас потрібно докласти зусиль для повернення попереднього рівня рентабельності продукції та рентабельності господарської діяльності, які знизились через скорочення показників валового (на 12,7 %) та чистого (на 22,3 %) прибутку через підвищення собівартості продукції.

Отже, з проведеного аналізу діагностики розвитку ТОВ «Спецрембудсервіс», визначено, що підприємство прибуткове, з аналізу розвитку визначено, що підприємству підходить стратегія розвитку, яка включає інвестування в сегменти ринку з ціллю завоювання лідируючого стану, а також вибіркове інвестування в розвитку сильних сторін галузі та підсилення конкурентних переваг бізнесу. Друга стратегія для підприємства – це стратегія вибіркового розвитку. Тобто пошук шляхів здобуття конкурентних переваг та концентрація інвестицій в сегменти, де прибутковість висока, а ризик відносно низький.

2.3. SWOT-аналіз формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві

Для оцінювання формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві необхідно використовувати SPASE-аналіз – це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегії. Його привабливість пояснюється тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства тоді, коли воно існує у неявному вигляді (тобто складається несвідомо і не обґрунтовано належним чином). Автори SPASE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання в групи, присвоєння їм конкретних оцінок.

При побудові SPASE-матриці виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання підприємства: економічний потенціал (CP) або фінансова сила (FS); конкурентна перевага (CA); привабливість галузі (бізнес-напряму) (IS); стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) (ES).

Кожен з критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках. Показники оцінюються експертами за 10- або 5- бальною шкалою. «Вага» визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв (від 0 до 1). Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою та наведена в таблиці 2.12.

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Кожний з вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі.

Таблиця 2.12 - Оцінювання визначених факторів для побудови SPASE-матриці

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» FS)				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Фактори	Рей- тинг	Вага	Оцінка	Фактори	Рей- тинг	Вага	Оцінка
1. Норма прибутковості	3	0,3	0,3	1. Темпи зростання економіки	3	0,3	0,9
2. Виробничі витрати	3	0,2	0,6	2. Вплив НТП на розвиток галузі	3	0,2	0,6
3. Рентабельність інвестицій	2	0,2	0,4	3. Ступінь впливу держави на галузь	3	0,2	0,6
4. Обсяг заборгованості	4	0,2	0,8	4. Ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини	2	0,2	0,4
5. Здатність до розширення діяльності	2	0,1	0,2	5. Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури	3	0,1	0,3
Усього:		1	2,9	Усього:		1	2,8
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)			
1. Динаміка змін частки ринку	3	0,3	0,9	1. Кількість конкурентів	5	0,3	1,5
2. Структура асортименту	4	0,2	0,8	2. Привабливість галузі	3	0,2	0,6
3. Рівень якості продукції	4	0,3	1,2	3. Стадія «життєвого циклу» галузі	4	0,2	0,8
4. Рівень розвитку маркетингу	2	0,1	0,2	4. Стабільність прибутків в галузі	3	0,2	0,6
5. Цінова політика	4	0,1	0,4	5. Застосування виробів галузі в інших секторах економіки	2	0,1	0,2
Усього:		1	3,5			1	3,7

Після цього утворюється точка з координатами $P(x;y)$ в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії потрібно знайти координати точки $P(x;y)$ за формулами [17, с.70]:

$$x = IS - CA \quad (2.7)$$

$$E = FS - ES \quad (2.8)$$

Для досліджуваного підприємства ці координати дорівнюють:

$$x = 3,7 - 3,5 = 0,2$$

$$y = 2,9 - 2,8 = 0,1$$

Таким чином, точка Р має координати Р (0,2;0,1) (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Сукупність критерію

Конкурентні переваги (CA)	4.1	Поле 4.2		Економічний потенціал (EP) (FS)								Привабливість галузі (IS)	
	Поле 4.2		Поле 4.3		6 5Поле 1.3 4		Поле 1.2		Поле 1.1				
	Поле 4.3						3 Поле 1.3 Р 1						
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		6
	Поле 3.1				-2 -3 Поле 3.1 -4		Поле 2.1						
	Поле 3.2				-5 -6		Поле 2.1		Поле 2.2				
	Поле 3.3		3.2						Поле 2.2		Поле 2.3		
	Стабільність середовища (ES)												

Поле 1 – агресивна стратегія містить:

Поле 1.1 охоплює 3 стратегії: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Поле 1.2 охоплює 2 стратегії: захоплення ринку, централізована диверсифікація.

Поле 1.3 охоплює 2 стратегії: розвиток продукту, розвиток ринку.

Поле 2 – конкурентна стратегія містить:

Поле 2.1 – стратегія створення спільних підприємств.

Поле 2.2 – стратегія централізованої диверсифікації.

Поле 2.3 охоплює 2 стратегії: горизонтальної диверсифікації, конгломератної диверсифікації.

Поле 3 – захисна стратегія містить:

Поле 3.1 охоплює 2 стратегії: реорганізація, горизонтальна

диверсифікація.

Поле 3.2 охоплює 2 стратегії: конгломератної диверсифікації, централізованої диверсифікації.

Поле 3.3 охоплює 2 стратегії: скорочення, ліквідації.

Поле 4 – консервативна стратегія містить:

Поле 4.1 – стратегія захоплення ринку.

Поле 4.2 охоплює 3 стратегії: розвиток продукту, розвиток ринку, горизонтальна інтеграція.

Поле 4.3 охоплює 2 стратегії: скорочення, ліквідація.

Точка P з координатами $P(0,2;0,1)$ знаходиться на полі агресивної стратегії 1.3, яка передбачає 2 стратегії: розвиток продукту, розвиток ринку (або одну з них). Далі будемо SPASE-матрицю для даного підприємства, на якій визначаємо поле стратегічних рішень (за чотирма визначеними значеннями: FS = 2,8; ES = 2,9; CA = 3,5; IS = 3,7) і вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії за координатами точки P, – у нашому випадку агресивної стратегії, спрямованої на розвиток продукту і розвиток ринку (рис. 2.5).

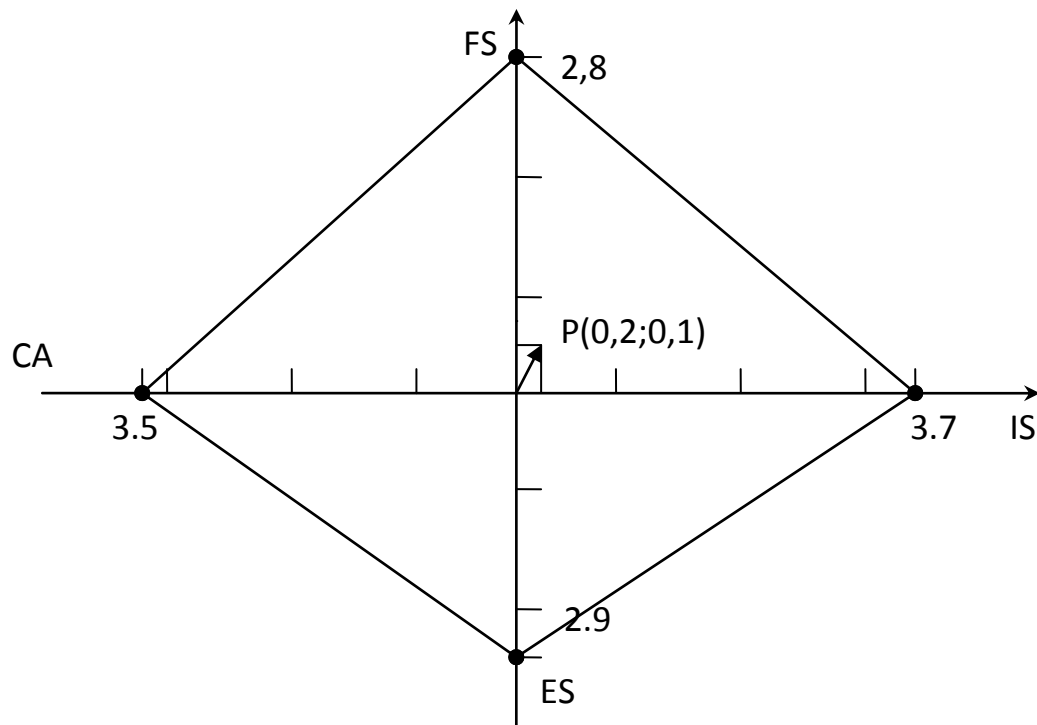


Рисунок 2.5. Приклад побудови матриці SPASE-аналізу

Отже, зробивши SPASE-аналіз, ми бачимо, що вектор вказує на доступний у перспективі тип агресивної стратегії, яка передбачає розвиток продукту і розвиток ринку.

SWOT-аналіз – це своєрідна форма подання інформації; він не містить остаточних даних для прийняття управлінських рішень, але допомагає впорядкувати процес обміркування всієї наявної інформації з використанням власних думок і оцінок.

Середовище будь-якого підприємства прийнято розглядати, як складову з трьох сфер: загальної (або макрооточення), робочої (або безпосереднього оточення) і внутрішнє середовище. Макрооточення створює загальні умови існування підприємства в зовнішнім середовищі. У цій частині аналізу розглядаються політико-правові, техніко-економічні, соціокультурні, екологічні і подібні фактори. Вивчення робочого середовища припускає аналіз тих складових зовнішнього оточення, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії, це: покупці, постачальники, конкуренти, кредитори, акціонери. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення потенціалу підприємства і, як правило, проводиться за наступними основними напрямками: маркетинг, виробництво, НІОКР, фінанси, персонал, структура управління.

В результаті проведеного аналізу чинники внутрішнього середовища ТОВ «Спецрембудсервіс» було розподілено на дві групи: сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.14).

З інформації таблиці 2.8 можна стверджувати, що, незважаючи на існуючі труднощі, ТОВ «Спецрембудсервіс» має добрий потенціал для подальшого зростання. Відповідно слід провести заходи щодо модернізації ОВФ, розробки та оновлення стратегії розвитку діяльності підприємства, розвитку маркетингової комунікаційної політики (реклама в газетах, участь в ярмарках, засоби стимулювання збуту).

Таблиця 2.14 - Сильні та слабкі сторони ТОВ «Спецрембудсервіс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достатня сировинна база. 2. Висока якість продукції. 3. Добре розвинена мережа розподілу (збуту) продукції, послуг. 4. Широкий та насичений асортимент. 5. Ціни на продукцію нижчі за конкурентів. 6. Собівартість продукції нижча за конкурентів. 7. Кваліфікований персонал з досвідом роботи. 8. Добра репутація підприємства серед покупців. 9. Задовільний рівень фінансової стійкості та платоспроможності. 10. Висока швидкість обороту оборотних активів. 11. Достатня система мотивації працівників. 12. Готовність керівництва до ризику. 13. Високий рівень компетентності керівників. 14. Високий рівень кваліфікації фахівців. 15. Наявність інноваційного потенціалу персоналу. 16. Високий рівень задоволеності працею у робітників. 17. Розвинена система мотивування персоналу до трудової діяльності. 18. Наявність системи соціального захисту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока зношеність ОВФ. 2. Відсутність просування продукції на ринок (реклами, стимулювання збуту). 3. Незначна відносна ринкова частка. 4. Зниження чистого прибутку та рентабельності підприємства. 5. Переважання ручної праці, невисока фондоозброєність. 6. Низький ступінь готовності працівників до змін. 7. Відсутність стратегічних установок в галузі персоналу. 8. Недолік управлінського таланту та глибини володіння проблемами управління персоналом. 9. Слабке фінансування заходів щодо управління персоналом.

Для встановлення зв'язків між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами підприємства побудуємо матрицю SWOT (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Спецрембудсервіс»

	Зовнішнє середовище	Можливості (М)	Загрози (З)
Внутрішнє середовище		<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільність законодавства 2. Можливість інвестиційної та інноваційної діяльності 3. Розширення ринків збуту продукції в районах Запорізької області 4. Розширення асортименту продукції 5. Гарантія якості матеріалів та засобів, дотримання термінів їх доставки 6. Високий рівень продуктивності праці в порівнянні з конкурентами 7. Сприятливий імідж підприємства у партнерів та споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недоліки системи оподаткування 2. Зростання темпів інфляції 3. Технологічне відставання 4. Незбалансована фінансово-кредитна політика 5. Зростаючий конкурентний тиск 6. Несприятлива соціально-економічна політика в країні 7. Несприятливі демографічні зміни 8. Погіршення системи соціального забезпечення в місті

Продовження таблиці 2.15

<p>Сильні сторони (С)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції 2. Широкий та насичений асортимент 3. Кваліфікований персонал з досвідом роботи 4. Достатня система мотивації працівників 5. Готовність керівництва до змін та ризику 6. Фінансова стабільність 	<p>Поле СіМ (сильні сторони для реалізації можливостей)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гарантія якості матеріалів та термінів їх постачання. 2. Інвестування в розвиток програми лояльності для дилерів, орієнтованої на довгострокову перспективу. 3. Підвищення вмотивованості дилерів та працівників підприємства 4. Придбання інноваційного товару, пристрою, технології 	<p>Поле СіЗ (сильні сторони для усунення загроз)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідно розробити заходи, перешкоджаючі несприятливій дії зростання виробничих витрат, а також браку резервних коштів підприємства. 2. Підтримка інноваційної діяльності. 3. Модернізація основних засобів
<p>Слабкі сторони (Сл)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока зношеність ОВФ 2. Відсутність просування продукції на ринок (реклами, стимулювання збуту) Низький ступінь готовності працівників до змін 	<p>Поле СліМ (можливості для мінімізації слабких сторін)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізація ОВФ підприємства. 2. Здійснення активної маркетингової комунікаційної політики. 3. Наявність кращої стратегії в області персоналу і кадрової політики в порівнянні з конкурентами 4. Впровадження інноваційного пристрою в роботу підприємства 	<p>Поле СліЗ (мінімізація слабких сторін та загроз)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка рекламної компанії. 2. Підвищення інноваційних навичок персоналу 3. Надання соціальних гарантій 4. Вдосконалити систему опору змінам

Таким чином, провівши аналіз можливостей і загроз досліджуваного підприємства та його найбільших конкурентів виявилось, що підприємству підходить стратегія розвитку, що включає інвестування в сегменти ринку з ціллю завоювання лідируючого положення, а також вибіркоче інвестування в розвитку сильних боків галузі та підсилення конкурентних переваг бізнесу.

Висновки до другого розділу

У другому розділі магістерської роботи проведено аналітико-дослідницькій аналіз розвитку формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві умовах кризи. З аналізу організаційно-управлінської структури визначено, що ТОВ «Спецрембудсервіс» має лінійно-функціональну структуру. Структура повністю відповідає діяльності підприємства та удосконалення не потребує. ТОВ «Спецрембудсервіс»

працює на ринку електротехнічного обладнання та трансформаторів.

З проведеного аналізу діагностики розвитку ТОВ «Спецрембудсервіс», визначено, що підприємство прибуткове, з аналізу розвитку визначено, що підприємству підходить стратегія розвитку А, яка включає інвестування в сегменти ринку з ціллю завоювання лідируючого положення, а також вибіркоче інвестування в розвитку сильних боків галузі та підсилення конкурентних переваг бізнесу.

За результатами SWOT-аналізу ТОВ «Спецрембудсервіс» можна зробити висновок про стабільний стан кадрової політики підприємства. У зв'язку з цим інспектору відділу кадрів рекомендується виробити стратегію конкурсного відбору, яка б підвищила ефективність роботи з персоналом.

Отже, виходячи із узагальненої інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, представленої в матриці SWOT, маємо можливість попередньо сформулювати кадрову стратегію розвитку ТОВ «Спецрембудсервіс», розраховану до 2017 року.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА)

3.1. Напрями формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві

Кожному підприємству навіть об'єднуючому самих кваліфікованих і мотивованих працівників потрібна система оцінки та підбору персоналу. Необхідна система вимірювань і відділу людських ресурсів, як вже неодноразово мовилося, і робота цього підрозділу повинна оцінюватися за мірою досягнення цілей підприємства. Проте цей показник потребує доповнення - оцінки витрат на досягнення цих цілей. Реальна ефективність формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві може бути визначена тільки із зіставлення ступеня реалізації цілей з витраченими на це засобами. Інтегральний показник (ефективність на рівні підприємства) трансформується в ланку інших на нижчих рівнях, що показують ефективність управління персоналом підрозділу або окремих систем або підсистем управління персоналом – оцінки, підбору, навчання персоналу тощо.

В загальному плані схема формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві представлена на рис. 3.1.

При цьому слід підкреслити, що «відірваність» підсистем управління персоналом один від одного має самі негативні наслідки. Так якщо немає налагодженої оцінки персоналу, то зрозуміло, що мотивувати персонал доводиться «наосліп», крім того втрачається відчуття справедливості працівників, якщо заходи мотивації застосовуються до тих, хто показує

низькі результати в роботі, але був неправильно оцінений.

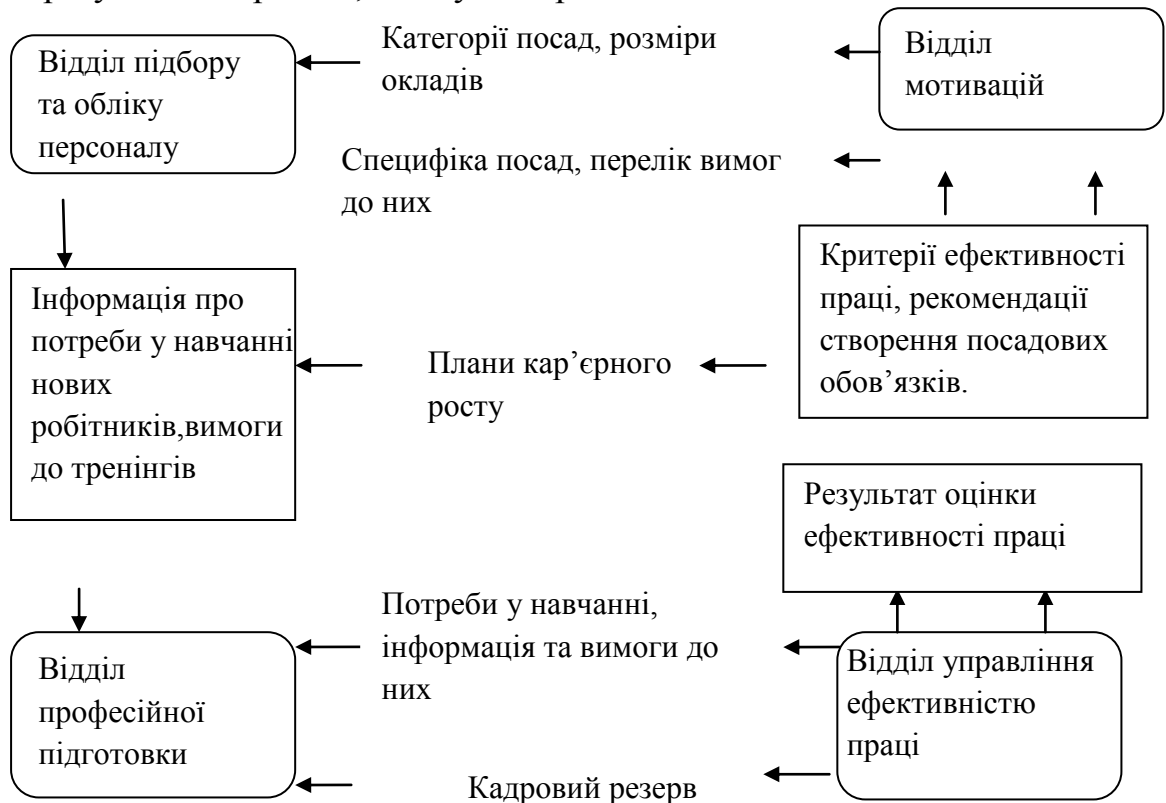


Рисунок 3.1. Пропонована структура формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві

Пропонована структура формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві побудована таким чином, що на підставі результатів оцінки досягнень персоналу, реалізуються всі завдання підрозділу.

Відділ мотивації, оцінивши ефективність роботи працівника щодо досягнення певної (на початку контрольного періоду) мети, визначає форму матеріального (встановлення розміру преміальних) і нематеріального (наприклад, публічне визнання досягнень) стимулювання робочого на майбутній період.

Відділ професійної підготовки на основі виявленої внаслідок оцінки потреби до перепідготовки, розробляє програми навчання для конкретного співробітника, які допоможуть йому в майбутньому ефективніше працювати для досягнення цілей підприємства і при цьому реалізує нематеріальну форму мотивації. Відділ відбору і обліку, який виконує адміністративні

функції, складає і контролює плани кар'єрного зростання.

Рекомендується, що провідними чинниками в комплексній системі оцінки та підбору персоналу мають бути:

- 1) стратегічні цілі підприємства;
- 2) організаційна структура і культура підприємства;
- 3) соціально-економічні інтереси працівників і працедавців;
- 4) політичні, національні і інші зовнішні умови дії на персонал;
- 5) особові властивості тих, хто працює тощо.

Основними принципами ефективної оцінки мають бути: спрямованість на поліпшення роботи; ретельна підготовка; конфіденційність; всебічно неупереджене обговорення підсумків роботи (або випробування), ділових і особистих якостей людини, їх відповідності посаді, перспектив на майбутнє; розумне поєднання похвали і критики; надійність і уніфікованість критеріїв, достовірність методів.

У свою чергу методи оцінки повинні відповідати:

- 1) структурі підприємства,
- 2) характеру діяльності персоналу;
- 3) цілям, що стоять перед оцінкою;
- 4) бути простими і зрозумілими;
- 5) передбачати використання кількісних показників.

До показників пред'являються такі вимоги, як повнота і достовірність віддзеркалення результатів, конкретність, забезпечення співставлення як з попереднім періодом, так і з досягненнями інших осіб.

Виявляється, що однією з методик проведення атестації працівників в ТОВ «Спецрембудсервіс» може стати система критеріїв оцінки співробітників за їх професійними, діловими і особовими якостями. Зокрема, вимірювання може проводитися згідно з наступними параметрами (рис. 3.2): професіоналізм; працьовитість і старанність; комп'ютерна письменність; прагнення до самоосвіти і саморозвитку; участь в справах фірми і корпоративна гордість.

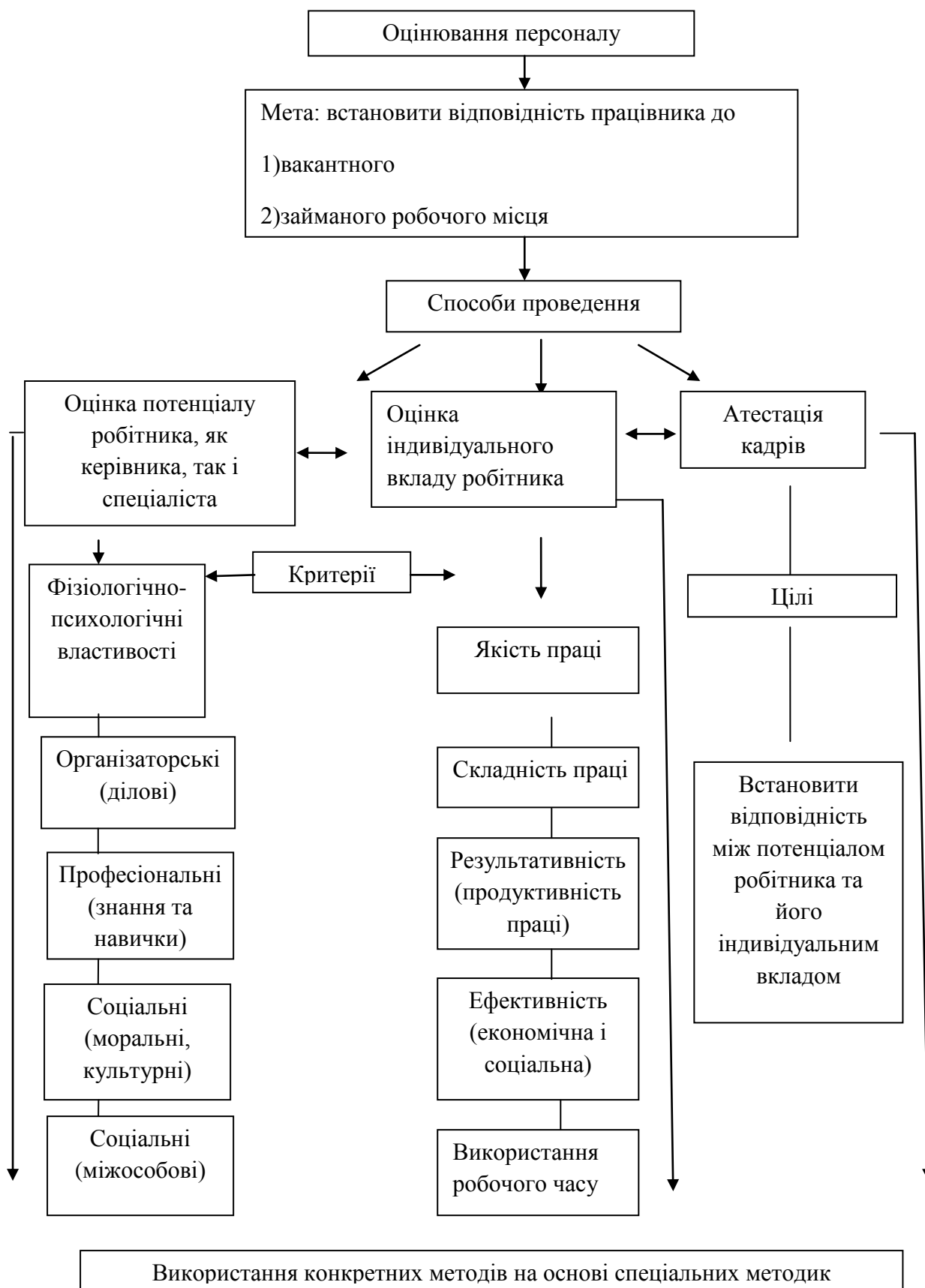


Рисунок 3.2. Пропонована модель формування механізмів інвестицій в людський капітал на ТОВ «Спецрембудсервіс»

За кожним з цих критеріїв працівникові, який атестується, виставляються відповідні оцінки за п'ятибальною шкалою зі сторони тих, хто піддається опитуванню. Зокрема, за даними якість можуть оцінити співробітника колеги підрозділу, в якому працює той, що атестується; по-друге, може бути проведено опитування інших співробітників підприємства, які були вибрані випадковим чином. Крім того, в ході дослідження необхідно, щоб опитувані назвали декількох співробітників, з якими вони вважають за краще продовжити працювати, і тих, кого, на їх думку, слід вивести з даного колективу. Всі отримані результати дослідження слід звести в єдину таблицю.

Розглянемо процес реалізації схеми управління персоналом, яка пропонується до впровадження на ТОВ «Спецрембудсервіс».

На початку календарного року на підприємстві формулюються стратегічні цілі, потім в ході особистих зустрічей керівника (директора ТОВ «Спецрембудсервіс») з підлеглими вони доводяться до співробітників.

При постановці цілей встановлюється прямий зв'язок завдань співробітника з цілями підприємства, а також використовується принцип SMART. При цьому пропонуємо використовувати широко відомий принцип SMART виходячи з того, що чим чіткіше сформульована мета, тим легше проводити згодом оцінку роботи.

Принцип SMART (Semantic Mediated Analysis of Responses and Teaching) - психофізіологічна методика, призначена для аналізу та корегування структури підсвідомості шляхом аналізування змін складної швидкої реакції у відповідь на пред'явлення суттєвих стимулів в режимі «розпізнавання без усвідомлення».

Планування необхідне для організації системного і безперервного процесу розвитку підприємства, а також кар'єри кожного працівника. Істотну роль відіграє якісно складений індивідуальний план розвитку (ІПР). При цьому необхідно погоджувати цілі всього підприємства і персонально кожного співробітника, сформулювати критерії його професійного зростання і

оцінити реальний потенціал.

Індивідуальний план розвитку співробітника – це ефективний інструмент управління його професійним розвитком. ІПР дає уявлення про те, які знання, уміння і навички співробітник повинен отримати для того, щоб поліпшити показники своєї роботи і підвищити рівень професійної майстерності.

Планування розвитку співробітника дозволяє:

- чітко сформулювати цілі його розвитку, пов'язані із бізнес-показниками, досягнення яких веде до зростання результативності його роботи;

- підвищити мотивацію співробітника до професійного зростання;

- зробити процес кар'єрного зростання системним, безперервним, оцінити його показники;

- вийти за рамки повчальних заходів (тренінги і семінари) і широко використовувати всі можливості для розвитку (самонавчання, зворотний зв'язок, навчання на досвіді інших, що розвивають проекти тощо);

- вести цілеспрямовану роботу по навчанню співробітників (розраховувати необхідні внутрішні і зовнішні ресурси, планувати терміни проведення освітніх заходів тощо).

При постановці цілей на майбутнє півріччя менеджер з роботи з персоналом ТОВ «Спецрембудсервіс» спільно з керівниками інших підрозділів складає ІПР. Як правило, оцінка праці співробітника за попередній період дозволяє виявити ті області його діяльності, в яких він повинен поліпшити показники своєї праці. У подальші 6 місяців йому не тільки необхідно виконати поставлені завдання, але і намітити конкретні етапи свого особового і професійного зростання.

Сам працівник може і повинен проявляти ініціативу і вносити пропозиції за програмою розвитку, які сприятимуть підвищенню якості роботи за рахунок придбання нових знань, навичок володіння тим або іншим процесом або обладнанням. Керівник, у свою чергу, ухвалює рішення про

доцільність навчання, оцінюючи, наскільки нові навички допоможуть досягненню корпоративних цілей підприємства. Далі планується бюджет такого навчання і затверджується його план. За виконання ППР відповідальні як самі працівники, так і їх керівники в співпраці з відділом навчання і розвитку.

Процес оцінки персоналу продовжується безперервно. Як показує практика, двох зустрічей на рік для обговорення робочих процесів і розвитку персоналу явно недостатньо. Тому в ТОВ «Спецрембудсервіс» пропонується, щоб після офіційного формулювання цілей і плану розвитку співробітник приступав до активної роботи над виконанням робочих завдань. Роль менеджера керівника при цьому полягає в тому, щоб забезпечити співробітникові зворотний зв'язок. Керівник також має бути готовий підтримати працівника у важких ситуаціях, допомогти йому знайти ефективний спосіб вирішення проблеми.

Така робота є частиною професійного розвитку співробітників, оскільки дозволяє удосконалювати методи роботи, використовуючи всі позитивні сторони коучінгу, а також застосовувати в роботі необхідні корпоративні компетенції.

Успіх підприємства залежить від безлічі чинників: ситуації на ринку, технічної оснащеності, фінансування, вибраної стратегії розвитку, маркетингової політики, стратегії конкурентів компанії, професіоналізму співробітників тощо.

Для підвищення ефективності формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві на ТОВ «Спецрембудсервіс» необхідно приділяти увагу роботі над ключовими компетенціями співробітників і керівників. Саме вони підтримують корпоративні цінності підприємства.

При створенні механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві ставимо завдання зробити їх максимально об'єктивними і зв'язати оцінку за півріччя з розміром премії за наслідками праці.

Пропонована система механізмів інвестицій в людський капітал на

підприємстві ТОВ «Спецрембудсервіс» працюватиме таким чином:

- співробітник і керівник виділяють спеціальний час і зустрічаються для обговорення поставлених цілей (цей процес називається оціночною співбесідою, і до нього готуються обидві сторони);
- в ході співбесіди працівник самостійно оцінює свої результати;
- керівник пропонує своє бачення цих результатів, а також рівня компетенції;
- керівник обговорює з підлеглим перспективи його професійного розвитку;
- співробітник отримує повідомлення про підсумкову оцінку від керівника за півріччя через електронну систему;
- дані про оцінки у вигляді консолідованого файлу поступають у відділ пільг і компенсацій для подальшої роботи.

На кожному з етапів пропонується виділяти ті цілі, які планується досягти, використовуючи цей інструмент управління для ефективної діяльності персоналу підприємства.

Таким чином, регулярна оцінка персоналу дозволить підприємству оптимізувати бізнес-процеси. Варто звернути увагу і на деякі труднощі, що виникають при розробці і використанні механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві. Важливо зробити її комплексною і застосовною для розвитку співробітників, зрозумілою і легкою у використанні. Потрібно забезпечити максимально об'єктивне використання системи при оцінці співробітників, а її статистичних даних – при плануванні бюджету на преміювання і навчання, тобто при всіх аспектах управління персоналом. Система управління персоналом повинна стати частиною корпоративної культури.

Конкретним завданням будь-якого аналізу трудових ресурсів підприємства є знаходження слабких місць, пов'язаних з використанням робочої сили, а його метою – вироблення таких рекомендацій, які не дозволять підприємству понизити об'єм послуг, що надаються.

Проаналізувавши методи та принципи ведення кадрової політики ТОВ «Спецрембудсервіс» можна зробити висновок, що на підприємстві застосовуються не всі методи набору та відбору персоналу, а оцінка кандидатів на вакантні посади не досить ефективна.

Пошук менеджерів та іншого персоналу підприємства робиться головним чином за допомогою ЗМІ. При відборі кандидатів для роботи проводиться всього один етап співбесіди із управляючим, який, як наголошувалося вище, частково виконує функції менеджера з персоналу. Співбесіда носить неформальний характер та триває приблизно 15 хвилин. В ході співбесіди з'ясовуються особисті дані кандидата, досвід його роботи, причину звільнення з останнього місця роботи. Особлива увага приділяється зовнішньому вигляду претендента та умінню грамотно та доброзичливо спілкуватися. Анкетування або тестування проводиться, але не виробляється аналіз питань претендента. Рекомендації з попереднього місця роботи не потрібні.

Для ефективного управління персоналом підприємство потребує цілісної системи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, що дозволяє управляти ними від моменту прийому на роботу до завершення кар'єри. Визначивши вимоги до кандидата, інспектор відділу кадрів приступає до залучення кандидатів, використовуючи декілька методів:

1. Пошук усередині підприємства. Перш ніж вийти на ринок праці, спочатку пробують шукати серед своїх співробітників, звертаючись до начальників підрозділів з проханням висунути кандидатів та аналізуючи особисті справи з метою підбору співробітників з необхідними характеристиками.

2. Оголошення у засобах масової інформації. Для залучення кандидатів розміщуються оголошення в спеціалізованих газетах та рубриках. Перевагою даного методу є широкий обхват населення при відносно низьких первинних витратах. А недоліком є зворотна сторона

переваги: величезний наплив кандидатів, більшість з яких не володіє необхідними характеристиками.

В ході написання роботи було встановлено, що найбільш ефективними методами набору персоналу в умовах ринку ТОВ «Спецрембудсервіс» є використання інтернету та рекрутських агентств. Найбільш неефективним методом набору на підприємстві виходячи з виконаних розрахунків є розміщення оголошень.

У результаті аналізу діючої системи найму та оцінки персоналу, у ТОВ «Спецрембудсервіс», розробленого у другому розділі, були відмічені наступні недоліки, що перешкоджають розвитку підприємства:

1. На підприємстві відсутній менеджер з набору персоналу, у даний час набором персоналу займається заступник директора, який і потребує нового співробітника.

2. Основу системи підбору претендентів на вакантну посаду складає одноетапна співбесіда.

3. Як критерій відбору не застосовується практика роботи з рекомендаціями з попередніх місць роботи, відсутність перевірки претендентів службою безпеки.

4. Якщо звертатися до аналізу якісного складу персоналу, то, виходячи з освітнього рівня, можна зробити висновок про те, що на підприємстві переважають фахівці з вищою спеціальною освітою.

При відборі кандидатів для роботи на підприємстві необхідно проводити два етапи співбесіди. На першому етапі необхідно оцінити рівень стресостійкості – найважливішу якість, необхідну для роботи у сфері послуг.

Другий етап співбесіди повинен проводити заступник директора служби, в яку влаштовується новий співробітник, і його майбутній безпосередній керівник. Вони оцінюють професійні навички.

Разом з цим керівництву ТОВ «Спецрембудсервіс» доцільно упроваджувати нові методи ефективного відбору персоналу:

1. Групова співбесіда.

2. Тестування, яке дозволить виявити рівень агресії кандидата, схильність до алкоголю, наявність матеріальних проблем, проблеми сексуального характеру, відсутність інтересу до роботи тощо.

Має бути розроблена анкета, що включає наступні розділи:

- Загальна інформація.
- Інформація про перспективи роботи на підприємстві.
- Інформація про освіту.
- Інформація про досвід роботи.
- Інформація про рекомендації.
- Інформація про хобі, захоплення.
- Інформація про самооцінку.
- «Маркетингова інформація».
- Інформація про проходження співбесід і прийняття на роботу.

3. Організація конкурсу на заняття вакантної посади

Конкурсні процедури сприяють:

- підніманню престижу посади з метою залучення найбільш кваліфікованих працівників;
- залученню більшої кількості кандидатів;
- створенню спеціалізованого сегменту ринку праці, людей орієнтованих на роботу саме на цьому підприємстві або саме в цій сфері діяльності;
- підвищенню об'єктивності оцінки кандидатів та ухвалення рішень шляхом формалізації процедур діагностики та порівняння кандидатів між собою;
- демократизація кадрових питань, залучення до кадрових рішень про прийняття кандидатів на роботу інших (окрім безпосереднього або вищого керівника) осіб;
- впровадженню нових технологій кадрової роботи, навчанню

інспектора кадрового відділу роботі з новими професійними інструментами;

– інтенсифікації збору персональної інформації для планування роботи з прийнятими на роботу кандидатами шляхом створення системи збору, зберігання і використання персональної інформації;

– інтенсифікації процесів адаптації персоналу та формування робітників, проектних та управлінських команд.

Таким чином, організація конкурсу на заняття вакантної посади є важливою процедурою з управління персоналом, сприяюча зростанню ефективності діяльності підприємства у цілому.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві

Механізми інвестицій в людський капітал визначаються вартістю робочого часу співробітників підприємства, задіяних в процесі, оплатою зовнішніх ресурсів, а також величиною втрат від відсутності співробітника на робочому місці. Велика частина цих ресурсів приходить на етап пошуку, що робить його найдорожчим.

Вартість етапу підбору у більшості випадків визначається часом, витраченим співробітниками рекрутингової служби, лінійними менеджерами та зовнішніми консультантами на проведення інтерв'ю та оцінку кандидатів.

Вочевидь, якщо метою підприємства є економія грошей, то пошук має бути здійснений без залучення зовнішніх рекрутерів та консультантів, що істотно збільшить витрати часу і може вплинути на якість.

Яка структура якості? Основними є два чинники: опис та відбір. Найбільш ризикованим представляється етап відбору. Наскільки якісно буде зроблений відбір з широкого спектру знайдених кандидатів, такий і буде

кінцевий результат. Якість відбору, у свою чергу, залежить від точності сформульованих вимог і критеріїв відбору.

Всі ці координати – вартість, час, якість – мають між собою не явний, але прямий та чіткий зв'язок. Занижуючи якість роботи, ми мінімізуємо прямі фінансові витрати. Роблячи пошук більш скрупульозним, збільшуючи кількість кандидатів і складність методик оцінки, ми збільшуємо час, необхідний на цей етап. Це призводить до тривалішої відсутності людини на робочому місці, втраті частини прибутку, а можливо, і до прямих збитків.

Відзначимо, що при виборі методики системи оцінки та підбору персоналу основними чинниками є необхідні організаційні та фінансові ресурси, а також період часу для їх реалізації. Основним методом доцільно використовувати співбесіду. Також етап ухвалення остаточного рішення про прийом на роботу кандидата виключається, оскільки його реалізує одна людина. У даному випадку основним принципом використання розглянутої методики підбору персоналу є її спрощення та максимально можливе зниження необхідних фінансових та організаційних ресурсів.

Специфіка відбору спеціалістів, які використовують послуги консалтингових організацій, кадрових агентств або інших сторонніх організацій, полягає в тому, що всі розглянуті етапи для них не є необхідними для реалізації. Роль фахівця з управління персоналом заміщається сторонньою особою, але при цьому в рамках підприємства доцільно провести співбесіду за даною схемою та методикою. Можливість використання сторонніх фахівців підвищує не лише ефективність відбору, але і його фінансові та організаційні витрати.

Проведемо конкурсний відбір на вакантну посаду – «Менеджер з продажу». Усього в конкурсі прийняло участь 20 чоловік, з яких тільки 10% були прийняті на роботу. Загальні витрати на проведення даного заходу склали 6000 грн. Визначаємо середні витрати підприємства по відбору одного «новенького».

1. Визначаємо загальні витрати на підбір «новенького» (Зв). Згідно

умовам $Z_v = 6000$ грн.

2. Визначаємо кількість відібраних «новеньких» (ч). Складемо рівняння:

$$20 \text{ (чол.)} - 100\%$$

$$x \text{ (чол.)} - 10\%$$

$$\text{Отже: } x = 2 \text{ чол.}$$

3. Визначаємо середні витрати на підбір одного «новенького» (Ср.в). По формулі:

$$Cp.v. = \frac{Z_v}{ч} = \frac{6000}{2} = 3000 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Тепер розрахуємо вартість одного часу навчання в центрі підвищення кваліфікації. Якщо навчання пройшли 15 чоловік по програмі розрахованій на 150 годин навчання. Загальна сума витрачених на них матеріальних засобів склала 50000 грн.

1. Визначаємо загальну вартість навчання (Q). Згідно умовам:

$$Q = 50000 \text{ грн.}$$

2. Визначаємо кількість осіб, які проходили навчання (N).

$$N = 15 \text{ чоловік.}$$

3. Підрахунок кількості годин, витрачених на одну особу яка навчається (T). Програма навчання розрахована на 150 годин, одже

$$T = 150.$$

4. Розрахунок вартості однієї години навчання (Г). По формулі:

$$Г = \frac{Q}{N \cdot T} = \frac{50000}{15 \cdot 150} = 22,2 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Рекрутеру кадрового агентства «Еліта» поставимо завдання не пізніше чим в 20 - денний термін знайти менеджера з продажу. Керівництво для цієї мети виділило 8000 грн., зобов'язавши рекрутера підібрати такого спеціаліста, чиї професійні і ділові якості відповідали б вимогам замовника як мінімум на 90%. Це буде одна з основних умов.

В результаті діяльності рекрутер за 15 днів знайшов необхідного фахівця, витративши на це 6000 грн. Якість «новачка» замовник оцінив в

95% від пред'явлених їм вимог, і кандидат був прийнятий на роботу. Визначимо ефективність діяльності рекрутера в даному випадку.

1. Розрахунок швидкості роботи рекрутера по набору «новачків» (V).

Згідно з умовами на пошук набору фахівця відводилося 20 днів. Рекрутер витратив 15. Таким чином, відсоток досягнення мети склав:

$$100 + \left(100 - \frac{15}{20}\right) = 125\%$$

Виходячи з ситуації, чинник важливості цього показника за 5-бальною шкалою можна оцінити на 4. Отже, $V = 125 \cdot 4 = 500\%$

2. Визначення середніх витрат на відбір одного «новачка» (I).

За запропонованою вище схемою відсоток досягнення мети за витратами склав: $100 + \left(100 - \frac{6000}{8000}\right) = 125\%$

(витрати рекрутера склали 6000 грн. замість 8000 грн.). Так як для замовника і агента витрати не мали істотного значення, чинник важливості цього показника 3. Отже, $I = 125 \cdot 3 = 375\%$

3. Визначення якості відібраних людей (K).

Відсоток досягнення мети за якістю відібраного кандидата склав:

$$\left(95 \cdot \frac{100}{90}\right) = 106\%$$

Чинник важливості цього показника дорівнює 5, оскільки йому приділялася головна увага з боку замовника. Отже, $K = 106 \cdot 5 = 530\%$

4. Розрахунок числа використаних індексів (n).

Так як під індексами розуміються числові значення чинників важливості перерахованих вище за показники, то

$$n = 4 + 3 + 5 = 12$$

Визначення ефективності діяльності рекрутера (E).

$$E = \frac{V + I + K}{n} \quad (3.3)$$

По приведеній формулі розраховуємо E:

$$E = \frac{500 + 375 + 530}{12} = 117\%$$

Отже, ефективність діяльності рекрутера кадровою агентства «Еліта» склала 117%.

Рівень організації управлінської праці визначається сукупністю коефіцієнтів із числовим значенням від 0 (мінімальне) до 1 (максимальне) (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Оцінка прояву організаторських здібностей за допомогою коефіцієнтів

Коефіцієнт	Оцінка	Рівень прояву організаторських здібностей
0,10 – 0,45	1	Низький
0,46 – 0,55	2	Нижче середнього
0,56 – 0,65	3	Середній
0,66 – 0,75	4	Високий
0,76 – 1,00	5	Дуже високий

Виробниче підприємство здійснює пошук кандидатів на вакантну посаду. На вакантну посаду претендує кілька кандидатів (А, Б, В, Г, Д). Підприємство-роботодавець розробило вимоги до кандидатів на посаду, які є підставою для оцінювання кандидатів під час відбору. Підприємство також має результати оцінювання кандидатів, проведеного як самим підприємством, так і спеціалізованими закладами. Дані про результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду подано в таблиці 3.2 Використовуючи результати досліджень кандидатів, визначимо кому з претендентів підприємство віддасть перевагу.

Таблиця 3.2 - Результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду

Показники оцінювання	Коефіцієнт вагомості	Дані значно вищі за норму	Дані вищі за норму	Дані відповідають нормі	Дані нижчі за норму
1	2	3	4	5	6
Повна вища економічна освіта	0,08		Д	А, Б, В, Г	
Знання іноземних мов	0,09			А, Б, Г	В, Д

Продовження таблиці 3.2

Досвід професійної роботи не менше 3-х років на керівній посаді	0,07	А, В, Д	Б		Г
Спеціальні знання у галузі менеджменту	0,10	А, Б	Г, Д	В	
Логіко-аналітичні здібності	0,07	А, Г	Б, В	Д	
Організаційні здібності	0,08	Б, Д	А	В, Г	
Особиста ініціатива	0,09	А, В	Г, Д	Б	
Вміння приймати рішення	0,12		А, В, Д	Б, Г	
Контактність і комунікабельність	0,04	Д	Б, В	А, Г	
Відповідальність	0,08	А, Б	В, Д	Г	
Працелюбність	0,07		А, В	Б, Д	Г
Прагнення до нововведень	0,11		А, Б	В, Д	Г

Присвоюємо описовим рівням шкали оцінювання відповідні бали (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Бали описовим рівням шкали оцінювання

Дані значно вищі за норму	Дані вищі за норму	Дані відповідають нормі	Дані нижчі за норму
4	3	2	1

Виставляємо кожному кандидату бали, які подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Оцінка кандидатів за допомогою балів

Показники оцінювання	Коефіцієнт вагомості	Оцінки				
		Кандидати				
		А	Б	В	Г	Д
Повна вища економічна освіта	0,08	2	2	2	2	3
Знання іноземних мов	0,09	2	2	1	2	1
Досвід професійної роботи не менше 3-х років на керівній посаді	0,07	4	3	4	1	4
Спеціальні знання у галузі менеджменту	0,10	4	4	2	3	3
Логіко-аналітичні здібності	0,07	4	3	3	4	2
Організаційні здібності	0,08	3	4	2	2	4
Особиста ініціатива	0,09	4	2	4	3	3
Вміння приймати рішення	0,12	3	2	3	2	3

Продовження таблиці 3.4

Контактність і комунікабельність	0,04	2	3	3	2	4
Відповідальність	0,08	4	4	3	2	4
Працелюбність	0,07	3	2	3	1	2
Прагнення до нововведень	0,11	3	3	2	1	2

Після оцінки кандидатів за допомогою балів визначимо зважені оцінки з кожного показника для кожного кандидата (бальна оцінка перемножена на коефіцієнт вагомості). Далі визначаємо суму зважених оцінок для кожного кандидата. За результатами проведених розрахунків визначаємо кандидата, який набрав найбільшу суму балів та приймаємо рішення про призначення його на посаду (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Оцінювання кандидата за найбільшою сумою балів

Показники оцінювання	Зважені оцінки				
	Кандидати				
	А	Б	В	Г	Д
Повна вища економічна освіта	0,16	0,16	0,16	0,16	0,24
Знання іноземних мов	0,18	0,18	0,09	0,18	0,09
Досвід професійної роботи не менше 3-х років на керівній посаді	0,28	0,21	0,28	0,07	0,28
Спеціальні знання у галузі менеджменту	0,4	0,4	0,2	0,3	0,3
Логіко-аналітичні здібності	0,28	0,21	0,21	0,28	0,14
Організаційні здібності	0,24	0,32	0,16	0,16	0,32
Особиста ініціатива	0,36	0,18	0,36	0,27	0,27
Вміння приймати рішення	0,36	0,24	0,36	0,24	0,36
Контактність і комунікабельність	0,08	0,12	0,12	0,08	0,16
Відповідальність	0,32	0,32	0,24	0,16	0,24
Працелюбність	0,21	0,14	0,21	0,07	0,14
Прагнення до нововведень	0,33	0,33	0,22	0,11	0,22
Усього	3,2	2,81	2,61	2,08	2,76

Таким чином, кандидат А набрав найбільшу суму балів та прийнято рішення про призначення його на посаду.

3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві

Сьогодні лідерами у своїх галузях стають організації, в яких особлива увага приділяється навчанню і розвитку співробітників підприємства. Підвищення якості знань співробітників є однією з перспективних напрямків формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві - домагаючись максимальної ефективності розуміння навчального матеріалу, підприємство не тільки отримує високопрофесійні кадри, але й оптимізує свої витрати на навчання співробітників. Високий результат підготовки кадрів може забезпечити тільки спільна відповідальність за якість всіх учасників цього процесу - директора з персоналу, учасників тренінгу, керівників підприємства.

Розвиток і підвищення кваліфікації співробітників дозволяє вибудувати навчання не на абстрактних прикладах, а в залежності від конкретних ситуацій, які виникають на підприємстві. Їх моделювання на заняттях сприяє вирішенню реальних проблем і поточних завдань бізнесу в стислі терміни, співробітники отримують для цього відповідний інструментарій. Такий підхід підвищує їх внутрішню мотивацію до придбання нових знань і освоєнню навичок.

Систематична робота з розвитку персоналу призводить до зміни управлінських моделей, піднімає управління людськими ресурсами на новий рівень, що визначає стратегію розвитку підприємства в цілому.

Принципово важливо, щоб люди, які приймають рішення і формують напрями розвитку підприємства, були захоплені ідеєю. Часто саме їх захопленість визначає успіх проекту. Не менш важливі й готовність підприємства в цілому, наявність необхідних умов, а також рівень особистісної зрілості працівників. Дослідження показало, що в зоні найближчого розвитку працівників підприємства знаходиться саме філософія

коучингу.

Інтерес до ефективного управління змінами завжди актуальне. Коучингом сьогодні активно користуються багато підприємств та організацій.

Попит на нього зростає з кожним днем. Однак, ситуація в кожній окремо взятій організації відмінна від інших і вимагає особливого підходу.

Коучинг передбачає, що рішення приймається на основі оцінки реальних умов: наявного досвіду, доступних ресурсів, можливого опору людей. Відповідно, прийняття підприємством концепції коучингу має слідувати за ретельним вивченням всіх обставин, в яких буде реалізовуватися проект. Одна з цілей коучингу - розкриття унікального індивідуального потенціалу, що, власне, і призводить до інновацій, якісно іншого рівня відповідальності співробітників, підвищенню ефективності їхньої праці. Значить, і підприємству потрібно прийти до свого розуміння ідеї коучингу.

Коучинг як стиль менеджменту та відносин в цілому - це особливим чином організоване взаємодія між менеджером і його підлеглим, яке передбачає визнання унікальності кожної людини, довіра до його здібностей, сприяння максимальному розкриттю його особистісних ресурсів і призводить до нового рівня відповідальності співробітників.

Коучинг як інструмент менеджменту - механізм інвестицій в людський капітал на підприємстві як допомога співробітникам в розвитку та навчанні в процесі спільної роботи. При цьому використовуються певні методи, техніки постановки питань, спільного обговорення.

Формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві передбачає чотири напрямки роботи, які не слідують строго один за одним у часі, а співіснують, підсилюючи один одного (рис. 3.3).

Підготовка персоналу до впровадження системи коучингу повинна починатися з надання систематичної і комплексної інформації про те, що таке система коучингу, які перспективи вона відкриває для підприємства в цілому і для кожного співробітника особисто.

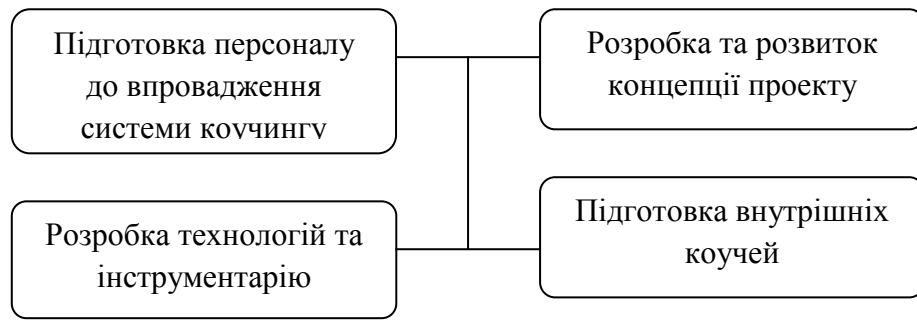


Рисунок 3.3. Напрями роботи коучингу

Потрібно використовувати різні форми роботи: через інформаційну мережу підприємства поширювати статті про коучинг і організувати дискусії.

При розробці концепції формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві ключовими моментами мають стати:

- визначення цілей і завдань проекту, позначення її меж у загальній структурі підприємства;
- формування понятійного апарату і термінології, єдиних для всіх учасників;
- розробка методів та адміністративних процедур управління проектом;
- визначення форм і методів роботи, розробка процедур коучингу;
- визначення форм взаємодії включених в проект співробітників і розподіл зон відповідальності;
- планування заходів щодо реалізації проекту та розробка перспектив його подальшого розвитку.

Таким чином, формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві через коучинг повинен поставати в партнерстві трьох ролей: коуч - менеджер - коуч з розвитку (рис. 3.4).

Коучі - співробітники, які отримують коучинг в процесі розвитку.

Менеджер - співробітник, відповідальний за виконання робочого процесу. Він спостерігає за розвитком перших і відповідає за координацію

дій всіх учасників. Зазвичай цю роль виконує безпосередній керівник .

Коуч з розвитку - будь-який функціональний менеджер, який пройшов спеціальну підготовку, експерт у своїй професійній області. Він встановлює партнерські відносини з коучем, надає коучинг для розвитку.



Рисунок 3.4. Партнерства трьох коучинг - ролей

Програма підготовки коучів з розвитку включає в себе три етапи:

- загальна підготовка;
- спеціальна підготовка;
- індивідуальна підготовка.

На етапі загальної підготовки потрібно передбачити участь коучів у всіх заходах в рамках першого напряму робіт і проведення серії базових семінарів:

1. «Взаємодія і комунікація у коучингу»;
2. «Мотивація і зворотний зв'язок»;
3. «Емоційний інтелект»;
4. «Процедури і технології коучингу» та ін.

Кожен семінар включає в себе тренувальну коуч-сесію і обов'язкову процедуру взаємної супервізії учасників. Всі семінари проводяться «в стилі коучинг», а використання елементів тренінгу дозволяє сформувати в учасників навички, необхідні для проведення ефективних коуч-сесій (табл3.6).

Таблиця 3.6 – Календарний план проведення коуч-сесій відділом розвитку персоналу на ТОВ «Спецрембудсервіс» на 2016 рік

№ п/п	Назва коуч-сесії	Виконавець	2016 рік			
			1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	Взаємодія і комунікація у коучингу	Інженер	Лютий			
2	Мотивація і зворотний зв'язок	Провідний інженер		Квітень		
3	Емоційний інтелект	Психолог		Травень		
4	Майстерність управління людьми	Провідний інженер			Серпень	
5	Ефективна HR-система	Начальник відділу				Жовтень

Для пошуку підходу до організації спеціальної підготовки внутрішніх коучів треба провезти серію групових структурованих інтерв'ю, розробити модель ідеального коуча. Так відомо, що потреба у коучингу виникає у співробітника в двох ситуаціях:

- коли виникає реальна бізнес-проблема (під проблемою ми розуміємо розрив між бажаним і справжнім станом);
- коли людина усвідомлює, що недостатність розвитку визначеної компетенції не дозволяє йому працювати ефективно (це і є проблемою).

Далі пропонується співробітникам пройти навчання в одній, двох або трьох малих групах з розвитку компетенцій у форматі «майстер-класів», максимально індивідуалізовано.

Третій етап - супровід коучів в ході роботи - припускає індивідуальну підготовку. Для кожного учасника навчальної групи прописується індивідуальна програма, що базується на особистих можливостях, обмеженнях, суб'єктивних потребах та результатах попередньої підготовки, що враховує зовнішні чинники.

Основні методи: асесмент індивідуальних стилів, супервізія, індивідуальні консультації з використанням аудіо -і відеоматеріалів, сесії

зовнішнього коучингу, семінари з обміну досвідом.

Нарешті, розробка і формалізація процедур дозволить зібрати разом всі ідеї та напрацювання учасників, оформити проект як єдине ціле.

Тут потребується зосередження зусилля на двох завданнях:

- опис регламентів і правил - процедур коучингу, прав і меж відповідальності учасників, форм отримання зворотного зв'язку про ефективність навчання, способів оцінки ефективності інших застосовуваних методів;

- розробка (з обов'язковою експертизою співробітниками компанії) методичних рекомендацій для всіх учасників проекту.

Таким чином, формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві дозволяє вибудувати навчання не на абстрактних прикладах, а в залежності від конкретних ситуацій, які виникають на підприємстві. Їх моделювання на заняттях сприяє вирішенню реальних проблем і поточних завдань бізнесу в стислі терміни, співробітники отримують для цього відповідний інструментарій. Такий підхід підвищує їх внутрішню мотивацію до придбання нових знань і освоєнню навичок.

Висновки до третього розділу

Детально дослідивши формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві можна сказати, що воно є ключовою функціональною стратегією підприємства. На сучасному етапі створення та ефективне використання високоякісного потенціалу персоналу підприємства є головним фактором для досягнення успіху і перемоги в конкурентній в стратегічній перспективі.

Таким чином, всі заходи з формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, будучи елементами стратегії управління персоналом, слугують досягненню стратегічних цілей підприємства.

На основі аналізу ТОВ «Спецрембудсервіс» формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві ми виявили напрямки удосконалення, які допоможуть керівництву запобігти різноманітним

ситуаціям за допомогою запропонованих методів.

В результаті запропонованих автором магістерської роботи практичних рекомендацій, можна зробити наступні висновки:

1. Застосування практичних методів формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, а саме впровадження комплексу корпоративних тренінгів «Мистецтво управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу» на підприємстві сприяють позитивному впливу на діяльність та результат підприємства.

2. Дане провадження має як, соціальний так і економічний ефект, тобто удосконалюється існуюча стратегія формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, забезпечується розвиток та оновлення мотивації персоналу, кадрової політики, а також підвищується іміджу підприємства в очах її співробітників. З економічної точки зору цей проект має позитивний результат та сприяє збільшенню товарообороту підприємства.

3. Формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві носить довгостроковий характер стосовно стратегії самого підприємства, тому доцільно використовувати впровадження додаткового напрямку розвитку персоналу, а саме коучингу. Це допоможе підприємству знаходити додаткові напрями удосконалення управління та завжди мати при собі конкурентоспроможний персонал.

ВИСНОВОК

З переходом до ринкової економіки, пріоритетність питань якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності підвищили значимість творчого ставлення до праці і високого професіоналізму. Це спонукає шукати нові форми управління, розвивати потенційні здібності персоналу, забезпечувати його мотивацію до трудового процесу.

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності підприємства і вважається основним критерієм його економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу (по значимості). Можна мати відмінну технологію, але при цьому некваліфікованому персоналі робота буде втрачена.

При переході до ринкової економіки відбувається повільний відхід від колишнього ієрархічного управління, жорсткої системи адміністрування до ринкових взаємовідносин. Тому необхідна розробка нових підходів до побудови механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві - побудова організаційних структур, відповідно, з якими весь відлік функцій управління ведеться не зверху вниз, а знизу вгору. Звідси орієнтація не на ієрархічні вертикальні структури, а на різноманітні форми горизонтальних зв'язків. Отже, формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві є однією з найбільш важливих завдань сучасного менеджменту.

Дана магістерська робота була направлена на удосконалення механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи. В ході виконання роботи було досягнуто всі поставлені цілі та виконано усі заплановані завдання:

1. Визначили, що співробітники підприємства є одним з основних виробничих активів, але при цьому це і найскладніший, вимагаючий постійної уваги, динаміки і розвитку ділянка роботи керівника. Люди завжди залишаються живими людьми, з своїми особливостями, бажаннями і

характерами. Для того, що б максимально ефективно використовувати працю всіх співробітників підприємства необхідно постійно проводити аналіз показників ефективності, наперед планувати кадрові перестановки, удосконалювати технології навчання персоналу, що б співробітники мали нагоду одержувати новітні знань і застосовувати їх на практиці. Існує безліч методик, що дозволяють контролювати і розвивати співробітників, але це великий розділ знань, який ми не можемо освітити в рамках даної роботи. Так само існує багато інших чинників, що впливають на ефективність роботи персоналу всіх рівнів, таких як мотивація, лояльність, корпоративний дух, уміння працювати в команді і т.д., про все цьому повинен знати грамотний менеджер і уміти використовувати свої знання в роботі із співробітниками.

2. Дослідили, що понятійно-категоріальний апарат механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві передає більш широкий зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом, тому поняття управління людськими ресурсами означає застосування цілого ряду дій, які необхідні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками підприємства, і виступає, як стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок в досягнення організаційних цілей.

3. Проаналізувавши зарубіжний досвід удосконалення механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, можна сказати, що за останні десятиріччя в США, Японії та Західній Європі управління людськими ресурсами значно змінилось. Створився новий погляд на робочу силу, як на один з ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили.

4. Розглянувши організаційно-управлінську структуру ТОВ «Спецрембудсервіс» можна зробити висновок, що вона має функціональну структуру, тому що, принцип розподілення повноважень і відповідальності за

функціями та прийнятті рішень по вертикалі значно підвищує ефективність прийняття рішень, а також, існуюче функціональне управління здійснюється підрозділами, які в свою чергу, спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління.

5. Провели діагностику проблем механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в умовах кризи, де виявили, що на ТОВ «Спецрембудсервіс» переважає високо кваліфікований персонал, підприємство постійно займається оновленням складу працівників, розробкою та удосконалюванням кадрової політики, розвитком персоналу, адаптацією, навчанням та іншими складовими стратегії управління людськими ресурсами, яка в свою чергу відповідає діючої стратегії підприємства.

6. Зробили SWOT-аналіз механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, який виявив сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства та зазначили, що воно повинно значну увагу привертати до подальшого використання кадрів, (комплектування, розстановка), згідно діючої стратегії підприємства, а також для покращення стратегії управління людськими ресурсами більшу увагу привертати на навчання та розвиток персоналу на підприємстві та покращенні відповідної взаємодії між працівниками та підприємством

7. Визначили напрями поліпшення механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, за допомогою впровадження 2-х денного комплексу корпоративних тренінгів «Мистецтво управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу», який сприятиме налагодженню розвитку та навчання персоналу.

8. Розрахували економічне обґрунтування напрямів удосконалення механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві, де виявилось, що проект, перш за все буде мати соціальний ефект, тобто забезпечення розвитку та оновлення мотивації персоналу, кадрової політики, комплекс

тренінгів також зачіпатиме підвищення іміджу підприємства в очах своїх співробітників та змушує керівництво турбуватися про постійне прагнення удосконалювання свого управління. Економічний ефект від проекту є позитивним і матиме в подальшому зростання товарообороту підприємства у майбутньому.

9. Розробили практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві в кризи, де запропонували запровадити коуч-сесії. Тому, що системний розвиток та навчання персоналу допомагає розвивати бізнес та завжди мати при собі конкурентоспроможний персонал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебн. пособ. / А.Н. Аверин – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 224 с.
2. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные : Пер. с англ. / И. К. Адизес – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
3. Ажажа М.А. Методологія формування принципів управління потенціалом підприємства // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика: збірник наукових праць. – Полтава : видавець Шевченко Р.В., 2013. – 564 с. - С. 35-36.
4. Ажажа М.А. Механізми удосконалення державного регулювання інвестицій в людський капітал // Матеріали XVII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладчів ЗДІА. Теорія та тактика ефективного управління. Том V. (частина I) / Запоріжжя, ЗДІА, 2012. – 158 с. – С. 5.
5. Ажажа М.А. Інноваційна освітня проектна діяльність як ефективна форма організації навчального процесу // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Менеджмент-освіта в контексті трансформаційних перетворень в суспільстві» (присвячена 20-річчю кафедри МНС), 10-12 квітня 2014 р. - Донецьк – Святогірськ, 2014. –С. 123-125.
6. Антонов О.Б. Современная организация: персонал и технологии: период. издан. / О.Б.Антонов. - Издательство: Самиздат. 2013. – 97 с.
7. Арзамасова О.В. Кадрова політика промислового підприємства в ринкових умовах. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2008_26/statti/3_4.htm

8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. / М. Армстронг. – 10-е изд. Питер, 2009. – 848 с
9. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии: учебн. пособ. / Ю.Н. Арсеньев - М.: ЮНИТИ, 2009. - 358 с.
10. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
11. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера: учебн. пособ./ Н.П. Беляцкий –Мн.: Высшая школа, 2009. - 197 с.
12. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка./ И.В. Бизюкова, И.В. Сало. – М., 2008 –71 с.
13. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное планирование: Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании: Дж. Бримсон / Пер. с англ. В.Д. Горюновой; Под общ. ред. В.В. Неудачина. М., 2009. – с.348.
14. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-економічні відносини : навч. посіб. / П. Ю. Буряк, Б. А. Карпінський, М. І. Григор'єва. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 440 с.
15. Варданян И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала./ И.С. Варданян // Издательство. - 2011. - №15. - 58 с.
16. Веселов И.М. Сущность и типовые модели карьеры – СПб: учебн. пособ. / И.М. Веселов - Гамма, 2010. - 156 с.
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебн. пособ / О.С. Виханский - М.:Гардарика, 2010. - 289 с.
18. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління персоналом: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.050201 «МОе»: конспект лекцій / В. Г. Воронкова. - Запоріжжя : ЗДІА, 2007. - 161 с
19. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник для

студентів вищих навчальних закладів. / В.Г. Воронкова - К.: «Професіонал» 2004-192с.

20. Воронкова В.Г. Соціально-економічне прогнозування. / В.Г. Воронкова – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 288 с.

21. Воронкова В.Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. – 472 с.

22. Воронкова В.Г. Економічне обґрунтування проектів: навч.-метод. посібник для спеціалістів ЗДІА спец. 7.050201 «МОе» / В. Г. Воронкова - Запоріжжя : ЗДІА, 2009. - 117 с.

23. Воронкова В.Г. Етика ділового спілкування : Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.030601 «МОе»: конспект лекцій / В. Г. Воронкова. - Запоріжжя : ЗДІА, 2008. - 176 с.

24. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент : метод. посібник для фахівців галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 6.030601 професійного спрямування «МОе» / В. Г. Воронкова - Запоріжжя : ЗДІА, 2010. - 130 с.

25. Воронкова В.Г. Концепція професійної діяльності : Методичний посібник для фахівців галузі знань 0306«Менеджмент і адміністрування» напряму 6.030601 професійного спрямування «МОе» / В. Г. Воронкова. - Запоріжжя : ЗДІА, 2008. - 123 с

26. Воронкова В.Г. Методичні вказівки для виконання магістерської роботи: для студентів ЗДІА спец. 8.050201 «МОе» ден. та заоч. форм навчання / В. Г. Воронкова. - Запоріжжя : ЗДІА, 2010. - 83 с.

27. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник для вчз / В. Г. Воронкова,. - К. : Професіонал, 2006. - 567 с.

28. Воронкова В.Г. Менеджмент персоналу: Методичний посібник для студ. ЗДІА ден. та заоч. форм навчання спец. «МОе» та «О і А» / В. Г. Воронкова. - Запоріжжя : ЗДІА, 2009. - 83 с.

29. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала

Електронний ресурс / О. Гаврилова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2009. – № 6. – Режим доступа: <http://www.delo-press.ru/magazines/staff/issue/2009/6/8476/>

30. Гончаров В.М. Управління мотивацією персоналу на підприємствах. Монографія: / В. М. Гончаров, А. В. Черкасов. – Луганськ, Янтар, 2010. – 267 с.

31. Гончаров В.Н. Менеджмент: учеб. пособ. / В.Н. Гончаров - М.: Мисанта, 2011. - 624 с.

32. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: монография / Х.Т. Грехем - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009, 180с.

33. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник : О. А. Грیشнова . – К. : Знання, 2004. – 535 с.

34. Гурков И.Б. Стратегия и структура компании: монография / И.Б. Гурков М.: Дело, 2010. - С. 158.

35. Гуров О.В. Понятійно-категоріальний апарат системи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві // Перспективні напрямки світової науки: Збірник статей учасників тридцять п'ятої міжнародної науково-практичної конференції "Інноваційний потенціал світової науки – ХХІ сторіччя" (24–27 листопада 2015 р.). – Видавництво ПГА. – Запоріжжя, 2015. – 66 с. Електронний ресурс: <http://nauka.zinet.info>

36. Гуров О.В. Теоретичні основи формування механізмів інвестицій в людський капітал на підприємстві // Соціальна відповідальність бізнесу і адміністрації – створення інноваційного управління: монографія. – Бердянськ, 2015.

37. Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : монография / И. Б. Дуракова - М.: Инфра – М, 2009. – 301 с.

38. Ершова Ю. Управление деловой карьерой: монография / Ю. Ершова – ЦДО: Элитариум, 2010. - 212 с.

39. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.

посіб. / Н. І. Єсінова. – К. : Кондор, 2004. – 432 с.

40. Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера: монография / П.В. Журавлев - М.: Экзамен, 2011. - 576 с.

41. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт развитых стран: монография / П.В. Журавлев. - М., 2010, 430с.

42. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами: учебн. пособ. / Т.В. Зайцева –М.: Издательство Московского университета, 2012.

43. Зайцева Т.В. Управление персоналом: монография / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 336 с.

44. Закон України «Про акціонерні товариства» (Чинний від 17.09.2008) - № 514-VI - Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

45. Зиновьев В. , Зиновьева И. Роль психологических аспектов в управлении коллективом / В. Зиновьев // Издательство - № 6, 2011.- с.37

46. Иванцевич Дж. М. Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: монография / Дж. Иванцевич - М.: Дело, 2011. - 195 с.

47. Калина А.В. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. / А.В. Калина, С.П. Калініна, Н.Д. Лук'янченко. – К. : МАУП, 2005. – 232 с. .

48. Каменипера С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебн. пособ./ С.Е. Каменипера - М.: Высшая школа, 2009. - 613 с.

49. Кебас М. Системность эффективной мотивации. / М. Кебас // Управление персоналом: Украина. – 2010. – № 4. – С. 52–55.

50. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : Учебник для вузов. / А.Я Кибанов – «ИНФРАМ», 2008. - 304 с.

51. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учебн. пособ. /А.Я. Кибанов – М.: Высшая школа, 2009. – 112с.

52. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебн. пособ. / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 447 с.

53. Кирьянов А.В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации: Электронный ресурс. / А.В. Кирьянов - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/09.shtml>

54. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

55. Колот, А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала: [учебн. пособ.] / А. М. Колот. – М. : Дело, 2002. – 473 с.

56. Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве / Т.Н. Космарская // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы/НИИтруда - М.: 2010.- с.65

57. Кулипанов К. А. Мотивация и оценка персонала. Учебное пособие / К. А. Кулипанов – 2009, Симферополь. – 138 с.

58. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: практическое руководство / Ю.А. Лукаш. - М.: Финпресс, 2010. - 208 с.

59. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Лук'янихін – Суми: Університ. книга, 2004. – 590 с.

60. Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. 7-го изд./ Ф. Лютенс - М.:ИНФРА-М, 2012. - 220 с.

61. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: учебн. Пособ. для вузов. / В.И. Ляско – М.: Издательство «Экзамен», 2009г. – 288с.

62. Магура М. Как повысить отдачу от обучения персонала / М. Магура // Управление персоналом, № 11, 2011.- с.43

63. Магура М.И. Организация обучения персонала компании: учебн. пособ. / М.И. Магура. - М.: Интел-Синтез, 2009. - 192 с.

64. Магура М.И. Оценка работы персонала: практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб: учебн. пособ. / М. И. Магура- М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2007. - 144с.

65. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. / И.К. Макарова – М: Юриспруденция, 2011. - 197 с.
66. Марченко О.И. Управление персоналом.: учебник. / О.И. Марченко – М.: «Ось-89», 2010. - 224 с.
67. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебн. пособ. / Под ред, П.В. Шеметова. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. - 213 с.
68. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П. Шеметова. / Е.В. Маслов - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2008. - 312 с.
69. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебн. пособ. /Е.А. Митрофанова /под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. -72с.
70. Михайлова Л.І. Управління персоналом.: монографія / Л.І. Михайлова - К.:Центр учбової літератури, 2010. - 248 с.
71. Могилёвкин Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как определить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебн. пособ. /Е. А. Могилёвкин,– СПб: Изд-во «Речь» , 2012. – 320 с.
72. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2001. – Т. 1. – 864 с
73. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. Заведений / В.В. Музыченко –М.: Издательский центр «Академия», 2011. - 265 с.
74. Попов С.Г. Управление персоналом: учебн. пособ. / С.Г. Попов - М., Ось-89, 2012. - 157 с.
75. Пугачев В.П. Тесты. Деловые игры. Тренинги в управлении персоналом: учебн. пособ. / В.П. Пугачев – М., 2009., 140с.
76. Ревенков, А. Мотивация трудовой деятельности / А. Ревенков // Экономист. – 2010. - № 7. – с.68-74.
77. Розанова, В.А. Психология управления: монография / В.А. Розанова

– М.: ЗАО «Бизнес-школа». – 2009. – 384 с.

78. Саакян А.К. Управление персоналом в организации: монография / А.К. Саакян - СПб: Питер, 2009. - 176 с.

79. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: монография / С.И. Самыгин - М.: Зевс, 2011. - 215 с.

80. Скопина И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров / И.В. Скопина // Управление экономическими системами. - Киров: Международный центр научно-исследовательских проектов, 2011. - № 2 (14). - С.41.

81. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом: учебн. пособ. / И.А. Скопылатов - СПб.: Серия «Университетский учебник», 2011. - 297 с.

82. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: учебник / А.М. Смолкин - М.: ИНФРА – 2012. - 248 с.

83. Стец І.І. Проблеми управління персоналом в умовах кризи. / І.І. Стец // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: – Випуск 14-15. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – С. 269-277

84. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник. / А. А Томпсон - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 387

85. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебн. пособ. / В.В. Травин - 5-е изд. - М.: Дело, 2010. - 178 с.

86. Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала /И.О.Тюрина //Социс. –2009. –№ 4. –С. 34-39.

87. Управління персоналом: навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

88. Фанталова Н. Коучинг менеджмента и оценка методом —360 /Н. Фанталова // Управление персоналом. - 2007. -№12(166). - С. 28-34.

89. Федулова Л.І. Сучасний менеджмент: монографія / за ред. д-ра

екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Вид-во К. : ЦУЛ, 2009. – 245 с.

90. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібн. / за ред. дра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Вид-во «Центр навч. літ-ри», 2007. – 536 с.

91. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент : учебник / В. М. Цветаев. – М.: Проспект, 2008. – 159 с.

92. Чуркина М., Жадько Н. Управленческая эффективность руководителя. / М. Чуркина, Н. Жадько – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 236 с.

93. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс: монография / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2011. - 400 с.

94. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : Уч.-практ. Пособ. Изд. 4-е, перераб. и доп. / С.В. Шекшня - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. - 368 с.

95. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебн. пособ. / С.В. Шекшня - М.: ЗАО "Бизнес школа "Интел-синтез", 2011. - 336 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Порівняльний аналіз методів оцінки персоналу

Методи оцінки	Види оцінки персоналу			Витрати на розробку й використання методу	Рівень вірогідності одержуваної інформації
	оцінка при наймі	оцінка результативності діяльності працівника	оцінка для зайняття керівної посади		
1	2	3	4	5	6
1. Методи збору інформації					
1.1. Аналіз документальної інформації					
Анкетування	+			Н	Іс
Бібліографічний метод	+			Н	Ів
Вивчення рекомендацій	+			Н	Іс
Наведення довідок про кандидата	+			Н	Іс
1.2. Методи особистого контакту					
Співбесіда	+	+	+	Н	Ів
Тестування	+		+	В	Іс
Спостереження за працівником		+	+	Н	Ів
Метод пофакторної оцінки		+	+	С	Ів
Описовий метод		+	+	Н	Іс
1.3. Ситуаційні методи					
Вирішальна ситуація		+		С	Ів
Ділова гра	+		+	В	Ів
Посадові іспити	+		+	Н	Ів
Стажування	+		+	Н	Ів
1.4. Нетрадиційні і рідко застосовувані методи					
Детектор неправди	+		+	В	Іс
Морфологічний метод	+		+	В	Іс
Астрологічний метод	+		+	В	Іс
Графологічний метод	+		+	В	Іс
2. Методи вимірювання інформації					
Ранжирування	Методи можуть застосовуватися при усіх видах оцінки персоналу			Н	Ім
Метод попарного порівняння				Н	Ім
Порівняння працівника з ключовими фігурами				Н	Ім

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6
Поперемінне ранжирування				н	Ім
Метод графічних шкал оцінки				с	Ів
Метод змушеного вибору				в	Ів
Метод примусового розподілу				н	Ім
Метод списку				в	Ів
Метод шкали рейтингу поведінкових установок				с	Ів
Процентна шкала оцінки				н	Іс
Метод бальної оцінки				н	Іс
Метод коефіцієнтної оцінки				н	Іс

Таблиця Б.1 - Підходи до управління людськими ресурсами

Період часу, рік	Основні напрямки менеджменту	Ставлення менеджменту до працівників	Діяльність по управлінню персоналом
До 1890	Виробничі технології	Байдужість до потреб	Системи дисциплінарної дії
З 1890 по 1910	Соціальне забезпечення працівників	Працівникам необхідні безпечні умови праці і можливість професійного зростання	Програми безпеки праці уроки англійської мови
З 1910 по 1920	Ефективність завдань	Працівникам необхідна висока заробітна плата при умові підвищення продуктивності праці	Вивчення руху під час роботи і втрати робочого часу
З 1920 по 1930	Індивідуальні особливості	Облік індивідуальних особливостей працівників	Психологічне консультування і тестування працівників
З 1930 по 1940	Профспілковий рух	Працівники в якості сили, що протидіє керівництву	Програми комунікацій, антипрофспілкові заходи
З 1940 по 1950	Економічна безпека	Працівникам необхідний економічний захист	Пенсійні плани для працівників, плани з охорони здоров'я
З 1950 по 1960	Людські взаємовідносини	Працівники потребують рахуватися з їх думками при управлінні	Професійна підготовка менеджерів
З 1960 по 1970	Співучасть	Працівники потребують участі у прийнятті рішень	Заходи співучасті в менеджменті
З 1970 по 1980	Складність завдань	Працівникам потрібна робота, яка примушує їх вирішувати складні завдання і відповідає їх здібностям	Нагромадження посадової відповідальності
З 1980 по 1990	Переміщення працівників	Службовцям необхідна робота, яка була втрачена при економічній нестабільності або через міжнародну конкуренцію чи внаслідок зміни технології	Перепідготовка, зміна структури
З 1990 по 2000	Зміни в складі робочої сили та її брак	Працівникам необхідна гнучкість робочого дня, система пілг	Стратегічне планування, права робітників, професійна підготовка, комп'ютеризація