

Н. Л. Гавкалова

В. Г. Соболев

**ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ**

Монографія

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017**

УДК 005.95/.96:334.716(477.54)(034)

Г12

Рецензенти: голова правління ПАТ "Харківський завод "Оргтехніка", д-р екон. наук *В. А. Зінченко*; директор Північно-східного наукового центру НАН і МОН України, д-р екон. наук, професор *П. Т. Бубенко*; академік Академії економічних наук України, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці ВНЗ Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі" д-р екон. наук, професор *Т. А. Костишина*.

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 8 від 22.05.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Авторський колектив: д-р екон. наук, професор *Н. Л. Гавкалова* – вступ, підрозділи 1.2, 1.3, 3.1; канд. екон. наук, викладач *В. Г. Соколов* – підрозділи 1.1, 2.1 – 2.3, 3.2, 3.3, висновки, додатки.

Гавкалова Н. Л.

Г12 Формування сучасних технологій менеджменту персоналу на промислових підприємствах Харківського регіону : монографія [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соколов. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 195 с.

ISBN 978-966-676-691-8

Розроблено етапи та послідовність розроблення й упровадження технології ефективного менеджменту персоналу. Запропоновано стратегічну карту для пілотного проекту технології ефективного менеджменту персоналу. Побудовано профіль середовища шляхом визначення мультиплікативної взаємодії рівня впливу чинників на технологію ефективного менеджменту персоналу на промисловому підприємстві всередині групи та міжгрупової пріоритетності окремо для зовнішніх і внутрішніх чинників зі встановленням можливості їх посилення.

Рекомендовано для науковців, викладачів окремих навчальних дисциплін у ВНЗ, аспірантів, а також може бути корисно у практиці господарювання під час вирішення питань управління персоналом промислових підприємств.

УДК 005.95/.96:334.716(477.54)(034)

© Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соколов, 2017

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017

ISBN 978-966-676-691-8

Вступ

Формування економіки знань в Україні висуває нові вимоги до структури економіки, особливо функціонування промислового сектору. Орієнтація на науковість, імпортозаміщення, високу питому вагу витрат на персонал у собівартості продукції вимагає пошуку та впровадження нових технологій, особливе місце серед яких має посісти технологія менеджменту персоналу. Класичне розуміння системи менеджменту персоналу як реалізації функцій та вирішення завдань є дещо обмеженим, адже не дає можливості глибоко визначити послідовність вказаних функцій у межах процесного підходу. Натомість персонал є єдиним джерелом внутрішнього розвитку підприємства, нових ідей, формування неявних знань, що спроможне забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги на українському та світовому ринках. Саме тому увага до людських ресурсів зростає, а вимоги до здібностей, рівня знань і кваліфікації дедалі вищі. Таким чином, максимальна реалізація людського потенціалу для забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах можлива лише в межах технології менеджменту персоналу.

Технології менеджменту персоналу дають змогу розробляти й застосовувати на підприємстві в різних умовах підходи для досягнення очікуваного результату. Реалізація цих технологій є складним багатостадійним процесом, що вимагає розроблення комплексу методичного й аналітичного забезпечення. Тож виникнення наукового інтересу до технологій менеджменту персоналу на промисловому підприємстві є актуальним та своєчасним.

Технології як наукове поняття досліджували такі відомі зарубіжні та українські науковці, як: Г. Андрощук, Й. Бекман, О. Володимиров, Дж. Гелбрейт, М. Горбунов, М. Гордєєв, О. Грицанов, В. Денисюк, Т. Єфремова, В. Золотих, М. Кастельс, Л. Лопатников, О. Пархоменко, Д. Рассел, О. Сімсон, С. Стефанов, К. Суханов, Я. Стуль, О. Томашевський, І. Фролов, Е. Янч та ін.

Зарубіжну наукову школу менеджменту персоналу представляють: М. Армстронг, Р. Беннетт, Д. Гест, Х. Грехем, Г. Десслер, Дж. Коул, Л. Кушплер, Р. Марр, А. Фліастер, І. Хентце. На пострадянському просторі в цьому

напрямі працювали Т. Базарова, М. Беляцький, С. Велесько, В. Веснин, В. Галенко, О. Дейнека, І. Дуракова, О. Єгоршин, Б. Єремина, П. Журавлев, Дж. Іванцевич, Л. Іванова-Швець, А. Кібанов, А. Корсакова, О. Лобанов, І. Макарова, Є. Маслов, С. Мордовин, Ю. Одегов, С. Самигін, С. Тарасова, С. Шапиро та ін. Численна вітчизняна школа представлена такими науковцями, як: Л. Балабанова, Т. Боровик, І. Булєєв, Н. Гавкалова, О. Грішнова, В. Данилюк, Л. Довгань, С. Дорогунцов, Л. Жилінська, О. Коваленко, С. Леонова, Н. Маркова, С. Маркова, Л. Михайлова, Г. Назарова, О. Олійник, В. Петюк, Г. Побережна, В. Порожня, В. Рутьєв, О. Сардак, С. Цинбалюк, А. Шегда, Г. Щокин та ін.

Аналіз опублікованих праць свідчить про недостатнє наукове висвітлення окремих питань, а саме: теоретичних, методичних і прикладних основ формування та впровадження технології ефективного менеджменту персоналу на промисловому підприємстві. Із цих міркувань розроблення теоретико-методичних і прикладних положень щодо формування та впровадження технології ефективного менеджменту персоналу на промислових підприємствах України є необхідною, що зумовило вибір теми, мету та завдання дослідження.

Розділ 1

Науково-теоретичні основи формування технології менеджменту персоналу

1.1. Генезис сутності та класифікація поняття "технологія менеджменту персоналу"

Управління персоналом є одним із найважливіших напрямів у стратегії сучасної організації, оскільки в умовах розвитку високотехнологічного виробництва роль людини зростає, і до її здібностей, рівня знань і кваліфікації пред'являються все більш високі вимоги.

Процеси трансформаційних перетворень в Україні, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивно розвиваючи продуктивні сили, призводять до глибоких змін методів праці, що, у свою чергу вимагає більш чіткої й налагодженої структури управлінських органів, гнучких методів, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. У якості наукової основи інноваційного управління людиною доцільно розглядати поняття "**управління персоналом**", яке в умовах інтеграції України до світової системи господарювання, що відбувається в умовах підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, набуває рис ефективності.

Складність завдань управління персоналом зростає і породжує потребу організацій у використанні арсеналу технологій стратегічного управління з метою реалізації комплексного підходу в управлінні персоналом.

Технології управління персоналом в умовах значного рівня невизначеності набувають особливого значення, оскільки дозволяють реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда, враховувати особистісний фактор під час побудови системи управління персоналом. Технології в управлінні персоналом дозволяють розробляти і застосовувати підходи, що можуть бути застосовані на підприємстві в різних умовах для досягнення очікуваного результату. Це визначило виникнення інтересу до технологій управління підприємством, які стали основою однієї з найбільш актуальних тем для дослідження.

Менеджмент персоналу є не тільки областю наукових досліджень і практичної діяльності, а й соціальною технологією, яка є сполучним елементом між теорією і практикою [91]. Основним завданням менеджменту

персоналу є забезпечення цілеспрямованого впливу на керований об'єкт з метою підтримки його рівноваги і розвитку. Тому технологізація менеджменту персоналу повинна стати одним з показників ефективності управління, та інноваційним засобом мотивації персоналу до саморозвитку [80].

Для формулювання поняття технологія менеджменту персоналу необхідно окремо проаналізувати поняття "технологія" та "менеджмент персоналу".

Термін "технологія" в наукове вживання ввів Йоганн Бекман в роботі "Введення в технологію" (1777 р.) для позначення ремісничого мистецтва, що включає в себе професійні навички й емпіричні уявлення про знаряддя праці і трудові операції.

Якщо звернутися до визначення терміна технологія, (від грецького *techne* – мистецтво, майстерність, вміння; *logos* – наука), то прийдемо до висновку, що мета застосування технології полягає в тому, щоб розкласти на складові елементи процес досягнення результату. Технологія застосовна всюди, де є досягнення, прагнення до результату, але свідоме використання технологічного підходу було справжньою революцією.

Тобто, технологія – це сукупність методів оброблення, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалу або напівфабрикату, здійснюваних у процесі виготовлення продукції. Задача технології як науки – виявлення фізичних, хімічних, механічних та інших закономірностей з метою визначення та використання на практиці найбільш ефективних та екологічних виробничих процесів.

Технологія, як набір практичних правил, навичок, секретів виробництва окремих матеріалів, відома з прадавніх часів. Поняття технології використовується у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні під технологією розуміють конкретні технологічні операції (наприклад, встановлення різця під тим чи іншим кутом; очищення оперативної пам'яті тощо). В широкому розумінні технологія є спосіб освоєння людиною матеріального світу за рахунок соціальної діяльності людини, яка включає три компоненти: 1) інформаційний (наукові принципи); 2) матеріальний (засоби праці); 3) соціальний (фахівці, що володіють професійними навичками). Ця тріада складає сутність сучасного розуміння технологій. Новизну кожної технології визначають наукові принципи, що в ній закладені [169].

З часом технології зазнали значних змін, і якщо колись технологія мала на увазі під собою простий навик, то в даний час технологія – це

складний комплекс знань, ноу-хау, отриманих часом за допомогою дорогих досліджень.

Існують різні визначення поняття "технологія". Згідно з визначенням, що наводиться у Великій Радянській енциклопедії [27], технологія – сукупність прийомів і способів отримання, обробки або переробки сировини, матеріалів, напівфабрикатів або виробів, що здійснюються в різних галузях промисловості, у будівництві і т. д.; наукова дисципліна, що розробляє і вдосконалює такі прийоми і способи. Технологіями, або технологічними процесами називаються також самі операції видобутку, обробки, переробки, транспортування, складування, зберігання, які є основною складовою частиною виробничого процесу. До складу сучасних технологій. включається і технічний контроль виробництва. Технологією прийнято також називати опис виробничих процесів, інструкції по їх виконанню, технологічні правила, вимоги, карти, графіки тощо.

Технологію зазвичай розглядають у зв'язку з конкретною галуззю виробництва (технологія гірських робіт, технологія машинобудування, технологія будівництва), або залежно від способів отримання або обробки певних матеріалів (технологія металів, технологія волокнистих речовин, технологія тканин і пр.). У результаті здійснення технологічних процесів відбувається якісна зміна оброблюваних об'єктів. Так, технологія отримання різних металів заснована на зміні хімічного складу, хімічних і фізичних властивостей вихідної сировини; технологія механічної обробки пов'язана зі зміною форми та деяких фізичних властивостей оброблюваних деталей; хімічна технологія заснована на процесах що здійснюються у результаті хімічних реакцій і ведуть до зміни складу, будови і властивостей вихідних продуктів. Найважливіші показники, що характеризують техніко-економічну ефективність технологічного процесу: питома витрата сировини, напівфабрикатів і енергії на одиницю продукції; вихід (кількість) і якість готової продукції (виробів); рівень продуктивності праці; інтенсивність процесу; витрати на виробництво; собівартість продукції. Завданням технології як науки є виявлення фізичних, хімічних, механічних та інших закономірностей з метою визначення та використання на практиці найбільш ефективних і економічних виробничих процесів, що вимагають найменших витрат часу і матеріальних ресурсів. Так, предметом дослідження і розробки в технології машинобудування є основи проектування технологічних процесів (види обробки, вибір заготовок, якість поверхні оброблюваних виробів, точність обробки і припуски на неї, базування

заготовок), способи механічної обробки поверхонь (плоских, фасонних тощо), методи виготовлення типових деталей (корпусів, валів, зубчастих коліс та ін.), процеси складання (характер з'єднання деталей і вузлів, принципи механізації та автоматизації складальних робіт), основи конструювання пристосувань. Позитивною рисою цього визначення є те, що автори вказують на те, що технологія не є незмінною, вона постійно змінюється і розвивається.

Інше визначення приводять Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський [162] у Сучасному економічному словнику: Технологія (від грец. *téchnē* – мистецтво *ilogos* – слово, вчення) – спосіб перетворення речовини, енергії, інформації в процесі виготовлення продукції, обробки та переробки матеріалів, складання готових виробів, контролю якості, управління. Технологія втілює в собі методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій і процедур, вона тісно пов'язана з застосовуваними засобами, обладнанням, інструментами, використовуваними матеріалами. Сукупність технологічних операцій утворює технологічний процес. Сучасна економічна наука використовує термін "технологія" і в таких поєднаннях, як "технологія навчання, освітнього процесу, лікування, управління". Це визначення має як переваги, так і недоліки. Серед переваг можна вказати те, що технологія, згідно з визначенням, завжди спрямована на вирішення конкретного завдання, досягнення результату. Серед недоліків цього визначення – автори на вказують на те, що будь-яка технологія постійно розвивається і вдосконалюється.

Технологія на думку Є. Янча [235] – це широка галузь цілеспрямованого застосування фізичних наук, наук про життя і поведінку, куди включають поняття техніки, також медицина, сільське господарство, організація управління та інші галузі знання з їх матеріальною частиною і теоретичними принципами. Серед переваг можна вказати, що технологія є застосуванням наук для вирішення практичних завдань. Серед недоліків цього визначення – автори на вказують на те, що будь-яка технологія постійно розвивається і вдосконалюється.

Якщо розглядати технологію, не спираючись на технічні науки, то згідно з думкою авторів соціологічної енциклопедії, А. А. Грицанова, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькіна, Г. Н. Соколової, О. В. Терещенко [196], технології гуманітарні – систематизація, співорганізація і впорядкування в просторі і в часі компонентів цілеспрямованої колективної діяльності людей на основі сучасного гуманітарного знання. Це визначення також має як переваги,

так і свої недоліки. Серед переваг можна вказати те, що технологія, згідно з визначенням, є систематизованими діями. Серед недоліків цього визначення – автори на вказують на те, що будь-яка технологія постійно розвивається і вдосконалюється, і завжди вирішує практичні завдання.

Згідно з В. В. Мацкевичем і П. Г. Щедровицьким [196], складовими технології є "особливі" нематеріальні елементи: різного типу знання, ідеї, схеми, конструкти, знакова середовище (реклама, продукти ЗМІ та ін.), кваліфікації, людська психіка, час, довіра, відповідальність, авторитет, авторське право і под. У технології гуманітарній матеріальні (речові) характеристики є характеристиками продуктів і представляються як похідні, отримані в результаті гуманітарної діяльності, до якої неможливо застосувати речову мірність. Це призводить до того, що причинно-наслідкові зв'язки в технології гуманітарній є неявно вираженими – для їх встановлення та проектування потрібне проведення багатофакторного та кластерного аналізів. Технологія гуманітарна проектується на основі системного та діяльнісного підходів, мислення стає основним і центральним їх ланкою. Організація мислення як технічної складової технології гуманітарної здійснюється за "особливим" гуманітарним законам і методам. Технології гуманітарні – ресурсномісткі. Під ресурсом у них розуміється наявність:

а) ідей, концептів тощо і їх перехід у розряд діяльнісних цілей і завдань, програм і проектів;

б) людей, здатних розробляти та реалізовувати розвиваючі проекти і програми;

в) фінансів і необхідної матеріальної бази;

г) технології гуманітарні проектується з використанням комплексного знання: гуманітарного та природничо-наукового.

Інформація в технології гуманітарній розглядається як окремий елемент, який у технології виконує посередницьку функцію між активними діячами і дозволяє значно "стискати" і "технологізувати" час. Технологізація окремих складових (низових і рутинних робіт) значно вивільняє час і простір для інших видів робіт – розумово-рефлексивних (концептуалізації, ідеологізації, визначення мети і под.). технології гуманітарні є інфраструктурними (нелінійними). Це означає залежність кожного елемента гуманітарної системи від цілого ряду невизначених факторів. Нелінійність як характеристика технології гуманітарні виражається в необхідності фіксувати одержувані проміжні результати та продукти, а також їх

використання в інших системах діяльності. Саме тому технології гуманітарні характеризуються функціональним укрупненням діяльності і, як наслідок, – автономізацією окремих її складових. Вже сьогодні можна спостерігати чітко виокремлення в окремі інститути таких складових технологій гуманітарних як консультування, експертування, обмін інформацією, правове забезпечення та здійснення між ними кооперації на договірних підставах. У технології гуманітарній важливі не стільки змісту окремих елементів, скільки тип системних відносин, що визначає специфіку і назва тієї чи іншої гуманітарній технології [196].

По іншому бачить визначення технології С. І. Стефанов [201]. На його думку, технологія – це суворі послідовність виробничих операцій, яку необхідно виконати на обладнанні певного класу з використанням необхідних матеріалів за певних режимів і умовах для вирішення поставленого завдання – одержання заданої кількості кінцевого продукту. Це визначення він наводить у своїй праці "Реклама та поліграфія. Досвід словника-довідника". Це визначення має як переваги, так і недоліки. Серед переваг можна вказати, що технологія завжди застосовується для вирішення практичного завдання. Серед недоліків цього визначення – автори на вказують на те, що будь-яка технологія постійно розвивається і вдосконалюється.

У цілому варто зауважити, що на сьогодні немає єдиної точки зору щодо визначення терміна "технологія". Наприклад, теорія інновацій виділяє три базових підходи до визначення поняття "технологія": відповідно до англосаксонської термінології під "технологією" розуміється "прикладне знання"; для російської інженерної традиції характерно тлумачення – "виробничі процеси реалізації технічних можливостей", що часто еквівалентно терміну "технологічний процес"; у зв'язку з розвитком суспільних підходів до аналізу науково-технічного розвитку технологія трактується як "система технічних засобів" [89, С. 70–71].

Деякі вчені [109] дають своє визначення поняття ефективна технологія. На їх думку, це технологічний спосіб, для якого характерне найбільш економічне перетворення ресурсів в продукти. Іншими словами, спосіб ефективний, якщо не існує інших, що дозволяють отримати ті ж (чи великі) кількості продукції за менших (або тих же) витрат.

У табл. 1.1. наведено морфологічний аналіз визначень поняття "технологія".

Морфологічна декомпозиція поняття "технологія"

Ознака	Структурний склад із зазначенням джерела
Сутність поняття (зміст)	спосіб перетворення речовини, енергії, інформації [123; 162], перетворення ресурсів в продукти [109]
	сукупність методів обробки, виготовлення, зміни станів, властивостей, форми сировини, матеріалів, напівфабрикатів [18; 27; 41, с. 154; 141; 182], комплекс організаційних заходів, операцій і прийомів [245], [56] складна система артефактів, виробничих операцій і процесів, ресурсних джерел, підсистем соціальних наслідків інформації, управління, фінансування [219]
	послідовність дій [40], систематизація, співорганізація і впорядкування в просторі та в часі компонентів цілеспрямованої колективної діяльності людей [196], сувора послідовність виробничих операцій [201]
	результат науково-технічної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок та послідовність виконання операцій [72], результат інтелектуальної діяльності, в основу якої покладено технічні знання й інформацію про нові ефективні й економічні виробничі процеси [5, с. 34], науковий опис способів виробництва [141], наука [41, с. 1], наука про технічні процеси у широкому пов'язаному полі знань, наукова дисципліна [18; 27; 65]
	систематизоване знання [28, с. 52; 244], сукупність знань, відомостей [136, с. 529], науково-технічні, виробничі, управлінські й комерційні знання та досвід [16, с. 10; 207], науково-технічні знання (включаючи методи, форми та способи їх використання), втіленні в матеріальні носії чи які існують в інтелекті суб'єктів, і такі, що мають комерційну цінність і багатоцільове використання [39], сутність ноу-хау [14]
	систематизоване застосування наукового або іншого організованого знання [41, с. 154], [83, с. 50], [180, с. 88], практичне застосування знання і використання методів [53], прийоми інжинірингу та прикладної науки, широка галузь цілеспрямованого застосування фізичних наук, наук про життя і поведінку [235]
Сфера реалізації	складання готових виробів, контролю якості, управління [162], застосування у якійсь справі, майстерності, мистецтві [65], обладнання певного класу з використанням необхідних матеріалів за певних режимах і умовах [5, с. 34; 201], процес виробництва: при розробці, виробництві та експлуатації товарів, та/або реалізації і зберігання продукції, надання послуг [39; 53; 72; 136, с. 529], певна галузь виробництва [141], у промисловості, сільському господарстві або торгівлі [28, с. 52], медицина, сільське господарство, організація управління та інші галузі знання з їх матеріальною частиною і теоретичними принципами [235], в конкретному суспільстві в конкретний момент часу [180, с. 88]
Кінцева мета	дозволяють отримати ті ж (чи великі) кількості продукції при менших (або тих же) витратах [109], здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації чи людях [123] дозволяють отримати продукцію або послуги із заданими параметрами [5, с. 34; 182; 201; 207], створити конструкцію, встановлювати, збирати, обслуговувати або працювати на промисловій установці або промислому обладнанні або ж керувати промисловим або торговельним підприємством у процесі виробництва [28, с. 52], для вирішення практичних завдань [41, с. 154; 180, с. 88], комерційні і промислові цілі [53]

З табл. 1.1. можна зробити такі висновки. Чисельну кількість визначень сутності технології можна звести до двох груп. Перша представлена баченням сутності технології як сукупності методів, засобів, операцій, процесів та підсистем, які складають послідовність дій, впорядковану у просторі, що забезпечує перетворення входу на вихід. Друга об'єднує визначення щодо знань та науки, остання розглядається як результат інтелектуальної діяльності (досліджень) про порядок операцій, технологічні процеси. Знання розглядаються як сукупність технологічних, управлінських, виробничих та комерційних, виражених у матеріальній та нематеріальній формах (існують в інтелекті суб'єктів) та їх застосування.

Реалізація в контексті структури поняття "технологія" передбачає етапи виробництва продукції, обладнання з використанням матеріалів та застосування технологій у певній галузі виробництва (сфері діяльності) в конкретному суспільстві у визначений момент часу.

Мета в розрізі морфологічної декомпозиції передбачає здійснення бажаних перетворень, отримання продукції, виконання робіт або надання послуг (результатів) із заданими параметрами при заданому обсязі ресурсів для отримання комерційної вигоди.

У табл. 1.2. – 1.4 наведено морфологічний аналіз визначень поняття "менеджмент персоналу".

Таблиця 1.2

Морфологічна декомпозиція поняття "менеджмент персоналу" за сутністю (змістом)

Ознака	Структурний склад із зазначенням джерела
1	2
Процес [9; [127]	вирішення завдань організації [19]
	системно організований [172; 242]
	забезпечення кадрами підприємства [229]
Управління діяльністю [68, с. 6]	стратегічне та оперативне [131]
	живою працею, людьми [102]
	елемент соціального управління [174]
	функція, головним об'єктом якої є люди, соціальні групи, трудові колективи [95; 101; 103; 115]
	частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [49]
допоміжна функція в організаційному процесі [225]	

1	2
Діяльність	цілеспрямована керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом [25; 78; 87; 114; 217]
	служб організації і лінійних керівників відповідних виробничих підрозділів [143]
	функціональна сфера [17; 88; 173; 116]
	фахівців з персоналу [94]
	керівників щодо прийняття управлінських рішень [154]
	щодо мобілізації співробітників [233, с. 22]
Вплив	управлінський цілеспрямований на групи людей [133; 140; 232]
	на процес формування й перерозподілу робочої сили [117]
	на організаційну поведінку людей [2]
	організація впливу на людей [127]
Ідеологія та механізм [156]	до управління найбільш цінним активом підприємства: працюючими там людьми [7; 112; 241]
	науковий напрямок, який складає сукупність концепцій і теорій [35]
	принципів, форм і методів взаємодії [122]
	підпорядкування та використання найманої праці в системі господарювання [51]
	сукупність економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, способів і форм [36; 234]
сукупність заходів [103]	
Завдання та рішення	пов'язані з роботою у сфері кадрів, особи та підрозділи, які несуть відповідальність за ефективну роботу з кадрами [139]
	складне переплетення завдань управління персоналом [225]
	сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності [127]
	рішення в області розвитку та управління персоналом, прийнятою як лінійними підрозділами, так і фахівцями з персоналу [94]
Система	взаємозалежних економічних і соціальних заходів [20; 175]
	сукупність складових: управління й адміністрування персоналу, відносини з персоналом та управління людськими ресурсами [52]
	взаємодіючих елементів та взаємопов'язаних підсистем [38]
	видів діяльності, перш за все – управлінської [12] підсистема управління людськими ресурсами [10]
Партнерство	людський аспект управління підприємством і відносин працівників зі своїми компаніями [45]
	дух співробітництва, взаємозалежність, розгляд організації як сім'ї, гуманістичний підхід до управління [8]
	працівники є однією з груп нарівні з покупцями і акціонерами, котрі мають право на використання ресурсів організації [94]
	процес управлінського впливу на персонал – паритетна взаємодія між керівництвом та підлеглими [92]
Розвиток персоналу	рішення в області розвитку та управління персоналом [94]
	постійний розвиток персоналу, орієнтація на перевершення вимог до професійних обов'язків [92]
шляхом	прийому, збереження, звільнення, удосконалення і належного використання людських ресурсів [19; 154]

У табл. 1.2 надано узагальнення ознаки "сутність (зміст)" відносно менеджменту персоналу. Як бачимо дослідники визначають його як системно організований процес вирішення завдань у сфері кадрів, які передбачають управління людьми, соціальними групами та трудовими колективами у формі впливу на їх поведінку, формування та перерозподіл робочої сили. Також розглядається як діяльність фахівців з персоналу, функціональних та лінійних керівників. Багато визначень приділено баченню сутності менеджменту персоналу як ідеології (науковий напрям – концепції та теорії) або механізму (принципи, форми, методи (економічні, організаційні та соціально-психологічні), способи підпорядкування та використання найманої праці. Окремо виділено бачення менеджменту персоналу як системи, що є одним з найпоширеніших та обґрунтованих, який складається із відповідних підсистем (включаючи розвиток персоналу), які забезпечують прийом, збереження та використання людських ресурсів. Особливої уваги вимагає бачення людського аспекту менеджменту персоналу як партнерства кадрів з підприємством, – паритетну взаємодію між керівництвом та підлеглими, – що включає дух співробітництва, взаємозалежність, розгляд організації як сім'ї, що в цілому представляє гуманістичний підхід.

Таблиця 1.3

Морфологічна декомпозиція поняття "менеджмент персоналу" за реалізацією

Ознака	Структурний склад із зазначенням джерела
1	2
Спирається на	ефективне, раціональне використання кадрів, інтелектуального, людського й соціального капіталів, а також професійний і соціальний розвиток персоналу у відтворювальному процесі [35; 172; 229; 242]
	забезпечення підприємства в певний час кадрами в необхідній кількості та якості, їх правильне розташування та стимулювання [17; 88; 173; 234]
	людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запит споживача, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають вимогам оточення [68]
	досягненнях психології праці і використовує технології та процедури [45]
Через складові	потреба в персоналі, залучення до роботи, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, оцінка та мотивація персоналу, політика винагород і соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво працівниками, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [9; 88; 94; 116; 122; 127; 139; 217]
	управління рухом кадрів [68]

1	2
Включає	розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом, полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу [87; 114]
	стратегічні потреби, певний набір переконань і припущень [7; 112; 241]
	методи, засоби, принципи, форми, мотиваційні настанови, напрями та заходи, чинники впливу з боку керівної підсистеми [35; 73; 133; 232], організаційні, економічні і соціальні заходи [117]
	практичні правила і процедури, які управляють взаємовідносинами між організацією та її працівником [45]
	кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота) [226]
	керівництво людьми (лідерство) та розрахунково-аналітичну роботу з цифровим матеріалом [12]
Передбачає	інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства [233]
	ставлення до фактору праці як до джерела доходів [233]
	створенням необхідних умов для нормальної трудової діяльності [23; 117]
	прийняття як лінійними підрозділами, так і фахівцями з персоналу [94]

У табл. 1.3 подано результати аналізу морфологічного аналізу поняття "менеджмент персоналу" за складовою "реалізація". Отже, реалізація спирається на забезпечення та використання кадрів, капіталів (людського, інтелектуального та соціального), розвиток персоналу у відтворювальному процесі, здійснюється через складові, які відображають підсистеми менеджменту персоналу. Включає розробку кадрової політики, полягає у формуванні системи управління персоналом і організації кадрової роботи, методи, засоби, принципи, форми мотиваційної настанови, правила і процедури, напрями та заходи, чинники впливу з боку керованої підсистема. Передбачає інтеграцію соціальної політики в політику підприємства, створенням умов для трудової діяльності, прийняття всіма керівниками.

Табл. 1.4 відображає кінцеву мету в менеджменті персоналу.

Таблиця 1.4

Морфологічна декомпозиція поняття "менеджмент персоналу" за кінцевою метою

Ознака	Структурний склад із зазначенням джерела
1	2
Персонал	максимально можливе матеріальне, психологічне задоволення від праці [45]
	підвищення ефективності та покращення якості життя [127]
	полегшення адаптації працівників в організації [143]

1	2
	активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань [2] досягнення раціонального ступеня мобільності [103]
Персонал і підприємство	ефективне формування, використання та розвиток персоналу (кадрового потенціалу) для досягнення цілей підприємства і працівників [7; 9; 10; 38; 45; 73; 78; 88; 94; 103; 112; 114; 117; 131; 133; 143; 154; 172; 232; 241], спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу [103]
	створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [20;175]
	формування працездатного колективу, в якому працюють робітники з урахуванням власних інтересів та інтересів підприємства в цілому [173; 233]
Підприємство	впливає на функціонування елементів системи і розвиток організацій [225]
	забезпечення виробничих і невиробничих структур працівниками [234]
	дозволяє організації виживати та досягати своєї мети у довгостроковій перспективі [68]
	забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства [36; 68; 102; 117; 140; 154; 156]
	організації та координації діяльності персоналу [140]

Узагальнення за ознакою морфологічна декомпозиція поняття "менеджмент персоналу" за кінцевою метою, яке надано в табл. 1.4, дозволяє визначити, що цілі зорієнтовані або на персонал, або на підприємство, або на обидва. Щодо персоналу, то за мету розглядається задоволення від праці, покращення якості життя, полегшення адаптації, досягнення раціонального ступеня мобільності та активізацію можливостей. Якщо кінцевою метою є підприємство, то менеджмент персоналу направлений на забезпечення працівниками, організацію та координацію їх діяльності, виживання та досягнення мети, забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

При поєднанні персоналу і підприємства в якості мети менеджмент персоналу передбачає: досягнення його цілей за рахунок ефективного формування, використання та розвитку персоналу, формування кадрового складу (працездатного колективу) при узгодженні інтересів роботодавців та найманих працівників, створення умов для використання потенціалу робочої сили. Поєднання результатів морфологічного аналізу за двома складовими поняття "технологія менеджменту персоналу" надана на рис. 1.1.

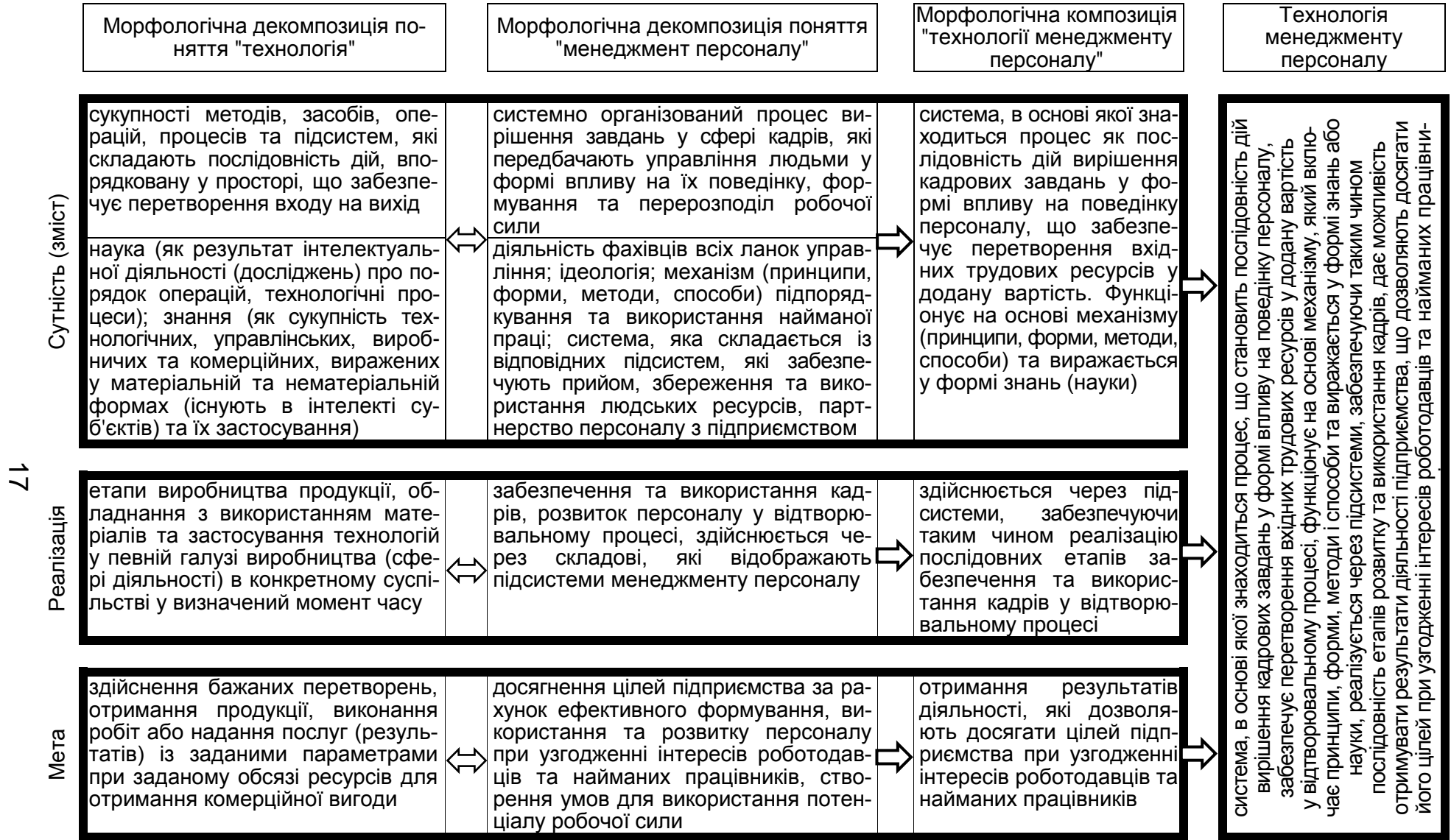


Рис. 1.1. Композиція поняття "технологія менеджменту персоналу"

Таким чином, на основі проведеного аналізу та узагальнення отриманих результатів було отримано визначення поняття "технологія менеджменту персоналу", яка є системою, в основі якої знаходиться процес, що являє послідовність дій вирішення кадрових завдань у формі впливу на поведінку персоналу, забезпечує перетворення вхідних трудових ресурсів у додану вартість у відтворювальному процесі, функціонує на основі механізму, який включає принципи, форми, методи і способи та виражається у формі знань або науки, реалізується через підсистеми, забезпечуючи таким чином послідовність етапів розвитку та використання кадрів, дає можливість отримувати результати діяльності підприємства, що дозволяють досягати його цілей при узгодженні інтересів роботодавців та найманих працівників. Технологія може застосовуватися не лише для вирішення технічних проблем, а й у інших галузях, таких, як управління персоналом підприємства.

Для того, щоб упорядкувати процес управління персоналом підприємства потрібно застосовувати відповідну технологію на кожному етапі управління персоналом підприємства.

Так, згідно з А. Я. Кібановим [87], кадрові технології (тобто технології управління персоналом) – це сукупність методів і організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію прийнятих кадрових рішень.

Згідно з А. І. Турчиновим [213], кадрові технології можуть класифіковані за такими ознаками:

1) типи технологій – технології вирішення стратегічних кадрових завдань; технології кадрового моделювання і прогнозування; інноваційні (наукомісткі) технології; універсальні технології;

2) види технологій – інформаційні технології (забезпечують інформаційну підготовку кадрів); впроваджувальні технології (забезпечують оновлення організаційних структур управління, формування стратегічного мислення персоналу, підвищення ділової культури кадрів); технології навчання(забезпечують впровадження нових форм активного навчання, перепідготовки та перепрофілювання кадрів);

3) рівні технологій – федеральні (національні) технології як універсальні і стратегічні для інших рівнів управління; регіональні технології; технології трудової асоціації; технології, саморозвитку і самореалізації творчого потенціалу особистості; пріоритетні технології для всіх рівнів управління.

Графічно типологія технологій управління персоналом подана на рис. 1.2. Класифікація технологій управління персоналом за А. І. Турчиновим є досить повною і досі не втратила своєї актуальності, але на думку автора потребує доповнення в контексті підсистем управління. Мета технології управління персоналом – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

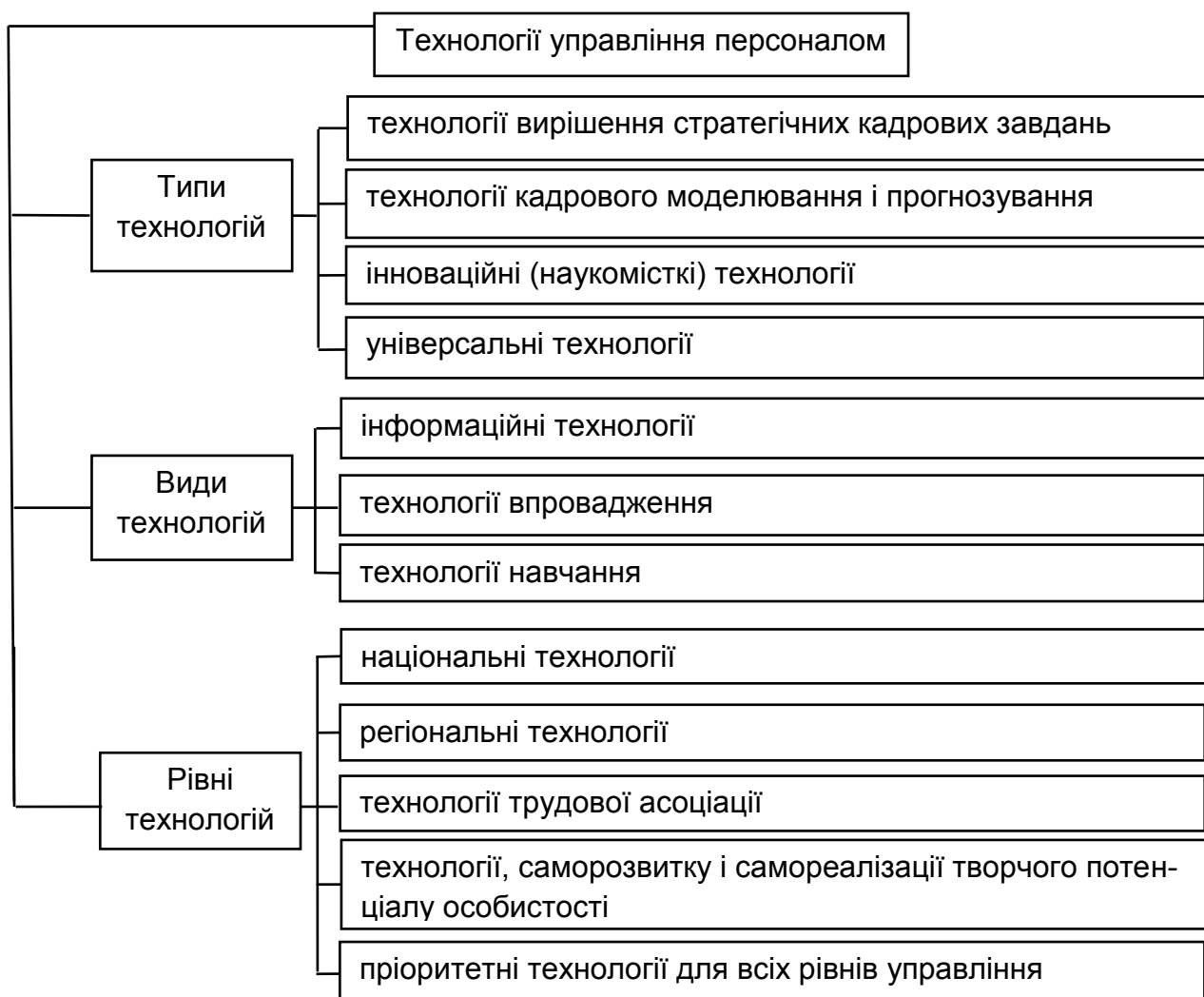


Рис. 1.2. Класифікація технологій управління персоналом

Загальна типологія технологій управління персоналом за підсистемами управління наведена на рис. 1.3.

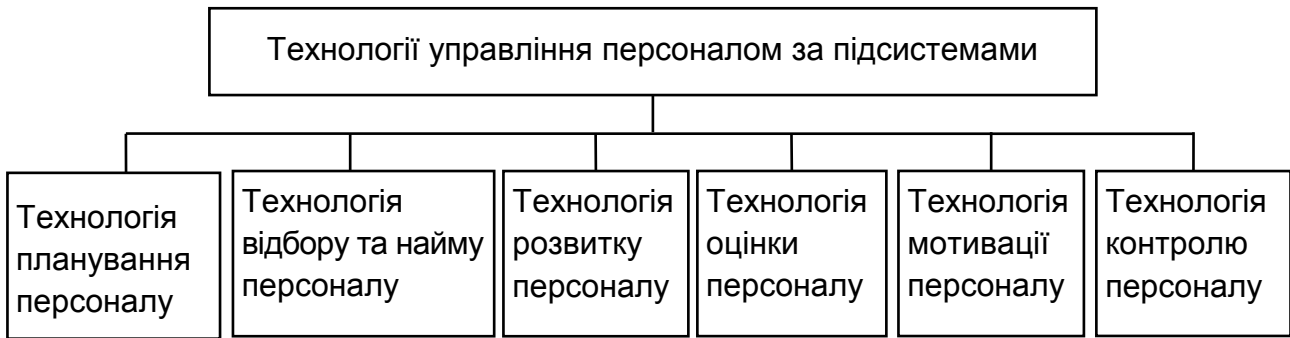


Рис. 1.3. Типологія технологій управління персоналом за підсистемами управління персоналом

Основу технології управління персоналом підприємства складають:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

При всій різноманітності підходів до технології формування HR-стратегії важливо виділити чотири методологічні засади. По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад, щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Важлива технологія управління персоналом – технологія планування персоналу. Планування персоналу – одна з важливих функцій управління персоналом, яка полягає в кількісному, якісному, часовому і просторовому

визначенні потреби в персоналі, необхідному для досягнення цілей організації. Планування персоналу ґрунтується на стратегії розвитку організації, її кадрової політики [71]. Технологія планування персоналу стає все більш важливою в забезпеченні стратегії організації, оскільки точний облік майбутніх потреб дає змогу чітко орієнтуватися під час розроблення планів підвищення кваліфікації і роботи з резервом.

Технологія планування персоналу здійснюється за такими напрямками:

- структурно визначене планування – планування, що ґрунтується на поділі праці відповідно до виробничого процесу;
- індивідуальне планування – планування кар'єри співробітника, планування оновлення персоналу;
- колективне планування – планування персоналу колективу, або окремих його груп.

Для ефективного функціонування технологія управління персоналом повинна бути побудована на науково-обґрунтованих засадах, використовувати оптимальні методи, які відповідають принципам, що лежать в її основі, а також не суперечити загальній концепції розвитку організації.

Зміна, удосконалення технології управління персоналом становить складний процес, що вимагає врахування багатьох змінних. Одним з основних завдань кадрового планування є визначення потреби в кадрах. Планування здійснюється з метою визначення чисельності працівників за категоріями кадрів, які задіяні для виконання конкретних завдань. При цьому вказується їх професійний склад, затверджуються штати.

Основною метою планування потреби в персоналі є забезпечення підприємства необхідною робочою силою при мінімізації витрат. Тобто при плануванні визначається коли, де, скільки, якої кваліфікації і з якими витратами буде потрібно працівників у даній організації. При цьому можна говорити про стратегічне (довгострокове) плануванні і про тактичному (ситуаційному).

Технологія планування персоналу підприємства полягає в складанні потенціалу фахівців, необхідних для реалізації, стратегії розвитку і фактичного стану людських ресурсів організації, а також у визначенні потреби в цих ресурсах у майбутньому.

Застосування технології відбору персоналу – це процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою встановлення

його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посади та вибору з сукупності претендентів найбільш відповідного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого.

Технологія мотивації персоналу – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

У практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці і свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом. Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність [88].

Процес застосування технології мотивації неоднозначний. Його умовно поділяють на шість послідовних стадій, але в реальному житті немає чіткого розмежування стадій і відокремлених процесів мотивації. Перша стадія пов'язана з наявністю чи виникненням певних фізіологічних, психологічних або соціальних потреб. Друга стадія пов'язана з пошуком можливих шляхів задоволення певної потреби. Третя стадія – визначення напрямку дій людини. На четвертій стадії витрачаються зусилля на виконання дії, що задовольняє певні потреби. На цій стадії може відбуватися коригування цілей. П'ята стадія – одержання винагороди за виконання дії. На останній стадії людина або припиняє діяльність до появи нової потреби, або продовжує шукати можливості задоволення потреби.

Створюючи технологію мотивації на підприємстві, потрібно визначитися з об'єктами застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. Окремі їх види можуть застосовуватись до всіх категорій співробітників, деякі – до керівного персоналу, є види морального і матеріального стимулювання, що застосовуються до висококваліфікованих спеціалістів, так званої інтелектуальної еліти. Тому необхідно визначити портфель людських ресурсів підприємства, що дозволяє диференційовано визначити рівень діяльності й потенціалу працівників.

Технологія оцінки персоналу можна розглядати як елемент управління і як систему атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін,

а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [95].

Оцінка персоналу – цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає співвідношення характеристик людини – її професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Технологія контролю персоналу – це система внутрішньофірмового планування і контролю у сфері роботи з людським ресурсом, яка допомагає "перетворювати" стратегії в планові величини та конкретні заходи, а також формувати основні положення щодо управління співробітниками. Вона передбачає розробку і надання інструментів для забезпечення потенціалу продуктивності праці на підприємстві.

Існують різні технології контролю персоналу підприємства:

- технологія, орієнтована на інформацію;
- технологія, орієнтована на управлінські системи;
- практична технологія.

Аналізуючи технологію, орієнтовану на інформацію, на перший план ставляться інформаційні цілі (поряд з концепцією, орієнтованої на інформацію можна виділити також правову концепцію, яка характеризується використанням правових даних). Говорячи про технологію, яка орієнтована на управлінські системи, слід зробити акцент на цілі координації. При цьому контроль розглядається як підсистема управління організацією. Координаційна технологія охоплює також всю управлінську систему з її підсистемами: системою оцінки, планування та контролю, інформаційною системою, системою управління персоналом, системою мотивації та стимулювання, організаційною системою. Нарешті, практична технологія передбачає орієнтацію на загальні цілі, причому контролінг розглядається як інструмент управління за цілями.

Технологія контролю персоналу розроблена в американською теорією обліку людських ресурсів 60-х років, але тоді вона ще не застосовувалася на підприємствах. Початок практичного застосування її на підприємствах 80-і роки ХХ ст. У результаті принципової дискусії в науці і практиці у зв'язку з варіантами контролю функціональних областей (наприклад, логістики, виробництва, маркетингу) була визнана також правомірність розробки технології контролю і в управлінні персоналом підприємства.

На погляд автора, найбільш повною класифікацією технологій управління персоналом є класифікація, що наведена А. І. Турчиновим [213], але цю класифікацію пропонуємо доповнити такими типами технологій, як: технології стосовно підсистем управління персоналом (див. рис. 1.2) – по-перше, участь у розробці технології розвитку персоналу. По-друге, технологію планування персоналу. Ця практика дозволяє управлінцям усіх рівнів добирати, просувати використовувати, винагороджувати, розвивати, утримувати робітників, що відповідають вимогам та погребам організації. По-третє – технологію підбору та найму персоналу. Це включає формування резерву потенційних кандидатів на всі посади, оцінку кандидат на посаду, оцінка можливостей вже працюючих співробітників, добір кращих. По-четверте, технологію мотивації персоналу – розробка і здійснення добре функціонуючої, внутрішньо справедливої системи мотивації та компенсації, що крім того є зовнішньо конкурентоздатна. По-п'яте, технологію оцінки персоналу – розробка методик оцінки трудової діяльності. По-шосте, технологію комунікації що включає постійний моніторинг та покращення або зміни організаційної культури, створення ефективних каналів обміну інформацією.

1.2. Сучасні концепції менеджменту персоналу

Розвиток управління персоналом у ХХ столітті супроводжувалися стрімкою зміною суспільних поглядів, усвідомленням ролі людини у сфері виробництва. Практичний досвід і наукові дослідження дозволили сформувати найважливіші концепції управління персоналом. Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складають зростаюча роль особистості працівника, значення його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством. Зміни вітчизняної економічної і політичної систем одночасно надають великі можливості і містять серйозні загрози для стійкості існування кожної особистості, вносять значний ступінь невизначеності в життя практично кожної людини. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистого фактора в побудові системи управління персоналом підприємства [198].

Сучасні погляди на управління персоналом організації ґрунтуються на концептуальних засадах теорії людських відносин та теорії систем. З позиції теорії людських відносин людина в процесі праці розглядається [54]:

- як ресурс виробничої системи (трудової, людської, соціальної) – важливий елемент процесу виробництва й управління;

- як особистість зі своїми потребами, мотивами, цінностями – головний суб'єкт управління.

Загалом сучасні концепції управління персоналом організації ґрунтуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин.

Для більш чіткої організації управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, деталізує напрямки кадрової політики. Основна мета управління персоналом – створення системи, яка ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, одержанні високих економічних результатів діяльності підприємства [88].

Мета концепції управління персоналом – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Концепція управління персоналом становить систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Концепція повинна розкривати цільові орієнтири підприємства та персоналу, відображати основні принципи і передумови реалізації поставлених цілей, структуру підсистеми забезпечення соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу соціально-економічні важелі інструменти впливу на підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві [35].

Вона включає в себе (рис. 1.4):

- методологію – припускає розгляд сутності персоналу як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і завданням організації, методів і принципів управління;
- систему управління персоналом – формування цілей, функцій, орг. структури управління персоналом, встановлення зв'язків підпорядкування;
- технологію – відбір, найм, атестація, навчання, ділова кар'єра і т. д.



Рис. 1.4. **Складові концепції управління персоналом**

Методологія управління персоналом становить сукупність принципів, методів управління персоналом підприємства. Вона базується на законах та закономірностях управління. Серед низки елементів, у першу чергу, слід виділити систему законів, яку доцільно представити трьома рівнями.

Перший рівень – загальні закони розвитку будь-якої системи (закон єдності та боротьби протилежностей, закон заперечення, закон переходу кількісних змін в якісні, закон природного відбору, закон збереження та перетворення енергії).

Другий рівень – закони властиві соціально-економічним системам і складаються з економічних та соціальних: закон адекватності виробничих відносин рівню і характеру розвитку продуктивних сил, закон вартості, закон попиту та пропозиції, закон зростання продуктивності праці, закон обігу грошей, закон спадної віддачі, закон Сея і закон Вальсара, закон єдності праці та власності, закон зростання потреб особистості, закон прискореного розвитку соціально-економічних систем тощо.

Третій рівень – специфічні закони менеджменту персоналу, зокрема спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального узгодження

централізації та децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні тощо [35; 230].

Закони управління висловлюють необхідність і загальність тих сторін, моментів управлінської діяльності і відносин, які історично складаються, закріплюються і відтворюються у структурі та функціях управління. Роль законів управління виражається в тому, що вони:

- 1) утворюють теоретичний фундамент науки;
- 2) сприяють переходу емпіричного підходу до професійного;
- 3) дозволяють правильно оцінити виникаючу ситуацію;
- 4) дозволяють аналізувати зарубіжний досвід;

5) виражають якісні властивості і зв'язки процесів і явищ, що характеризують відносини управління та напрямки їх розвитку.

Закони управління виявляють свої вимоги в реалізації принципів управління, функціональному розподілі праці, структурі системи управління, у механізмі та методах управління; в процесі управління. Як закони, так і закономірності встановлюють внутрішньо необхідні, сталі й істотні зв'язки між досліджуваними явищами. У теорії управління поняття "закономірність" розглядається як первісне формулювання закону на початку його теоретичного дослідження або як частина закону.

Закономірність управління персоналом – об'єктивно існуючий необхідний зв'язок явищ, внутрішній суттєвий взаємозв'язок між причиною і наслідком, стійке відношення між явищами, пов'язаними з управлінням персоналом, взаєминами між людьми, які здійснюють значний відбиток на їх характері. Закономірності управління персоналом діють об'єктивно, не залежачи від волі та бажання людини. Закономірності потрібно вивчати і знати напрямки їх впливу і взаємодії. Нехтування ними може призвести до дій з боку людини, які можуть викликати небажані наслідки і проблеми, вирішення яких потребує додаткових витрат праці та ресурсів. Тому людина повинна їх свідомо використовувати. Закономірності управління персоналом пронизують всю управлінську діяльність, впливають на стан всіх підсистем та елементів системи управління організації.

На думку вітчизняного дослідника А. Шегди [230], закономірності, які повторюються у значній кількості позитивних результатів під час вирішення завдань ефективного менеджменту персоналу, стають принципами. Принципи в теорії управління визначаються на основі сутнісних характеристик суспільства, рівня розвитку його виробничих сил, культури, трудового менталітету тощо. Принципи управління персоналом – теоретичні

положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Принципи менеджменту персоналу можна розділити на:

- загальні для всіх видів управління;
- на такі, які відносяться до всіх компонентів системи управління;
- специфічні для управління конкретним підприємством;
- які відносяться до окремих частин системи управління [33].

А. Я. Кібанов [87] виділяє такі принципи:

- принцип єдності розпорядництва;
- принцип відбору, підбору і розстановки кадрів;
- принцип поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації;
- принцип контролю виконання рішень та ін.

Проте, в управлінні персоналом не існує визнаного всіма теоретиками чіткого переліку принципів.

Згідно з В. О. Храмовим, принципи управління персоналом конкретизуються через засоби управління та керівництва до дії на різних рівнях ієрархії [226].

Існують *прямі засоби управління*, які застосовують для безпосереднього управління персоналом, і *непрямі* (опосередковані), які використовують переважно з організаційних міркувань. Особливу групу утворюють квазізасоби – фактори, які не можна зарахувати до згаданих категорій, але які мають важливе значення для успішного здійснення управління персоналом.

До найважливіших прямих засобів управління, тобто тих, які застосовують для безпосереднього управління, належать:

- делегування повноважень і завдань;
- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими;
- критика та заохочення;
- службовий нагляд і контроль за результатами праці;
- інформація та комунікація;
- директиви та вказівки.

Усі прямі засоби виробництва, які застосовуються в організації, мають взаємоузгоджуватись і поєднуватись один з одним. Крім того, вони тісно переплетені з іншими факторами управління виробництвом і персоналом, наприклад з принципами управління виробництвом, організаційною системою та стилем управління.

Непрямі (опосередковані) засоби управління

Непрямі засоби управління є допоміжними. Але вони істотно впливають на управління персоналом.

До непрямих засобів управління персоналом належать:

- характеристика посади;
- оцінка робочого місця;
- оцінка співробітника.

До квазізасобів зараховують неформальні групи та робочу атмосферу.

У будь-якій організації з ділових міркувань створюються формальні групи, наприклад робочі. Водночас на основі особистих стосунків створюються так звані неформальні групи. Причини їх створення різні. Люди можуть об'єднуватись у групи тому, що живуть в одному місці, навчаються в одному закладі, є членами одного об'єднання та з інших причин.

Розрізняють такі соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (наприклад, між робітниками та службовцями або місцевими жителями та іноземцями);
- чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність великих колективів посилює прагнення до створення невеликих груп, здатних дати відчуття впевненості та безпеки);
- прогалини у формальній організації, що спричиняє утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким співробітники довіряють;
- брак інформації, через який співробітники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може викликати чутки та призвести до перекручення інформації);
- негативні контакти між співробітниками та керівництвом, особливо за авторитарного та дистанційного управління, коли виникає небезпека вибору групою неформального керівника, який займає сильну позицію завдяки власним здібностям або особистим якостям.

Наступним елементом методології є функції управління персоналом. Функція – поняття, широко вживане в багатьох науках, – у філософії, математиці, соціології, економіці, біології і т.д. Функція може позначати обов'язок, діяльність або здатність до діяльності, роль, властивість, значення, компетенцію, завдання, залежність однієї величини від іншої

тощо. Управління персоналом доцільно розглядати як процес, тому що робота для досягнення мети – це не одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії дуже важливі для успіху підприємства. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, оскільки складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це загальна сума всіх функцій.

Більшість експертів вважають, що існує п'ять **основних функцій управління**:

планування – постановка цілей і стандартів, розробка правил і послідовності дій, розробка планів й прогнозування деяких можливостей у майбутньому;

організація – постановка певних задач перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління й передачі інформації, координація роботи підлеглих;

керування персоналом – вирішення питання про визначення стандартів для кандидатів, підбір працівників, відбір претендентів, встановлення стандартів роботи, оцінка виконання роботи, навчання і розвиток працівників;

мотивація – вирішення питання, як змусити працівників виконувати свою роботу, надання моральної підтримки, матеріальне стимулювання;

контроль – установлення стандартів, перевірка відповідності виконання робіт цим стандартам, їх коректування за необхідності [35].

Н. Л. Гавкалова [35] вважає необхідним у контексті менеджменту персоналу розглянути ще кілька функцій, без реалізації яких неможливо створити дійовий соціально-економічний механізм. Такі функції пов'язані з філософією підприємства, цінностями персоналу, їх інтересами. Їх перелік має таких вигляд:

- інтегруюча функція;
- функція субституту формальних відносин;
- адаптивна функція;
- освітня та розвиваючі функції;
- функція управління якістю;
- функція орієнтація на споживача;
- функція регулювання партнерських відносин;
- функція пристосування підприємства до потреб суспільства.

Е. Я. Уткін [215] пропонує свою класифікацію функцій управління.

1. Планування, у межах якого визначають мету ринкової діяльності, необхідні для цього засоби, розробляють методи, найбільш ефективні в конкретних умовах.

2. Організація. Її завданням є формування структури підприємства, забезпечення її всім необхідним для нормальної роботи – кадрами, матеріалами, обладнанням, спорудами, грошовими коштами тощо. Організація спрямована на створення необхідних умов для досягнення запланованої мети.

3. Мотивація. Вона передбачає організацію працівників, спонукаючи їх до ефективної праці, щоб досягти поставленої мети. Для цього впроваджують різноманітне матеріальне та моральне стимулювання, створюють умови для виявлення творчого потенціалу і розвитку працівників.

4. Контроль. Його завдання – кількісна та якісна оцінка й облік результатів роботи. Головні інструменти цієї функції – спостереження, перевірка всіх складових діяльності підприємства, облік і аналіз. Контроль виступає в системі управління елементом зворотного зв'язку. На основі його даних здійснюють коригування прийнятих рішень, планів, норм і нормативів.

5. Координація. Це функція менеджменту, яка гарантує безперервність дій. Мета координації – досягти узгодженості в роботі всіх ланок організації (підприємства) шляхом встановлення між ними оптимальних зв'язків (комунікацій). Для цього широко використовують звіти, інтерв'ю, конференції, комп'ютерний зв'язок, засоби радіо- та телемовлення тощо. За допомогою різних форм зв'язку забезпечують взаємодію між підсистемами, здійснюють маневрування ресурсами, досягають єдності й узгодженості всіх функцій менеджменту, а також дій керівників.

Цей перелік буде неповним без функцій, наведених у відомому підручнику американських авторів М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [123], "Основи менеджменту", – інформування (комунікація) і прийняття рішень, та запропонованих В. Р. Весніним [23] – прогнозування, координація та регулювання, облік та аналіз.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва. Всі методи поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [24].

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення

людини трудитися в певній організації і под. [211]. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їх впливу та кінцевий ефект.

Соціально-психологічні методи управління в свою чергу засновані на використанні соціального механізму (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби тощо). Всі види методів органічно пов'язані між собою.

Система управління персоналом – система, в якій реалізуються функції управління персоналом організації. Система управління персоналом включає [220]:

- підсистему загального і лінійного керівництва;
- підсистему планування і маркетингу персоналу;
- підсистему найму та обліку персоналу;
- підсистему трудових відносин;
- підсистему умов праці;
- підсистему розвитку персоналу;
- підсистему мотивації поведінки персоналу;
- підсистему соціального розвитку;
- підсистему розвитку організаційних структур управління;
- підсистему правового забезпечення;
- підсистему інформаційного забезпечення.

Ще один елемент концепції управління персоналом – технологія управління персоналом – сукупність прийомів, способів і методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання найкращих кінцевих результатів трудової діяльності [205]. Технологія управління персоналом регламентується спеціально розробленими нормативно-методичними документами.

Концепції управління персоналом пройшли складний шлях еволюційного розвитку, який включає в себе чотири етапи, описані групою вчених-економістів на чолі з Л. Є. Довгань [54]. Вони розглядають концепції управління персоналом підприємства в історичній ретроспективі, виділяючи такі етапи її формування, як:

- концепція використання трудових ресурсів;
- концепція наукового адміністрування;
- концепція управління людськими ресурсами;
- концепція соціального менеджменту.

Інша група вчених, а саме А. Кібанов [86], А. Єгоршин [61], Н. Гавкалова [35], представляють еволюцію концепцій в дещо іншому вигляді:

- використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – початок XX ст.);
- управління персоналом (початок XIX ст. – 50-і рр. XX ст.);
- управління людськими ресурсами (50 – 70-і рр. XX ст.);
- управління людиною (початок розвитку концепції – 80-і рр. XX ст.).

Історичний процес еволюції концепцій управління персоналом можна представити як схеми, на якій нові концепції формуються на основі попередніх (рис. 1.5).

Концепція використання трудових ресурсів стала першою науково обґрунтованою концепцією, яка замість людини розглядала лише її функцію – працю, вимірюючи її затратами робочого часу і заробітною платою [54]. На основі використання спостережень, вимірювань, логічного аналізу компонентів трудового процесу розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності трудової діяльності працівників і трудового колективу загалом. Соціальним аспектам, на жаль, дослідники не приділяють особливої уваги.

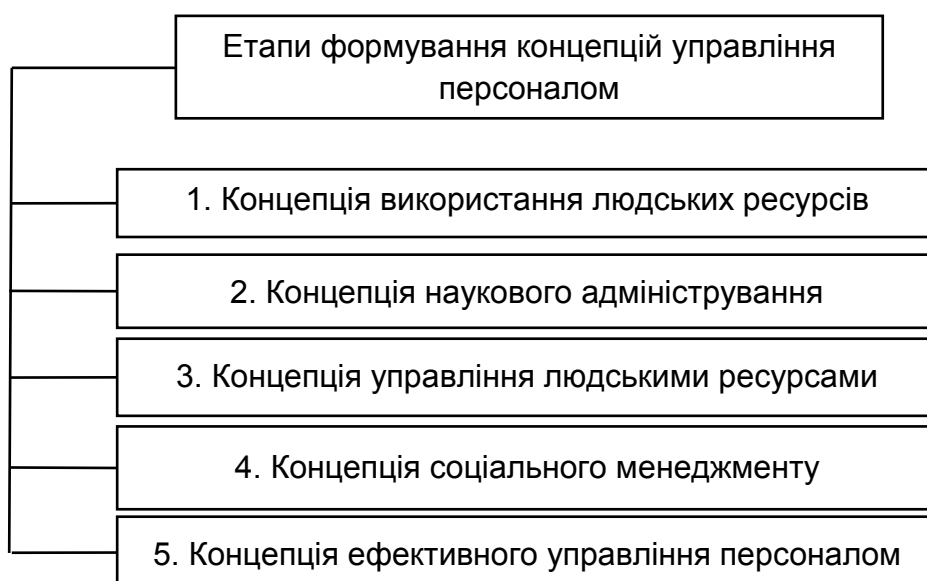


Рис. 1.5. **Еволюція концепцій менеджменту персоналу**

У 20-х роках XX ст. була розроблена концепція наукового адміністрування. Вона розглядала людину крізь призму посади, а стрижнем управління вважали адміністративні механізми – принципи, методи, функції, повноваження, відповідальність. Для визначення найоптимальнішого

способу поділу організації на підрозділи або робочі групи, згідно цієї концепції, потрібно раціонально визначити основні функції бізнесу (фінанси, виробництво й маркетинг).

У 60-х роках ХХ ст. в економічно розвинутих країнах набула поширення концепція керування людськими ресурсами. Теоретичним стрижнем її є уявлення про людину як про найважливіший ресурс виробництва. На відміну від інших ресурсів, вартість яких повністю або частково використовується у процесі виробництва вартість людського ресурсу не зменшується, а навіть зростає внаслідок підвищення освітнього рівня, кваліфікації, набуття практичного досвіду працівниками. Суть даної концепції полягала у наданні допомоги працівникам в усвідомленні власних можливостей і налагодженні міжособистісних відносин.

У 80-х роках ХХ століття започатковується і набула поширення концепція соціального менеджменту персоналу [66]. Згідно з цією концепцією людина є головним суб'єктом організації й особливим суб'єктом керування, а стратегія і структура організації будуються на основі обліку здібностей людини.

Отже, протягом ХХ століття уявлення про керування людськими ресурсами підприємств пройшли чотири етапи еволюції: від концепції використання трудових ресурсів до концепції керування людиною. Еволюційні зміни відбувалися внаслідок прагнення керівництва підприємств адаптувати керування людськими ресурсами до умов зовнішнього середовища, що змінюється. Етапи розвитку ринкових відносин обумовлювали й еволюцію концепцій керування людськими ресурсами. Адаптаційні зміни знаходили своє вираження в зміні моделей і філософій керування людськими ресурсами, зміні функцій і організації керування людськими ресурсами.

Діяльність будь-якого як закордонного, так і вітчизняного підприємства, спрямована, перш за все, на отримання економічної вигоди. Отже, концепція управління персоналом на підприємстві повинна бути, насамперед, ефективною, сприяти збільшенню прибутку при мінімізації витрат. Ефективне управління персоналом будь-якої організації має бути спрямована на максимальне використання і розвиток здібностей працівників організацій, а також на створення сприятливої психологічної атмосфери. Основна конкурентна перевага будь-якого підприємства, яке прагне зміцнити свої позиції на глобальних ринках – унікальність кадрового потенціалу. Таким чином формується концепція ефективного управління персоналом.

Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активність керівників підприємства у трьох основних напрямках [88].

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін дає змогу більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників.

По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших – навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці. Слід зазначити, що нині на багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати згадані вище ролі з огляду на їх мало-значущість в управлінні, але в ефективних фірмах такі можливості для них уже створені.

По-третє, служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління

персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства [88].

У практиці управління людськими ресурсами в останні роки чітко простежується взаємна інтеграція різних концепцій управління персоналом: американської, японської і західноєвропейської. У цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стала асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи – не тільки функціонуючої, але і такої, що розвивається. На основі цих моделей сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управлінні людськими ресурсами. Отже, на сьогодні неможливо чітко розділити менеджмент за територіальною ознакою виникнення.

Поява концепції соціального менеджменту обумовлена змінами умов ринкового середовища. Це обумовило зміну парадигми керування кадрами:

- зростання потреби підприємств і організацій у швидкій і оперативній концентрації інтелектуального потенціалу підприємства на "проривних" напрямках;
- зміна ролі керуючих усіх рівнів (вищої, середньої і нижчої управлінської ланки), а так само ролі рядових працівників у системі взаємин "працівник-роботодавець".

Отже, протягом ХХ століття уявлення про управління персоналом підприємств пройшли чотири етапи еволюції: від концепції використання трудових ресурсів до концепції соціального менеджменту персоналу. Еволюційні зміни відбувалися внаслідок прагнення керівництва підприємств адаптувати керування людськими ресурсами до умов зовнішнього середовища, що змінюється. Етапи розвитку ринкових відносин обумовлювали й еволюцію концепцій керування людськими ресурсами. Адаптаційні зміни знаходили своє вираження в зміні моделей і філософій керування людськими ресурсами, зміні функцій і організації керування людськими ресурсами. Ключову роль в забезпеченні успіху організації відіграє особистість працівника, роль якого весь час зростає, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Оскільки вчені-економісти виділяють різні концепції управління персоналом, то для систематизації їх поглядів необхідно виділити класифікаційні

ознаки концепцій управління персоналом. Дослідники [54] виділяють чотири концепції управління персоналом за етапами їх формування. Наступні дослідники розрізняють концепції по країні їх виникнення [144]. Також автори [212] розрізняють концепції управління персоналом відповідно до аспектів гуманізації.

На рис. 1.6 графічно відображені існуючі концепції управління персоналом підприємства.

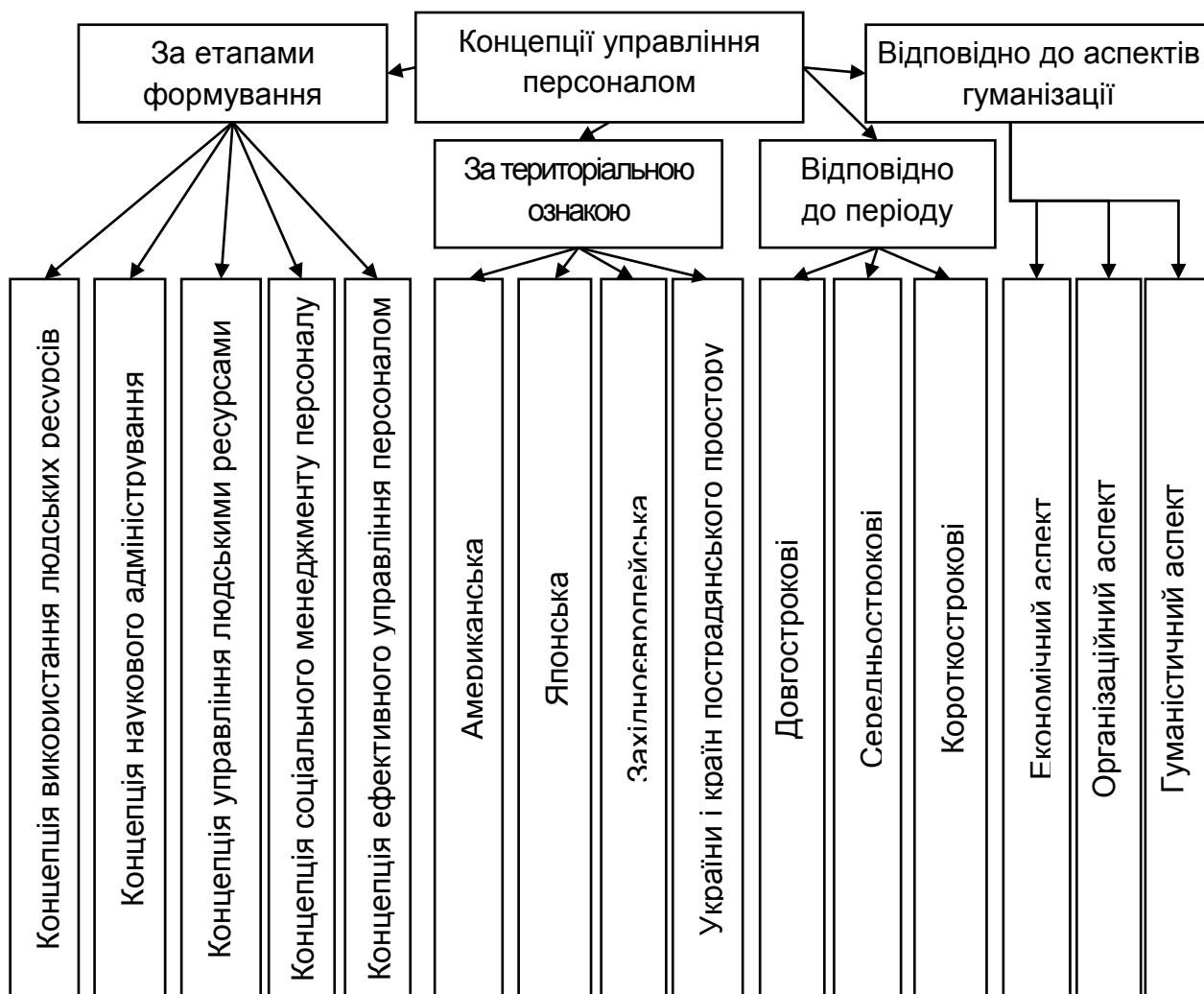


Рис. 1.6. Класифікація концепцій управління персоналом

Концепція управління персоналом – це система науково-теоретичних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Вона включає розробку методології, формування системи й розробку технології управління персоналом.

До основних цілей управління персоналом відносять: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

Концепція управління персоналом має розглядатися в межах концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання людських ресурсів.

Концепція є підставою для формулювання системи принципів управління людськими ресурсами – сукупності прийнятих в організації правил і норм, якими керуються лінійні і функціональні керівники у вирішенні кадрових питань. Правила і норми поведінки стають принципами, якщо вони загально визнані і зафіксовані у певних нормативно-правових документах, обов'язкових для виконання всіма ланками системи (організації).

Концепції управління персоналом залежать від виду суспільно-економічної формації та рівня розвитку ринкової економіки. У цій підсистемі розглядається ринок трудових ресурсів, дається класифікація персоналу за категоріями робітників і службовців, визначається основна концепція управління персоналом і розглядаються взаємозв'язки підсистем управління з нормативними документами [61].

У сучасній науці і практиці менеджменту, як свідчить проведений вище аналіз, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення і пошуку нових підходів, концепцій, ідей в області управління людськими ресурсами як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій. Таким чином, на сьогодні створені передумови для визначення концепції ефективного управління персоналом, яка є основою успішного підприємства. На основі проведеного аналізу існуючих концепцій були виділені такі ознаки: за етапами формування і за територіальною ознакою. На вибір тієї чи іншої управлінської моделі впливають стратегія підприємства, його організаційне середовище. Модель, успішно функціонує в одній організації, може виявитися зовсім не ефективною для іншої, так як не вдалося її інтегрувати в організаційну систему управління.

При всьому різноманітті існуючих у світі підходів до управління людьми в організації, відмінності у засобах і методах їх практичної реалізації, можна сформулювати **основний принцип сучасної концепції управління персоналом підприємства**: головне – це визнання персоналу як вирішального чинника ефективності та конкурентоспроможності організації, як ключового її ресурсу, що має економічну корисність і соціальну цінність.

1.3. Технології ефективного менеджменту персоналу та алгоритми їх застосування

Процеси, що відбуваються на сучасному етапі розвитку суспільства супроводжуються перетвореннями в системі управління, які полягають у трансформації існуючих принципів, методів, підходів, у зміні поглядів на людину як продуктивної сили [33]. Управління персоналом набуває особливої актуальності в сучасних умовах, коли розробка інноваційних продуктів, технологій, операційних методів не повною мірою відповідає вимогам сучасного виробництва, а знання та навички співробітників стають пріоритетним джерелом стабільного розвитку підприємства. Удосконалення технології ефективного управління персоналом промислових підприємств повинно здійснюватися в напрямку забезпечення взаємозв'язку виробничих кадрів з технічним базисом виробництва. У зв'язку з цим посилюється необхідність наукового обґрунтування раціоналізації й оптимізації технології управління персоналом [90]. Цим визначається актуальність розробки сучасних діючих технологій ефективного управління персоналом

Висока ефективність управління персоналом заснована, перш за все, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні, статевовікові характеристики, медичні та психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність.

Підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства передбачає застосування найкращих організаційних форм, методів, технологій управління конкретним об'єктом з метою досягнення керованою системою певних результатів відповідно до заданого критерію або системою критеріїв.

Ефективність технології управління персоналом доцільно розглядати стосовно всього процесу управління персоналом у межах наведеної у підрозділі 1.1 типології технологій управління персоналом за підсистемами управління персоналом.

Першою важливою технологією управління персоналом є технологія планування персоналу. В її рамках варто розглядати визначення HR-стратегії. На першому етапі проводиться аналіз потреб підприємства та факторів його зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливу увагу потрібно приділити отриманню підтримки з боку вищого керівництва, керівників підрозділів і працівників у цілому. Необхідно оцінити потенційні

перешкоди на шляху реалізації стратегії, особливо ті, які пов'язані з процесами або ресурсами. План дій має коротко викладати програми, що можуть знадобитися: консультацій, участі, поширення інформації та навчання. У ньому має бути обумовлено, яким чином буде відслідковуватися розвиток, і зазначені критерії вимірювання досягнутих результатів. Етап управління реалізацією включає в себе моніторинг прогресу і вирішення виникаючих проблем. На останньому етапі слід, оцінивши досягнуте, вказати шлях подальших дій, виправивши початкові пропозиції, забезпечити додаткову підтримку керівникам підрозділів, покращити комунікації та навчання, задовольнити потреби в додаткових ресурсах.

Стратегічне управління персоналом звертається до широкого кола організаційних питань, пов'язаних зі змінами у структурі та культурі, ефективністю роботи в організації та її показниками, відповідністю ресурсів майбутнім потребам, розвитком відмітних здібностей, управлінням знаннями та управлінням змінами [3].

Основною метою стратегічного управління персоналом є створення довгострокових конкурентних переваг за рахунок забезпечення підприємства кваліфікованими, лояльними і добре мотивованими працівниками.

Основними рисами HR стратегії є:

- як правило, її довгостроковий характер, що пояснюється націленістю на розробку і зміна психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів, причому такі зміни, як правило, вимагають тривалого часу;

- зв'язок зі стратегією організації в цілому, облік численних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, оскільки їх зміна тягне за собою зміну або коректування стратегії організації і вимагає своєчасних змін структури і чисельності персоналу, його навичок та кваліфікації, стилю і методів управління [77].

Більшість провідних керівників стверджує, що стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації. Однак на практиці зустрічаються різні варіанти їх взаємодії.

1. Найбільш поширеним є уявлення про стратегію управління персоналом як залежною похідною від стратегії організації в цілому. У такій ситуації працівники служби управління персоналом повинні пристосовуватися до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії.

2. Загальна стратегія організації і стратегія управління персоналом розробляються і розвиваються як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом у вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Цьому сприяє наявність у них високої компетентності, а отже, можливості самостійно вирішувати завдання, що стосуються персоналу, з точки зору перспективи розвитку всієї організації [77].

Таким чином, *стратегія управління персоналом* – це пріоритетний напрям формування ефективного колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації. Це система методів і засобів управління персоналом, що застосовується протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики.

На сьогодні більшість підприємств виділяють планування персоналу в самостійний вид діяльності кадрових служб. Організаційно-технічні зміни виробництва роблять необхідним своєчасний пошук і підготовку персоналу для вирішення нових виробничих і управлінських завдань, а також зниження соціальної напруженості стосовно працівників, робочі місця яких змінюються чи ліквідуються. Ці завдання не можна вирішити за короткий термін. Таким чином, кадрове планування є ознакою відповідальності управління організації відносно персоналу [60].

Технологія планування персоналу дозволяє забезпечити потреби організації в персоналі в майбутньому і дозволяє оцінити можливість задоволення цієї потреби. М. Армстронг [7] трактує основні завдання технології планування персоналу таким чином:

- залучення і збереження необхідних працівників, що володіють відповідними навичками, досвідом і компетенцією;
- передбачення можливого надлишку або дефіциту працівників;
- створення добре підготовленого і гнучкого штату, що вносить вклад у здатність організації адаптуватися до невизначеності і змінюється у навколишньому середовищі;
- зниження залежності від найму працівників ззовні, коли на ринку праці відзначаються недостатня пропозиція працівників з важливими для організації навичками, за допомогою збереження та розвитку власних працівників;
- вдосконалення використання робочої сили за допомогою більш гнучких систем роботи.

На підставі роботи І. Б. Дуракової [60] розроблено такі складові технології ефективного планування персоналу (рис. 1.7).



Рис. 1.7. **Складові технології ефективного планування персоналу**

На думку І. Б. Дуракової [60], аналіз складу персоналу передбачає дослідження фактичної відповідності якісного і кількісного складу персоналу стоять перед організацією задачам і вимогам, що пред'являються до виконавців.

Основна мета планування потреби в персоналі – визначення кількісної та якісної потреби в персоналі для забезпечення наявної на даний момент і майбутньої продуктивності підприємства.

Базуючись на складових технології ефективного планування персоналу розроблено алгоритм застосування (рис. 1.8).

Планування забезпечення персоналом безпосередньо виходить з планування потреби в персоналі і також враховує як кількісні, так і якісні аспекти. Воно поділяється на чотири складові:

- планування набору персоналу. Пов'язано з вибором джерел залучення кандидатів (зовнішнього або внутрішнього), а також з ознайомленням потенційних кандидатів з пропонуваними вакансіями за допомогою засобів інформації (публікації, Інтернет і т. д.);

- планування відбору. Пов'язано з вибором інструментарію відбору, а також структурування окремих етапів проведення відбору кандидатів на вакантні місця;

- планування прийняття на роботу. Беруться до уваги норми трудового права та законодавства, у тому числі і при укладенні трудових контрактів;

– планування адаптації співробітників, тобто заходів, що сприяють знайомству нових співробітників з організацією, робочим місцем та колективом.

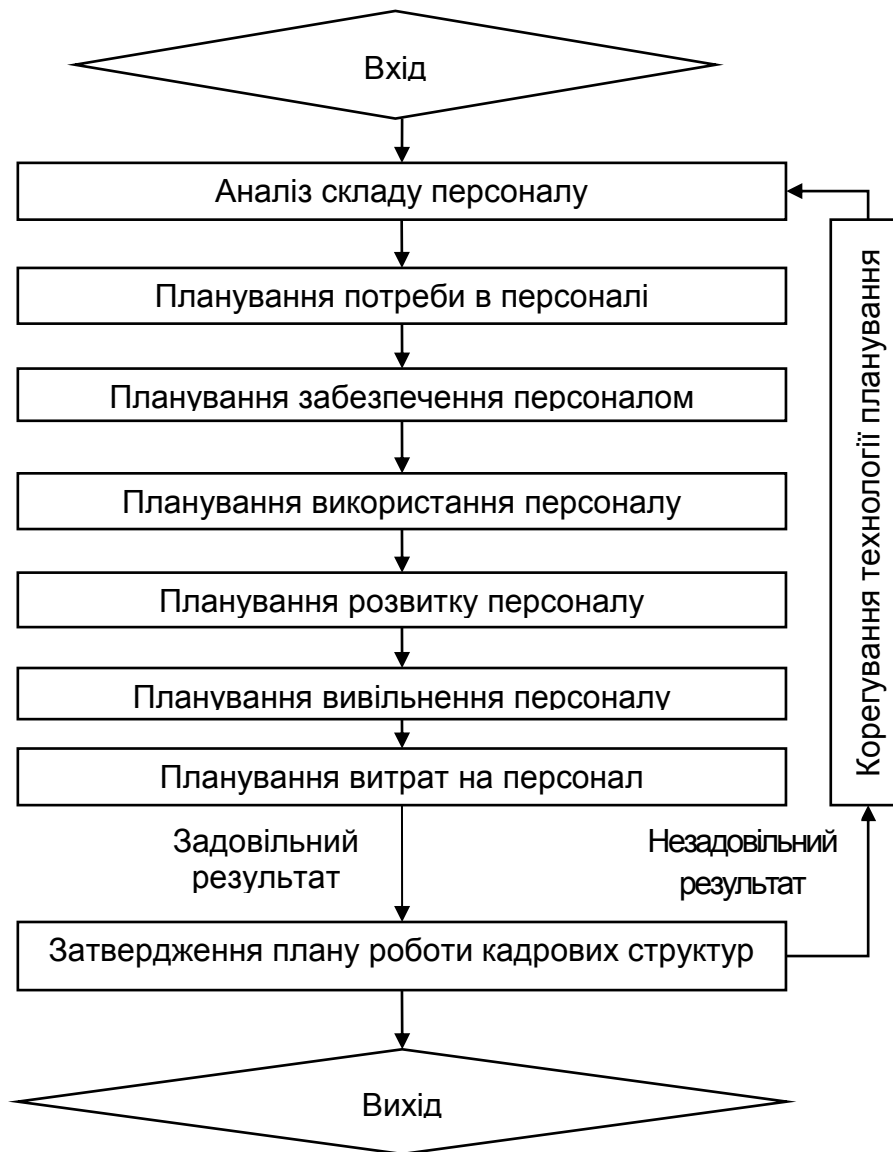


Рис. 1.8. Алгоритм застосування технології ефективного планування персоналу

Сутність планування використання персоналу полягає в забезпеченні відповідності розподілу співробітників по робочих місцях, основою якого є відповідність кваліфікації вимогам даного робочого місця. Інший областю цього елементу планування є планування часу співробітників (розробка планів робочих змін, планів з використання непостійною і частково задіяної робочої сили та допоміжних співробітників, організація використання співробітників при нестабільному робочому циклі зв'язаному,

наприклад, із сезонними змінами в торгівлі). Планування розвитку персоналу передбачає визначення майбутніх вимог, що пред'являються до робочих місць, і планування заходів, які сприяють професійному розвитку співробітників. Планування вивільнення персоналу проводиться з метою встановлення і своєчасного або випереджаючого зменшення надлишків персоналу. Планування витрат на персонал встановлює зміну витрат на персонал всередині певного планового періоду часу. Таким чином, ефективність технології планування персоналу визначається кадровим складом, що забезпечує вирішення стратегічних завдань підприємства.

Вирішальну роль у ефективності сучасного промислового підприємства грають застосовувані технології відбору та найму персоналу. Саме вони визначають його потенціал і формують імідж. Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш відповідного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого [98]. На думку Д. Купера з співавторами, при відборі кадрів необхідно керуватися такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а найбільш підходящих для даної посади;

- відмова у прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації та особистих якостей, якщо потреби в них немає;

- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, що пред'являються змістом роботи (освіта, стаж, досвід, а в ряді випадків стать, вік, здоров'я, психологічний стан);

- орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри (хороший фахівець, скільки б йому не платили, завжди обходиться дешевше, ніж поганий), але не більш високої кваліфікації, ніж це вимагає робоче місце.

Ефективна технологія відбору та найму персоналу покликана забезпечувати професійну успішність кандидатів, даючи можливість відбирати найбільш перспективних працівників.

Для створення технології ефективного відбору та найму персоналу (рис. 1.9) необхідно враховувати такі вимоги: забезпечення своєчасного заповнення виникають вакансій; відповідність рівня освіти та професійних навичок працівників посадовим вимогам; використання конкретизованих

методів, застосування яких не потребує зайвих матеріальних витрат і забезпечують надійність результатів.

На підставі дослідження Ю. Корнюшина [93] автором розроблено складові технології відбору та найму персоналу кадровою службою (рис. 1.9).

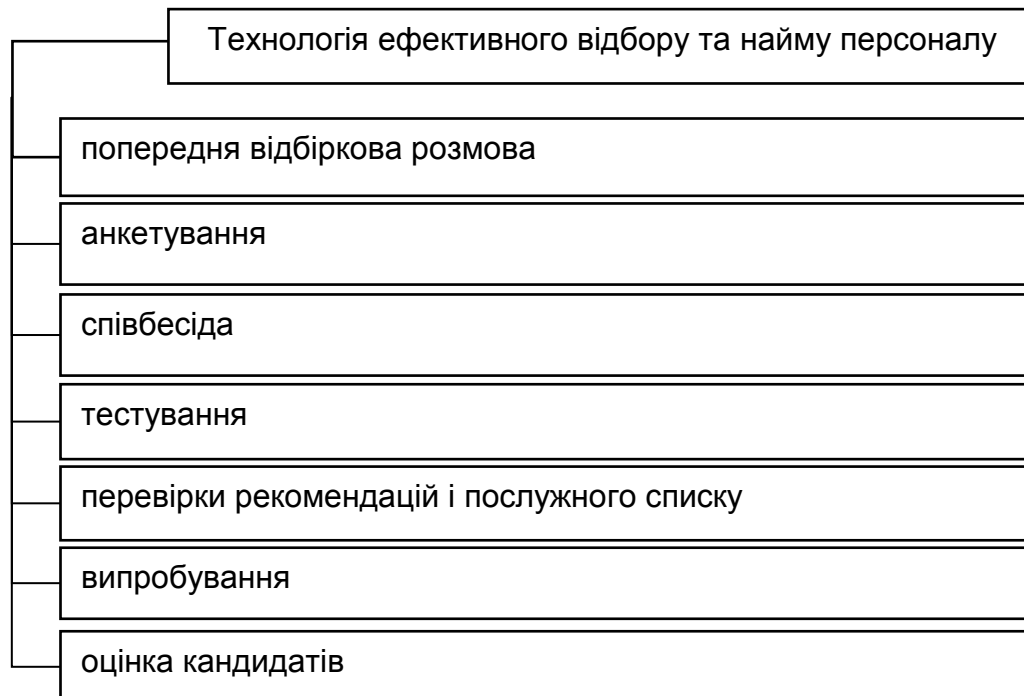


Рис. 1.9. Складові технології ефективного відбору та найму персоналу

Метою попередньої відбірної бесіди є складання загального враження про кандидата і з'ясування його відповідності основним вимогам до співробітників. Аналіз анкетних даних виявляє наступну інформацію: відповідність освіти заявника мінімальним кваліфікаційним вимогам, відповідність практичного досвіду характеру посади; наявність обмежень іншого роду на виконання посадових обов'язків; готовність до прийняття додаткових навантажень (надурочно, у відрядженнях); коло осіб, які можуть рекомендувати працівника, допомогти наведенню довідок та отримання додаткової інформації. Співбесіда до цих пір є найбільш поширеним методом відбору кадрів, тому що тільки особистий контакт дозволяє визначити кандидата, який найбільше підходить до вимог даної позиції. Тестування підвищує об'єктивність оцінки кандидатів на певну посаду, здійснює реалізацію принципу рівних можливостей. Найбільш часто перевіряється пунктами є останнє місце роботи та освіту, а також визначається коло осіб, які можуть надати інформацію про кандидата. Пробні завдання

або випробування допомагають передбачити, як ефективно зможе кандидат виконувати конкретну роботу. За результатами попередніх етапів проводиться відбір кандидата, який найкраще підходить на дане місце.

Основними характеристиками технології ефективного відбору та найму персоналу найму є [213]:

- взаємопов'язаність усіх процесів системи найму персоналу;
- підпорядкованість досягненню стратегічних цілей підприємства;
- взаємовплив і взаємодія з навколишнім середовищем;
- стандартизація системи відбору та найму персоналу.

Базуючись на складових технології ефективного відбору та найму персоналу, розроблено алгоритм застосування (рис. 1.10).

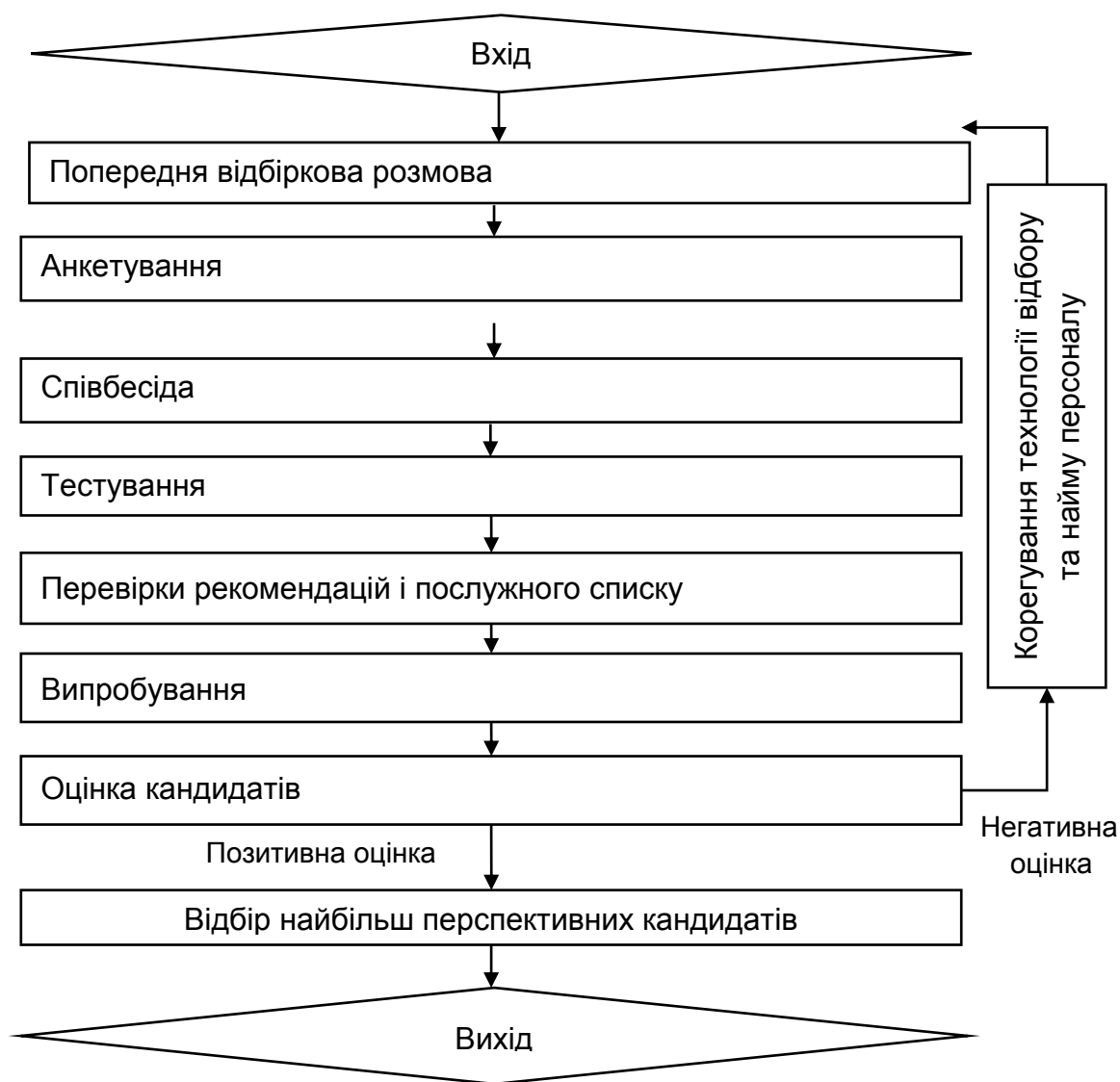


Рис. 1.10. Алгоритм застосування технології ефективного відбору та найму персоналу

На підставі складових ефективного розвитку персоналу має функціонувати алгоритм, який є подібним до попередніх (див. рис. 1.8 і 1.10).

Особливої уваги заслуговує технологія розвитку персоналу, адже саме завдяки їй вдається забезпечувати плани з підвищення кваліфікації, перекваліфікації, формування у персоналу нових знань, умінь та навичок. Персонал є єдиним ресурсом на підприємстві, який здатен до розвитку – тобто отримання нових якостей, формування наявних знань та особливих компетентностей персоналу. На рис. 1.11 надано складові ефективного розвитку персоналу.

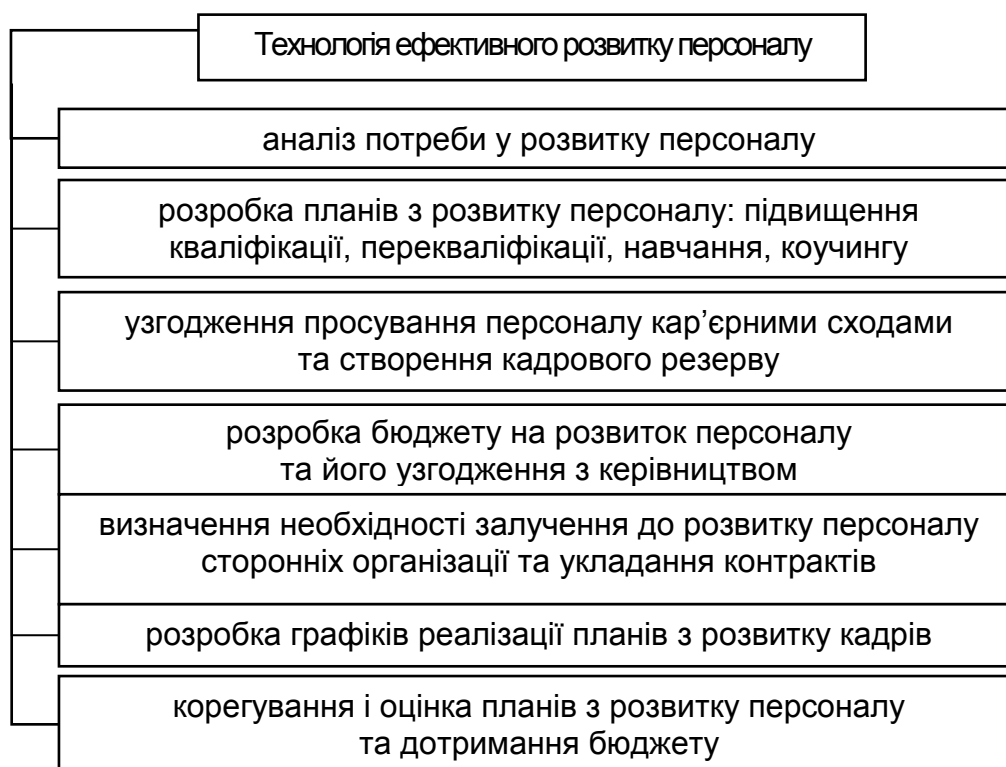


Рис. 1.11. **Складові ефективного розвитку персоналу**

Технології мотивації персоналу, що застосовуються на підприємстві, становлять процес впливу на людину для спонукання його до конкретних дій за допомогою спонукання в ньому певних мотивів. Розробці технологій ефективної мотивації персоналу у світовій практиці завжди приділялася велика увага.

У практиці вітчизняного менеджменту мотивація праці, як правило, зводиться до преміювання співробітників і як мотиваційний метод не завжди є ефективним. Тому при розробці ефективної технології мотивації персоналу необхідно використання вже накопиченого світовою практикою досвіду.

Теоретичні основи мотивації персоналу викладені в роботі М. Мескона "Основи менеджменту" [123], проте його фундаментальні викладки мають обмежене практичне застосування. Одна з перших технологій мотивації персоналу була запропонована в роботі В. Бовікіна "Новий менеджмент" [14]. Саме В. Бовікін підкреслює пріоритетну роль мотивації персоналу в ефективному управлінні персоналом, зазначаючи, що "шлях ... до найвищої ефективності процесу управління лежить тільки через рішення проблеми ефективної мотивації праці ..." [14].

Практика сучасного менеджменту впроваджує нові способи стимулювання. Поряд з класичним економічним мотивуванням все більшої актуальності набувають неекономічні способи стимулювання.

На підставі аналізу ряду публікацій автором була розроблена технологія ефективної мотивації персоналу (рис. 1.12).

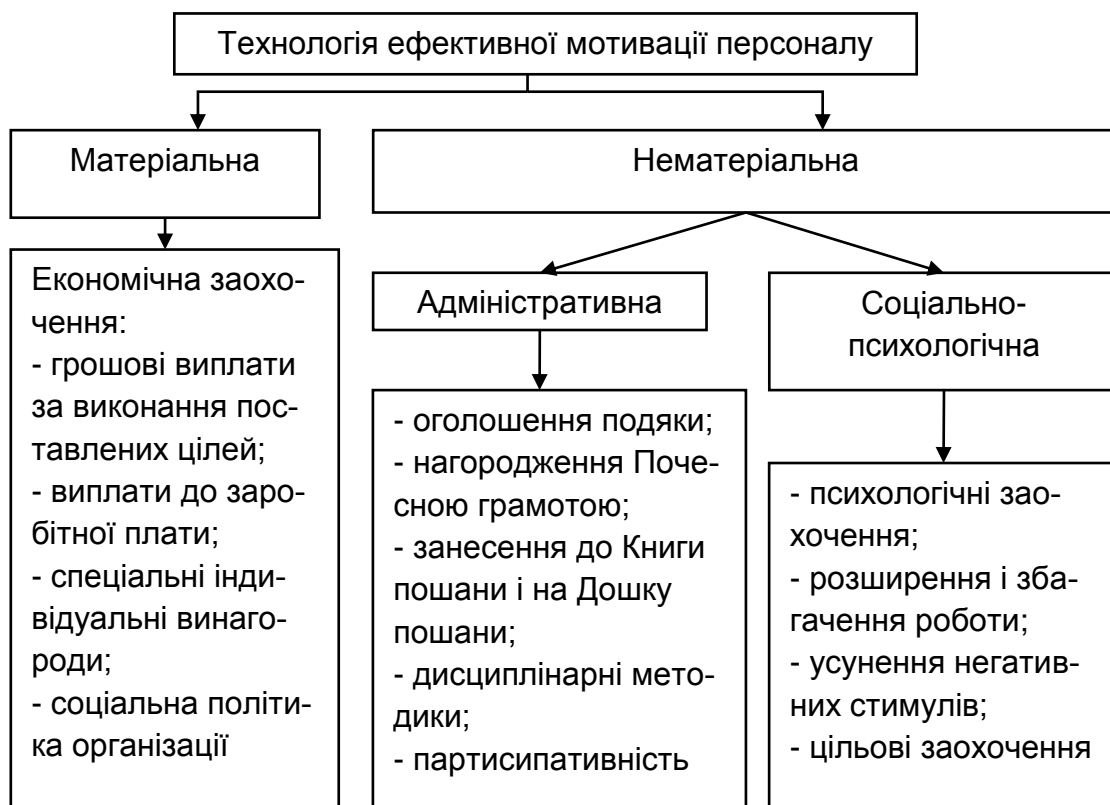


Рис. 1.12. Складові технології ефективної мотивації персоналу

Сучасні погляди на управління персоналом віддають позитивній мотивації пріоритетний напрям. Але це не означає, що негативна мотивація визнана абсолютно неефективною. Негативна мотивація необхідна там, де встановлені чіткі процедури, а значить, потрібен контроль за їх неухильним дотриманням.

Єдине, що зводить негативну мотивацію нанівець, – це відсутність системи і емоційне підґрунтя дій начальника. На багатьох підприємствах карають за помилки, але прощають проступки. Найпопулярніші методи негативної мотивації – це штрафи, показові звільнення, депреміювання, пониження на посаді, погрози (звільнення, депреміювання, пониження по службі), усне навіювання. У нас в країні є серйозна перешкода для застосування методів негативної мотивації. Більшість з них незаконні. У Трудовому кодексі є чіткий перелік дисциплінарних заходів, які дозволено застосовувати до співробітника. Однак цілком реально розробити такі дисциплінарні заходи, які, з одного боку, дієві, а з іншого – не порушують Трудовий кодекс, наприклад: депреміювання, "коректування поведінки" [46].

До методик позитивної мотивації відносять як економічні, так і соціально-психологічні. Грошові виплати за виконання поставлених цілей – найбільш поширений тип мотивації. Такі виплати здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами. Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників. Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, співробітникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу, працівникам, що постійно займаються спортом. Спеціальні індивідуальні винагороди – це спеціальні премії, виплачувані за володіння навичками, необхідними компанії в даний момент. Соціальна політика організації передбачає реалізацію пільг і гарантій в рамках соціального захисту працівників, а також надання своїм працівникам і членам їх сімей додаткових пільг, що відносяться до елементів матеріального стимулювання.

До нематеріальної мотивації співробітників належать: психологічні заохочення (використовуються для формування особистої відповідальності, професійної гордості кожного співробітника за виконувану роботу), партисипативність (що передбачають розширення повноважень співробітників в діяльності підприємства), розширення і збагачення роботи (додавання до виконуваної індивідом роботі функцій або завдань, що дозволяють підвищити відповідальність виконавця за планування, організацію, контроль та оцінку своєї власної роботи), усунення негативних стимулів, цільові заохочення (встановлюють для працівника чи колективу працівників мети (наприклад, підвищення кваліфікації, творче ставлення до організації виробничих процесів), що сприяють реалізації стратегічних цілей

підприємства), дисциплінарні методики (закладають моральні форми мотивації, спрямовані на дотримання працівниками культури виробництва, прищеплення патріотичного ставлення до свого підприємства).

Таким чином, технологія мотивації – це, насамперед, інструмент управління колективом, тобто системне використання мотивації співробітників для вирішення поставлених завдань. Відповідно, ефективною буде та технологія мотивації, яка дозволить вирішувати поставлені завдання, при мінімальних витратах, у тому числі часу і зусиль керівника. Це, перш за все та технологія, що постійно застосовують, змінюють і коригують за потребою. При зміні тих чи інших умов, що впливають на мотивацію персоналу, може змінитися і сама технологія [200].

Строгих критеріїв оцінки технології мотивації не існує. Дана технологія або відповідає цілям і задачам підприємства, а також тим умовам, в яких власне і була роздана, або ні. Тільки комплексний підхід до формування технології мотивації дозволить домогтися максимальної ефективності та продуктивності в роботі з персоналом. Застосування технології оцінки персоналу дає можливість керівникам або кадровим службам підвищувати ефективність кадрової політики, залучати нових більш кваліфікованих співробітників, тим самим підвищуючи якість виконуваної роботи. Технологія оцінки персоналу являє собою систему виявлення певних характеристик персоналу, які допомагають керівнику в прийнятті управлінських рішень, спрямованих на збільшення результативності підлеглих.

Технологія оцінки персоналу проводиться за трьома напрямками [178]:

- оцінка кваліфікації співробітника – виявлення еталонних характеристик і порівняння їх з конкретною людиною;
- аналіз результатів роботи – оцінка якості виконаних робіт;
- оцінка співробітника як особистості – виявляються особистісні характеристики і порівнюються з ідеальними для даного місця.

Для побудови ефективної технології оцінки персоналу необхідно враховувати основні риси, відірваність від яких не дасть необхідного результату:

- технологія повинна застосовуватися регулярно;
- вона повинна мати чітко поставлену мету;
- технологія оцінки персоналу повинна бути зрозумілою для всіх і ґрунтуватися на загальноприйнятих критеріях.

Сама технологія оцінки персоналу – це цілий ряд дій і заходів, спрямованих на оцінку співробітників і носить постійний характер.

Технологія ефективної оцінки персоналу повинна базуватися на схемі проведення даної оцінки (рис. 1.13).

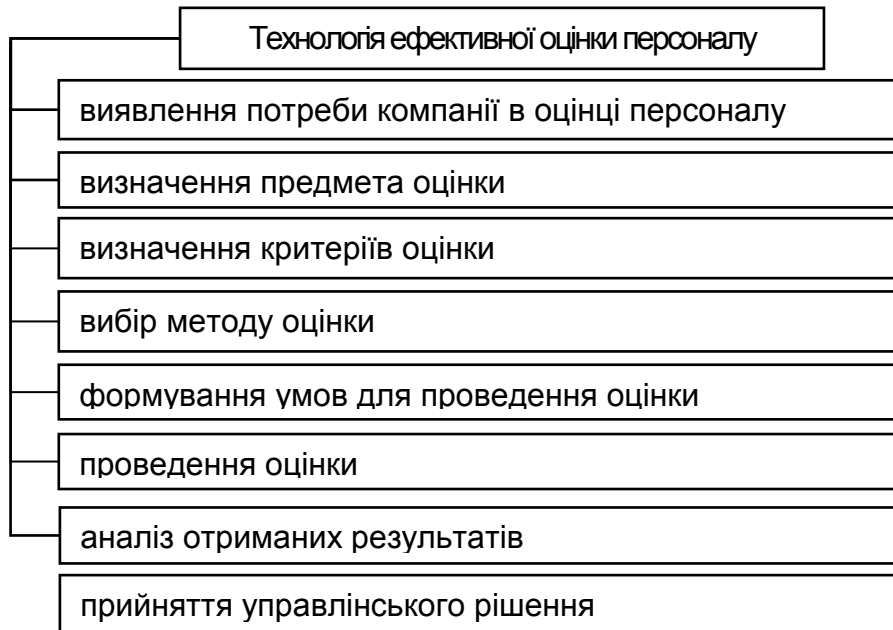


Рис. 1.13. **Складові технології ефективної оцінки персоналу**

Для застосування технології оцінки персоналу використовується ряд методів, застосовуючи які проводиться найбільш повний і всеосяжний аналіз діяльності підприємства (рис. 1.14).



Рис. 1.14. **Методи оцінки персоналу підприємства**
(джерело: узагальнено автором)

Матричний метод – порівняння фактичних якостей працівників з набором якостей, необхідних займаній посаді.

Метод еталона – порівняння фактичних даних з характеристиками найбільш успішних працівників підрозділу.

Система довільних характеристик – вільний (усний чи письмовий) метод оцінки співробітників. Опис успіхів та упущень підлеглих за певний період їх діяльності.

Метод оцінки виконання – оцінка результатів роботи співробітника за певний період часу.

Метод групової дискусії – бесіда групи керівників або експертів з працівниками щодо їх діяльності дозволяє за певними критеріями вибрати найбільш активних, самостійних, людей що логічно думають.

Тестування – оцінка працівників за ступенем вирішення ними заздалегідь підготовлених виробничих завдань (тестів).

Визначення коефіцієнта інтелектуальності співробітника має на увазі кількісних показників якісного рівня рішення заздалегідь підготовлених виробничих завдань.

Метод сумарних оцінок полягає у визначенні експертами частоти прояву у працівників якостей і присвоєння певних бальних оцінок за той чи інший рівень частоти.

Система заданого групування працівників – вибір обмеженого числа факторів оцінки, розподіл працівників за цими факторами на чотири групи за рівнем ефективності їх роботи.

Метод рангового порядку – розташування оцінюваних співробітників по порядку – від найкращого до найгіршого.

Метод заданої бальної оцінки – присвоєння заздалегідь встановлених балів за кожне досягнення працівника з наступним визначенням його загального ділового рівня у вигляді набраних очок.

Метод вільної бальної оцінки складається в привласненні керівником або експертом певної кількості балів кожному якості працівника.

Система графічного профілю полягає в зображенні кожного з ділових якостей працівника (у балах) у вигляді точок на графіку [61].

Базуючись на складових технології ефективної оцінки розроблено алгоритм її застосування (рис. 1.15).

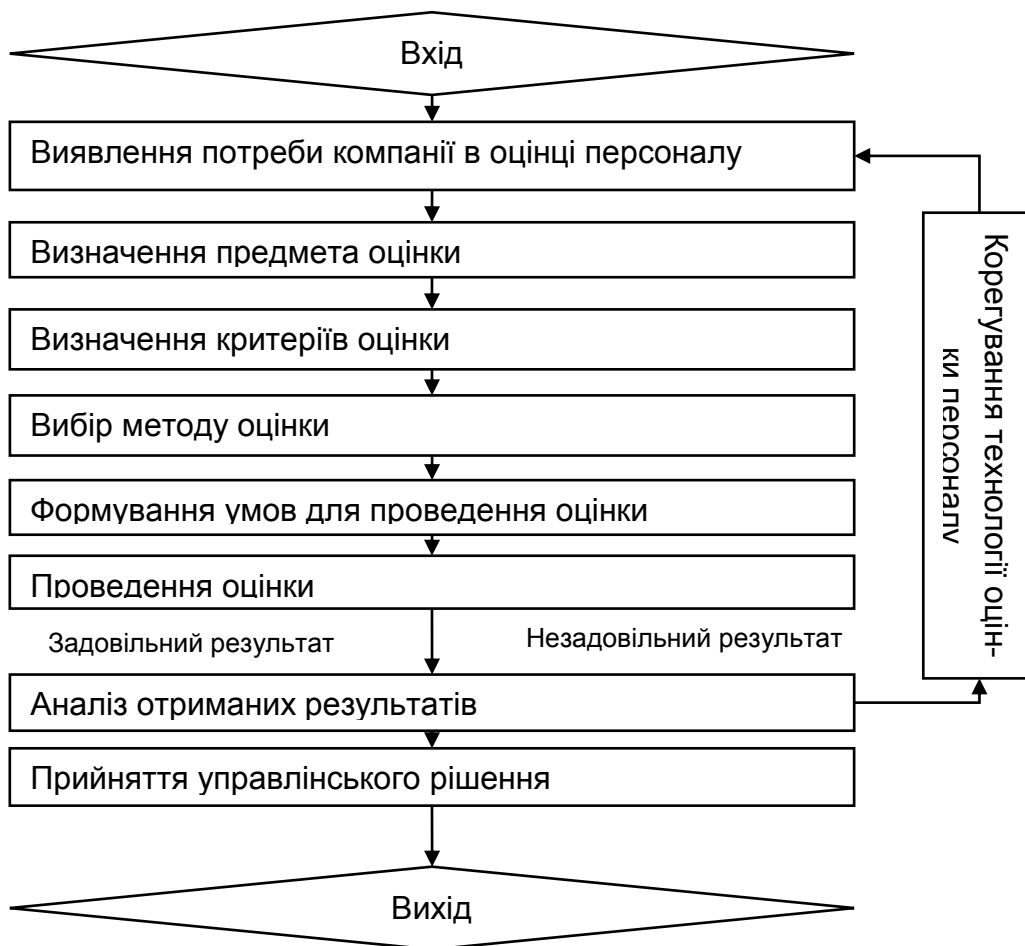


Рис. 1.15. **Алгоритм застосування технології ефективної оцінки персоналу**

Перше, що необхідно зробити застосовуючи технологію оцінки персоналу – це виявити потребу компанії в оцінці персоналу і на їх основі сформулювати чіткі цілі. Другим етапом є визначення предмета оцінки. Залежно від цілей визначається та цільова аудиторія, в інформації про яку потребує підприємство. Потім йде визначення критеріїв, за якими буде проводитися оцінка. Після вибору критеріїв, необхідно виходячи з них вибрати метод оцінки. Вибір самого методу проводиться залежно від деяких критеріїв, серед яких можна виділити відповідність цілям, ступінь витратності методу, об'єктивність, зрозумілість для оцінюваних, і затребуваність [98]. Наступним етапом технології ефективної оцінки персоналу називають підготовчий етап. Необхідно сформулювати умови для проведення оцінки, серед яких: створення нормативної бази для оцінки, розробка положень, регламентів; навчання того персоналу, який буде проводити оцінку; інформування персоналу про майбутню оцінці [60]. Після цього проводиться сама оцінка, реалізація всього проекту. Потім необхідно

проаналізувати всю зібрану в результаті оцінки інформацію на предмет її актуальності та якості самої системи. Завершальним етапом реалізації системи оцінки є дія – прийняття управлінських рішень щодо тих людей, яких оцінювали.

Технологія ефективного контролю орієнтована на підведення підсумків реалізації управлінського циклу, оцінку якості, економічності і доцільності виконання кожної функції управління. Контроль завершує управлінський цикл, і на цьому етапі неможливо внести до нього якісь корективи, ми можемо лише констатувати, аналізувати і робити висновки, які можуть стати в нагоді надалі [77].

Для створення дійсно ефективного управлінського контролю потрібна така система, яка могла б, насамперед, своєчасно повідомляти про необхідність попереджувальних коригувальних дій. Якщо немає можливості попереджувати проблеми і відхилення, то контроль стає дієвим лише тоді, коли за його підсумками або в його ході вживаються заходи щодо усунення недоліків і причин, що породжують небажані явища.

Згідно з Хотторнськими Дослідженнями (Hawthorne Studies) [78], контроль, метою якого не є покарання, підвищує продуктивність праці працівників. Для працівників, що виконують рутинні операції дуже складно розробити ключові показники ефективності (KPI, Key Performance Indicators), тому часто, для підвищення продуктивності їхньої праці, керівники змушені вдаватися до "негативного контролю" (проводити приховане спостереження). "Негативний контроль" заснований на страху, тому його ефективність відносно невисока. Позитивний Контроль, на відміну від "негативного", можна ефективно застосовувати практично в будь-якій організації.

Основними відмінностями позитивного контролю від негативного є такі:
метою позитивного контролю є заохочення співробітників, метою "негативного контролю" – покарання;

у фокусі позитивного контролю знаходяться досягнення працівників, у фокусі "негативного контролю" – факти порушення трудової дисципліни, корпоративної політики і т. п.;

у позитивному контролі зацікавлені самі працівники (тому що він дозволяє їм отримувати додаткову матеріальну винагороду); в "негативному контролі" – тільки керівник (тому що він допомагає підтримувати трудову дисципліну) [206].

Не можна говорити про ефективну роботу підприємства, якщо ми не приділяємо достатньо уваги контролю та оцінці праці ключових категорій персоналу. Підприємство, для забезпечення успішної діяльності

повинно володіти здатністю, вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню стратегічних цілей.

Технологія ефективного контролю персоналу повинна відповідати ряду вимог: стратегічна спрямованість; орієнтація на результати; відповідність контрольованому виду діяльності; своєчасність; гнучкість; простота; економічність.

Для того щоб бути ефективною, технологія контролю персоналу повинна відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх. Проведення вимірів і оповіщення про їх результати важливо лише як інструмент для досягнення цієї мети. Кінцева мета контролю полягає у вирішенні завдань, що стоять перед організацією [110].

Важливою характеристикою технології контролю персоналу є її відповідність контрольованому виду діяльності. Будучи орієнтованою на інформативні показники, ефективна технологія повинна коректно оцінювати конкретний вид діяльності. Своєчасність контролю полягає не у виключно високій швидкості або частоті його проведення, а в постійному тимчасовому інтервалі між проведенням вимірювань або оцінок, який адекватно відповідає контрольованому явищу. Значення найбільш відповідного тимчасового інтервалу такого роду визначається з урахуванням тимчасових рамок основного плану, швидкості змін, а також витрат на проведення вимірювань та поширення отриманих результатів [110]. Методи контролю повинні бути достатньо гнучкими і пристосовуватися до змін. Без достатнього ступеня гнучкості технологія контролю буде не дієва в тих ситуаціях, для яких вона призначалася. Для того щоб бути ефективним, контроль має відповідати потребам і можливостям людей, що взаємодіють з системою контролю і реалізують її. Але найважливіше полягає в тому, що технологія контролю персоналу не повинна бути занадто складною і люди, які здійснюють її, повинні розуміти і не підтримувати її. Дуже рідко за допомогою контролю прагнуть досягти повної досконалості в роботі організації, оскільки прогресуючі удосконалення та поліпшення на останніх етапах вимагають непропорційно великих витрат зусиль і коштів. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль і більш економічні. Контроль, який коштує більше, ніж він дає для досягнення цілей, не покращує контроль над ситуацією, а спрямовує роботу по хибному шляху, що можна назвати ще одним синонімом втрати контролю.

Проаналізувавши роботи І. Рудюк, І. Степанової, Л. Лукичева [110; 171; 200] розроблено етапність застосування технології ефективного контролю персоналу (рис. 1.16).

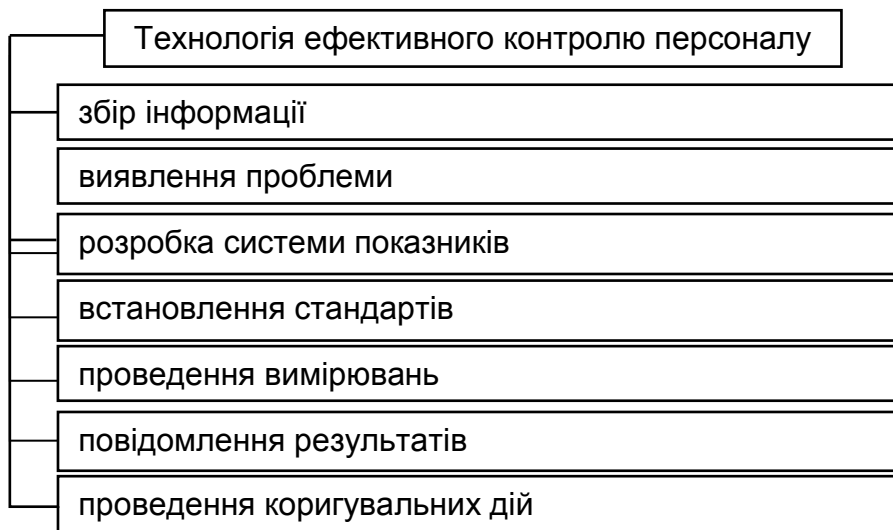


Рис. 1.16. **Складові технології ефективного контролю персоналу**

Застосування технології ефективного контролю персоналу покликане виявити назріваючі на підприємстві проблеми і скорегувати його діяльність до того, як ці проблеми переростуть в кризу.

Базуючись на технології ефективного контролю персоналу розроблено алгоритм застосування цієї технології (рис. 1.17).

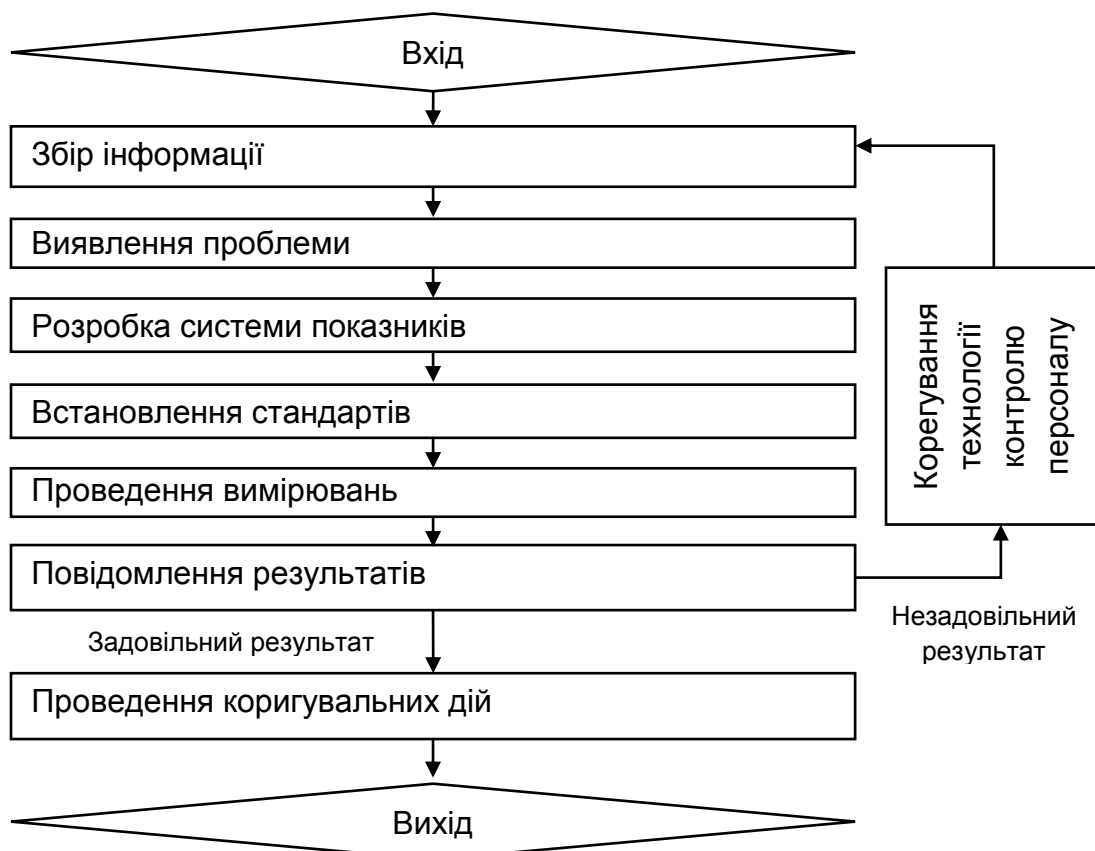


Рис. 1.17. **Алгоритм застосування технології ефективного контролю персоналу**

Кінцева мета застосування технології контролю персоналу полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, що стоять перед підприємством. Найважливішим інструментом цієї технології є проведення вимірювань та оповіщення про їх результати. Марно мати докладну і точну інформацію про різні відхилення від намічених цілей, якщо ця інформація не використовується для здійснення коригуючих дій. Саме результати контролю стають підставою для керівників організації коректувати прийняті раніше рішення. Таким чином, технологія управління становить систему методів, прийомів, які забезпечують досягнення очікуваного результату, є сформульованою і може бути освоєна підприємством за порівняно короткий відрізок часу.

З точки зору системного підходу в технології ефективного управління персоналом можна виділити такі підсистеми: технологія ефективної HR-стратегії, технології ефективного планування персоналу; технологія ефективного відбору та найму персоналу; технологія ефективної мотивації персоналу; технологія ефективної оцінки персоналу; технологія ефективного контролю персоналу. Розроблено послідовність дій, яка забезпечить ефективність застосовуваних на підприємстві технологій управління персоналом на всіх етапах управління персоналом, відбору персоналу, організації його діяльності на підприємстві та контролю отриманих результатів.

Для отримання визначення поняття "технологія менеджменту персоналу" було проведено два морфологічних аналізи: окремо категорії "технологія" та "менеджмент персоналу". Враховуючи подібність визначень поряд з менеджментом персоналу розглядалися і визначення "управління персоналом" та "HR-менеджмент". Морфологічна декомпозиція проводилася за такими складовими: зміст (сутність), реалізації та кінцева мета. Відповідно було отримано узагальнення. Значна кількість визначень відноситься до розуміння технології як сукупності методів, засобів, операцій, процесів та підсистем, які складають певну послідовність дій, яка впорядкована у просторі і таким чином забезпечує перетворення відповідного входу на вихід. Інші дослідники визначають її як знання або науку про зазначену послідовність дій як об'єкт управління. Щодо реалізації, то технологія включає відповідні етапи, обладнання та її застосування у відповідній сфері виробництва з врахуванням моменту часу її реалізації. За мету в розрізі бачення "технології" розглядаються відповідні перетворення входів на виходи, в якості останніх розглядаються отримання продукції, виконання робіт або надання послуг.

Враховуючи дуже велику кількість визначень поняття "менеджмент персоналу" морфологічний аналіз даної категорії проводився більш детально, що дозволило виокремити ключові сутності: процес, управління діяльністю або безпосередньо діяльність, вплив, ідеологія та механізм, завдання та рішення, система, партнерство, розвиток персоналу. В розрізі реалізації було визначено, на що менеджмент персоналу спирається, через які складові реалізується, що включає і що передбачає. В якості мети було визначено: цілі підприємства, персоналу або їх відповідність. Синтезуючи отримані результати морфологічного аналізу окремо за кожною складовою було запропоновано відповідні складові поняття "технологія менеджменту персоналу".

У роботі здійснено узагальнення концепцій менеджменту персоналу. Запропоновано бачення мети зазначеної концепції як створення системи, що ґрунтується переважно на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства. Визначено, що концепція менеджменту персоналу включає методологію, систему управління персоналом та технологію. В рамках методології розглянуто закони та закономірності управління, принципи, методи, функції управління персоналом підприємства. Запропоновано розглядати еволюцію концепцій менеджменту персоналу в такій послідовності: концепція використання людських ресурсів, концепція наукового адміністрування, концепція управління людськими ресурсами, концепція соціального менеджменту, концепція ефективного управління персоналом.

Відповідно до виділених складових технології ефективного менеджменту персоналу (планування, відбору та найму, розвитку, мотивації, оцінки та контролю) було запропоновано складові кожної технології та алгоритми їхнього застосування, кожний з яких передбачає визначення досягнутого результату та відповідні етапи, які забезпечують отримання необхідного виходу з вхідних ресурсів. Розглянуто структуру технології ефективної мотивації персоналу крізь її розподіл на матеріальну та нематеріальну, яка в свою чергу розподіляється на адміністративну та соціально-психологічну. Здійснено групування та класифікацію методів оцінки персоналу. Проведене узагальнення складових методології менеджменту персоналу та алгоритмів технологій дозволив визначити ключові стадії реалізації зазначених технологій та інструментарій, який повинен використовуватися на кожній стадії.

Розділ 2

Діагностика технології менеджменту персоналу на промислових підприємствах

2.1. Оцінка стану вітчизняного машинобудівного комплексу

Промисловість є найважливішою галуззю виробництва, що включає підприємства, які здійснюють видобування й заготівлю природної сировини, виробництво засобів виробництва й товарів споживання. Вона створює основну частину національного доходу і валового суспільного продукту, виробляє понад 41 % обсягу випуску продукції галуззю економіки і налічує 9105 промислових підприємств. Від розвитку промисловості значною мірою залежить рівень задоволення безпосередніх потреб населення.

У галузевій структурі народногосподарського комплексу України провідна роль належить промисловості, яка є важливою ланкою господарства країни. Найбільшу питому вагу у структурі промисловості України мають галузі важкої індустрії, особливо машинобудування (12 %), чорна металургія (7 %) та вугільна промисловість (4 %) [146]. Розвиток машинобудування – основа науково-технічного прогресу у всіх галузях народного господарства, значна підтримка конкурентоспроможності країни.

Дослідженням промисловості займаються такі вчені, як Б. Н. Крижановський [96], Н. Л. Гавкалова [30], С. І. Дорогунцов [134], М. Г. Карпунин [82], Б. Ю. Данилишин [48] та ін. Однак, аналіз сучасного стану ринку праці в контексті вивчення впливу на його функціонування стану машинобудування Харківського регіону, потребує подальшого дослідження.

Машинобудування є комплексною галуззю, яка базується на використанні надбань і досягнень різних галузей (хімічної, енергетичної, легкої, металообробної тощо), складає основу розвитку промисловості та відіграє вирішальну роль з огляду на стратегічні аспекти розвитку держави, в межах яких передуює створення умов для сталого соціально-економічного розвитку країни. Останнє передбачає суттєві зміни в галузях промисловості та вирішення нагального завдання побудови інноваційно-інвестиційної моделі ефективного розвитку в суспільстві [30].

Машинобудування України як потужний сектор промисловості об'єднує 11 267 підприємств, з яких 146 – великих, 1 834 – середніх та 9 287 – малих з виробництва різноманітних машин і устаткування, приладів і апаратури, тощо. У машинобудуванні зосереджено понад 15 % вартості основних засобів і майже 6 % оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22 % кількості найманих працівників. Від рівня розвитку машинобудування залежать темпи та масштаби впровадження науково-технічних досягнень в галузях – споживачах машинобудівної продукції. Слід відмітити, що частка машинобудування в структурі промисловості нашої країни є недостатньою, як для країни, яка позиціонує себе індустріально розвинутою державою. Якщо в 1991 році частка машинобудування в структурі промислового виробництва складала понад 30 відсотків, то в останні роки вона дорівнює всього порядку 13 % [111;146].

У перспективі машинобудування повинно зайняти більш вагоме місце як у структурі промисловості, так і у формуванні експорту України. Необхідно удосконалити галузеву структуру машинобудування, розширити асортимент його продукції за рахунок підвищення питомої ваги галузей, що виробляють товари народного споживання. Потрібна модернізація машинобудівних заводів, їх технічне переоснащення з використанням сучасних технологій і значне підвищення за рахунок цього якості машин, їх конкурентоздатності. Необхідно налагодити виробництво високоефективних машин та їх систем для всіх галузей і сфер народного господарства, приладів і апаратів, швидкісної електронно-обчислювальної техніки нових поколінь, виробництва систем зв'язку, засобів управління, автоматизації тощо. Спеціалізацію і кооперування виробництва в машинобудуванні необхідно орієнтувати на вітчизняні підприємства, створювати замкнуті цикли виробництв у середині країни.

Сучасна стратегія державної промислової політики України в галузі машинобудування передбачає зростання темпів випуску наукоємної продукції високого технологічного рівня, освоєння нових конкурентоздатних зразків техніки, підвищення якості й ефективності виробництва з орієнтацією на потреби внутрішнього ринку та збільшення експортного потенціалу.

Для цього передбачається прискорити структурну перебудову машинобудівного комплексу на основі збільшення обсягів виробництва у таких пріоритетних галузях: ракетно-космічній, літакобудуванні, суднобудуванні, інформаційних та телекомунікаційних системах, важкому машинобудуванні,

сільськогосподарському машинобудуванні, приладобудуванні та електротехнічній промисловості.

Машинобудівний комплекс України охоплює понад 20 спеціалізованих галузей, тобто практично всі галузі машинобудування. Залежно від того, на який ринок орієнтована продукція, що випускається підприємствами машинобудівного комплексу, їх умовно можна об'єднати в 5 груп (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Групування галузей машинобудівного комплексу України

Групи	Назва групи	Коротка характеристика групи
1	Інвестиційне (важке) машинобудування	Група галузей, розвиток яких визначається, перш за все, інвестиційною активністю металургійного, будівельного, енергетичного і транспортного комплексів
2	Тракторне і сільськогосподарське машинобудування	Група галузей, розвиток яких залежить від платоспроможності сільгоспвиробників і переробників сільськогосподарської продукції, а також частково від попиту населення
3	Залізничне машинобудування	Направлене на задоволення попиту залізничного господарства країни
4	Автомобільна промисловість	Випуск продукції орієнтований на попит кінцевих споживачів (виробництво легкових автомобілів), а також на потребу підприємств, фірм і виконавчих органів влади (виробництво вантажівок і автобусів)
5	Електротехніка, приладобудування, верстатобудування	Група наукоємних галузей, так званих комплектуючих, що розвиваються услід за потребами всіх інших галузей промисловості, включаючи і самомашинобудування

Галузі машинобудування мають різний потенціал розвитку. Конкурентні переваги та зростання виробництва автомобілебудування залежить від поновлення кредитоспроможності банків, за рахунок чого формується основна частина попиту. Перспективним є виробництво електричного устаткування, попит на яке на світових ринках зберігся й надалі буде зростати. Критична ситуація склалася в такому величезному секторі як виробництво машин і устаткування, де продукція залишається неконкурентоспроможною, а виробництво потребує масштабної технічної модернізації.

Підвищення ефективності машинобудівного виробництва визначається не лише впровадженням у виробництво нових типів машин і устаткування, вдосконаленням його галузевої структури, реконструкцією та технічним переозброєнням. Великі можливості приховані у вдосконаленні територіальної організації галузі, кращого розміщення її підприємств. На це істотно впливає традиційний рівень машинобудування й використання виробничих потужностей, а також різні регіональні фактори й умови, потреба районів у продукції галузі, забезпеченість паливом, електроенергією, транспортом, наявність промислових майданчиків тощо. Крім того, важливою умовою раціонального розміщення галузі є наявність трудових ресурсів, зокрема кваліфікованих кадрів. Отже, за своїми тенденціями у розміщенні підприємства машинобудування можна згрупувати таким чином:

- галузі, які характеризуються високою металомісткістю, малою працемісткістю продукції, що випускається невеликими серіями або поодинокими екземплярами (підйомно-транспортне, металургійне, енергетичне машинобудування). Підприємства таких галузей доцільно розташовувати у районах металургійних баз;

- галузі, які характеризуються середньою металомісткістю, невисокою працемісткістю й транспортабельністю готової продукції за невеликих обсягів її випуску (виробництво обладнання для нафтової й хімічної промисловості, будівельних, шляхових і сільськогосподарських машин); підприємства повинні розміщуватись, як правило, у районах споживання продукції;

- галузі, які випускають масову продукцію з високою працемісткістю й фондомісткістю (автомобіле- й тракторобудування, дизелебудування, устаткування для легкої, харчової та поліграфічної промисловості); зазвичай розміщуються у центрах машинобудівної промисловості з наявністю кваліфікованих кадрів;

- галузі точного машинобудування, котрим властиві дуже висока працемісткість, мала металомісткість, підвищена фондомісткість (радіотехнічна та електронна промисловість, приладобудування, деякі виробництва електротехнічної промисловості); розміщуються у районах високої технічної культури, що мають висококваліфіковані кадри, експериментальні бази, науково-дослідні інститути.

Результат функціонування економіки найчастіше віддзеркалюється рівнем ВВП на одну особу (рис. 2.1).

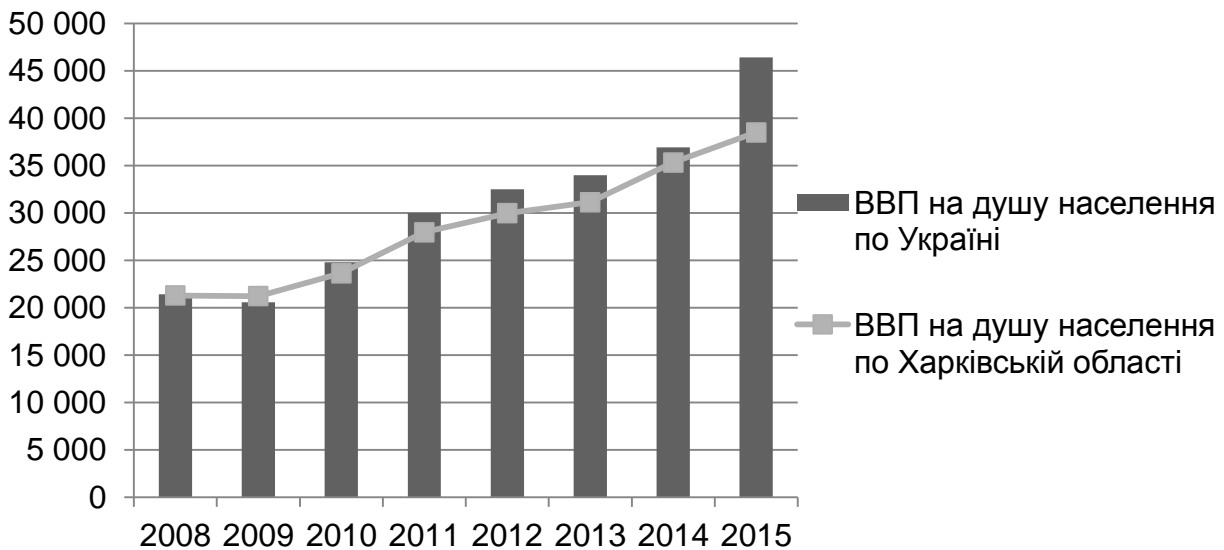


Рис. 2.1. Динаміки зміни ВВП на душу населення по Україні та Харківській обл. [146; 148]

За досліджений період спостерігається позитивна динаміка зміни показника, лише у 2009 році спостерігалось незначне зниження цього показника як у Харківській області, так і по всій Україні, на 3,23 % та 0,3 % відповідно.

Ситуацію 2008 – 2014 рр. у машинобудівній галузі України можна вважати близькою до колапсу внаслідок зниження попиту на продукцію і зростання собівартості, насамперед через закупівлю комплектуючих за кордоном. За даними Державного комітету статистики України, обсяг реалізованої продукції у машинобудуванні значно знизився, і за січень 2009 року становив 3709,3 млн грн, що на 4071 млн грн, або на 52,3 % менше, ніж за січень 2008 року. Також слід зазначити ще один негативний наслідок економічної кризи для машинобудівних підприємств – це значне збільшення збиткових підприємств (їх кількість станом на січень 2009 року склала 51,8 % від загальної кількості підприємств і порівняно із 2008 роком збільшилась на 14,9 %) [228]. У післякризовому періоді хоча і відбулося збільшення обсягів виробництва відповідної продукції, значна кількість підприємств машинобудівної галузі залишалися збитковими. Так, за підсумками 2010 року фінансовий результат підприємств машинобудування становив 5638,9 млн грн, при чому 41,8 % з них зазнали збитків. У 2015 році цей показник становив в цілому по промисловості 27,3 % по машинобудуванню – 26,5 % [146].

Основними особливостями машинобудівних підприємств, як складних структур у сенсі організації праці є: складність галузевої структури; різноманітність спеціалізації та видів робіт; багатоваріантність серійності виробництва; складність виробництва та технологічних процесів; високий рівень трудомісткості продукції та великі трудові витрати тощо [165].

Харків – один із центрів машинобудівного комплексу України, тут знаходяться такі заводи, як ВАТ "Турбоатом", Харківський машинобудівний завод "ФЕД", Харківське державне авіаційне виробниче підприємство і багато інших. З 1990 р. в Україні відбулися значні структурні зміни у галузях промисловості, особливо в машинобудуванні. Порівняно з 1990 р. значно знизилася питома вага виробництва продукції машинобудування (з 30,5 до 13,7 % – у 2005 р., 10,1 % – у 2011 р. та 6,5 % – 2015 р.). Багато великих підприємств практично збанкрутували в результаті розірвання міжнародних зв'язків та втрати ринків реалізації своєї продукції. Наприклад, Харківський моторобудівний завод "Серп і молот", який випускав двигуни для тракторів і комбайнів Росії та багатьох країн світу; тракторний завод "ХТЗ", Харківський авіаційний завод [164].

У машинобудуванні індекс промислового виробництва за 2010 рік становив 124,4 %, а у 2015 р. – 85,9 %. Частка машинобудування в структурі промисловості (6,5 % у 2015 р.) майже у 2 – 3 рази нижча за рівень, що мають розвинені країни [148]. Також слід зазначити, що машинобудування України все ще залежить від постачання комплектуючих із країн СНД, що склалося до 1991 року. Частка імпорتنих компонентів у продукції машинобудування становить 41 % (водночас у Франції – 20,5 %, США – 9,5 %).

Високий рівень розвитку машинобудування у Харкові, порівняно з іншими регіонами країни, пов'язаний зі зручним економіко-географічним положенням (близьке місцезнаходження вугільно-металургійної бази Донбас та Придніпров'я). Але незважаючи на сприятливі умови для розвитку, машинобудування Харківської області все ще не є конкурентоспроможним на світовому ринку.

В останній із програм уряду Харків визначається як центр машинобудування в Україні. Машинобудівний комплекс залишається одним з пріоритетів розвитку держави, щоб розвивати потенціал машинобудування України, основна маса якого сконцентрована в Харківській області, необхідно акцентувати увагу на реалізації інноваційних проектів. Вирішення багатьох проблем в Україні повинно бути пов'язане з інноваційним напрямом розвитку. Необхідно створити умови для реалізації інноваційних

проектів, збільшення технологічних циклів переробки різної сировини, яку має Україна, розширення внутрішнього ринку споживання за рахунок розвитку машинобудівного комплексу. Реалізація інноваційних проектів дозволить збільшити конкурентоспроможність української продукції, що, у свою чергу, призведе до зростання економічних показників [147].

Структура реалізації продукції провідних галузей промисловості України представлена в табл. 2.2 [146]. З аналізу наведених даних, можна стверджувати, що за період з 2007 по 2014 рр. зменшилась частка переробної промисловості в цілому, а машинобудування – на 6,5 %. Ці тенденції відображають зниження ділової активності підприємств цих галузей. Натомість відзначимо позитивну тенденцію у нарощенні обсягів промислового виробництва за період 2007 – 2014 рр. у 2 рази.

Таблиця 2.2

**Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг)
у 2007 – 2014 рр. в Україні**

Реалізована продукція		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Україна	Промисловість, млн грн	717 076,7	917 035,5	806 550,6	1 043 111	1 305 308	1 367 926	1 322 408	1 428 839	1 776 604
	Машинобудування, млн грн./% у загальній структурі промисловості	98 339,9	121 780,4	85 833,0	97 056,9	130 848	140 539	113 927	101 925	115 262
		13,7	13,3	10,6	9,3	10,1	10,3	8,6	7,2	6,5
Харківська область	Промисловість, млн грн	34 039,2	43 400,9	44 532,4	52 356,78	63 610,4	77 607,5	78 300,0	69 542,6	114 253,1
	Машинобудування, млн грн./% у загальній структурі промисловості	6 466,5	8 599,6	7 933,4	8 327,7	11 000,7	12 186,8	12 389	13 383,0	14 665,57
		19	19,8	17,8	15,9	17,3	15,7	15,8	19,2	12,8

Наочно обсяги реалізованої промислової продукції за 2007 – 2011 рр. зображено на рис. 2.2.

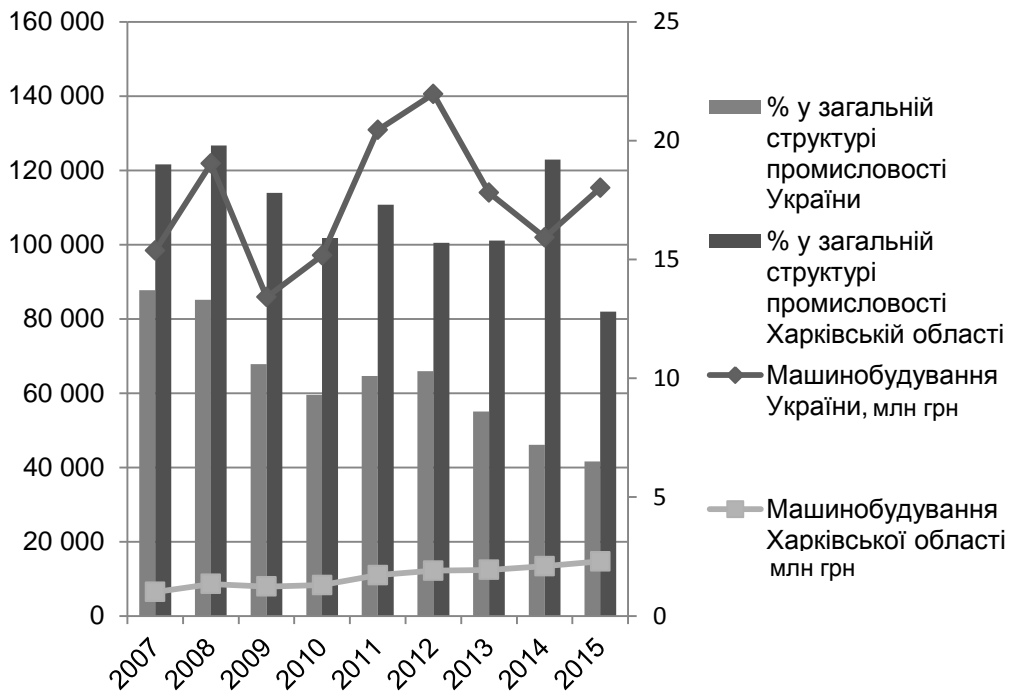


Рис. 2.2. Обсяги реалізованої промислової продукції у 2007 – 2014 рр. в Україні і Харківській області [146; 148]

Позитивну тенденцію за цей період демонструють обсяги реалізованої продукції як по Україні, так і у Харківській області, хоча й характеризуються нестабільністю: у 2009 році спостерігалось падіння рівня, у 2010 – 2014 роках обсяги реалізації дещо стабілізувалися, а вже у 2012 році знову зменшилися.

У структурі промислового виробництва країни питома вага машинобудування займає близько 7 % (друге місце після металургійного комплексу), що, проте, в п'ять-шість разів нижче, ніж в економічно розвинених країнах, де вона сягає 35 – 50 % [21]. Отже, від розвитку цієї галузі промисловості залежить, чи зможе Україна зайняти провідне місце серед країн, що володіють високотехнологічною промисловістю.

Аналіз індексу промислової продукції також демонструє нестабільність рівня. Стан машинобудування залежить від стану зовнішніх ринків, воно є експортно-орієнтованою галуззю. Водночас воно реагує на внутрішній попит, оскільки має велике значення у народному господарстві країни (табл. 2.3).

Індекс промислової продукції в Україні та Харківській області у 2005 – 2014 рр. (у відсотках до попереднього року)

Індекс промислової продукції		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Україна	ІПП загальний	78,1	111,2	108	99,5	95,7	89,9	87	102,8
	ІПП машинобудування	55,1	136,1	115,9	96,7	86,4	79,4	85,9	102
Харківська область	ІПП загальний	79,7	105,8	105,5	97,6	94,5	94,8	88,2	105,8
	ІПП машинобудування	66,2	124,4	115,7	95,3	98,1	87,5	72,1	114,9

Кризові тенденції сильно впливають на індекс промислової продукції, що можна прослідкувати на графіку (рис. 2.3).

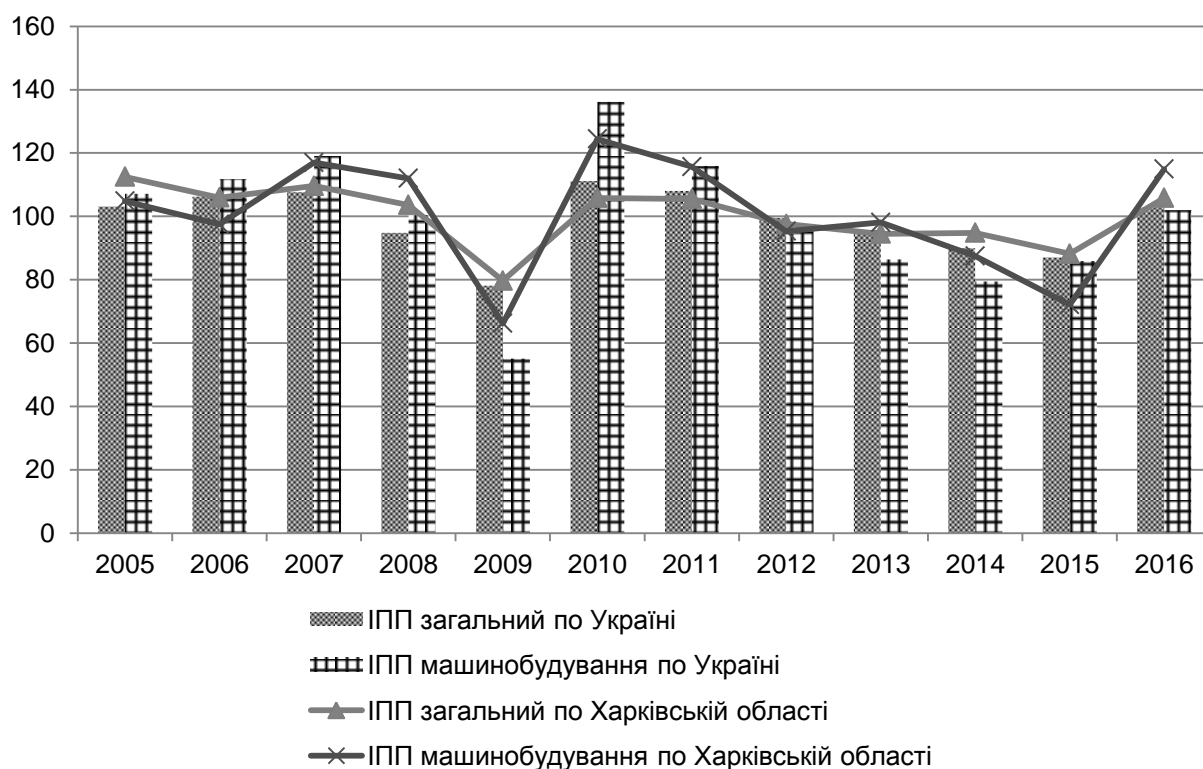


Рис. 2.3 Динаміка індексів промислової продукції машинобудування в Україні та Харківській області у 2005 – 2016 рр.

У 2009 році цей показник знизився до 78 % від значення у попередньому році, а індекс машинобудівної продукції знизився удвічі (55,1 % по Україні та 66,2 % у Харківській області відносно попереднього року). У 2012 році, порівняно з попереднім роком, індекс промислової продукції залишився стабільним. Такі тенденції демонструють нестабільність машинобудівної галузі, яка сьогодні втрачає свої конкурентні позиції на ринку.

На рис. 2.4. наведено динаміку розвитку промислових підприємств Харківського регіону, переважно – машинобудівних



Рис. 2.4. Динаміка промисловості в Україні та Харківській обл.

Підприємства Харківського регіону складають 5,78 % (на 2014 р.) всієї промислової продукції вітчизняного виробництва, а машинобудування ще більше – 10,56 %. В Україні у 2011 році спостерігалось зростання промисловості (на 24,96 %) та машинобудуванні – на 34,34 %. З 2012 року ці тенденції сповільнилися, 5,17 % і 7,54 % в цілому по промисловості та по машинобудуванню відповідно. У 2013 році негативна тенденція посилилася, скорочення промисловості на 3,32 %, машинобудування – на 18,28 %.

Харківська область демонструвала подібні тенденції. Промисловість Харківщини зростала на 21,5 % у 2011 році, на 22 % у 2012 році і на 0,89 % у 2013 році, а машинобудування відповідно на 32 %, 10,79 % і 1,66 %.

Аналіз динаміки чисельності персоналу машинобудівної галузі демонструє стабільне зменшення. Причини звільнення працівників, згідно офіційній є плінність кадрів, працівники переважно звільняються за власним бажанням, і тільки близько 1 % працівників вивільнено через скорочення штатів. Причиною стабільного зменшення кількості працівників є системна криза, яка охопила машинобудування, що підтверджується рядом досліджень вітчизняних вчених та практиків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності працівників, оплати їх праці та витрат на персонал на машинобудівних підприємствах України та Харківської області у 2011 – 2015 роках

Показник		2011	2012	2013	2014	2015
Україна	Середньорічна кількість найманих працівників у промисловості, тис. / % до попереднього року	3416/ 95,8	3362/ 98,4	3287/ 97,8	3188/ 97,0	2851/ 89,4
	Середньорічна кількість найманих працівників у машинобудуванні, тис. / % до попереднього року	773/ 93,4	740/ 95,7	710/ 95,9	687/ 96,8	579/ 84,3
	Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників у машинобудуванні, грн / % до попереднього року	832/ 130,0	1060/ 127,4	1389/ 131,0	1789/ 128,8	1709/ 95,5
	Витрати на оплату праці у машинобудуванні, % у загальній структурі витрат	11,5	12,8	11,9	11,9	14,5
Харківська область	Середньорічна кількість найманих працівників у машинобудуванні, тис.	264,5/ 95,7	264,6/ 100,0	259,6/ 98,1	250/ 96,3	240,2/ 96,1
	Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників у машинобудуванні, грн / % до попереднього року	719,5/ 127,5	907/ 126,1	1209/ 133,3	1623/ 134,2	1801,5/ 111,0
	Витрати на оплату праці у машинобудуванні, млн грн / % у загальній структурі	16,3	17,8	17,4	17,3	19,5
Показник		2010	2011	2012	2013	2014
Україна	Середньорічна кількість найманих працівників у промисловості, тис. / % до попереднього року	2842/ 99,7	2800/ 98,5	3236/ 115,5	3170/ 97,9	2898/ 91,4
	Середньорічна кількість найманих працівників у машинобудуванні, тис. / % до попереднього року	578/ 99,8	588/ 101,7	646/ 110	697/ 108,1	731/ 105
	Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників у машинобудуванні, грн / % до попереднього року	2262/ 132,4	2762/ 122,1	3500/ 126,7	3774/ 107,8	3988/ 105,6
	Витрати на оплату праці у машинобудуванні, % у загальній структурі витрат	13,6	12,9	12,3	12,0	11,9
Харківська область	Середньорічна кількість найманих працівників у машинобудуванні, тис.	238/ 99,1	241,6/ 101,5	237/ 98,1	234/ 98,8	230/ 98,3
	Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників у машинобудуванні, грн / % до попереднього року	2237, 5/124	2657/ 118,7	2761/ 103,9	2993/ 108,4	3150/ 105,2
	Витрати на оплату праці у машинобудуванні, млн грн / % у загальній структурі	17,1	16,2	15,4	14,7	14,0

Аналіз динаміки заходів з розвитку персоналу на підприємствах промисловості України та Харківської області у 2008 – 2014 роках, демонструє, що по Україні і Харківській області близько 5 % і 4 % персоналу проходили професійне навчання протягом року, а близько 13 % підвищили свою кваліфікацію. Кількість працівників, які навчалися новим професіям зменшилася. Це викликано зменшенням фінансування розвитку персоналу через погіршення фінансово-економічного стану підприємств в умовах світової кризи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка заходів з розвитку персоналу на підприємствах промисловості України та Харківської області у 2009 – 2015 роках

Показник		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Україна	Навчилися новим професіям, тис. осіб	202,7	147,3	155,9	158,5	148,9	140,0	133,1
	Підвищили кваліфікацію, тис. осіб	431,2	351,5	389,9	399,1	391,1	383,2	375,6
Харківська область	Навчилися новим професіям, тис. осіб	9,275	6,271	6,941	7,878	7,662	7,452	7,249
	Підвищили кваліфікацію, тис. осіб	23,133	22,927	24,228	23,277	23,343	23,410	23,477

Отже, в Україні спостерігається стагнація промисловості, а Харківський регіон демонструє незначне зростання, що підтверджує відносну стійкість регіону до кризових явищ в економіці країни. Ряд чинників, що стримують розвиток машинобудівного комплексу Харківської області. Серед яких можна назвати: нестачу оборотних коштів, цінові коливання на світовому ринку, застаріле обладнання, високу конкуренцію з боку зарубіжних аналогічних товарів, надто високі тарифи природних монополій. Вирішення цих проблем значно підвищить темпи розвитку машинобудівного комплексу Харківського регіону і України загалом.

Необхідно розвивати ряд нових машинобудівних галузей і виробництв, нових видів машин, устаткування, приладів і апаратів, роботів і магнітогідродинамічного обладнання, виробництва швидкісної електрообчислювальної техніки нових поколінь, електрофізичних і електротехнічних засобів обробки засобів металу та матеріалів, виробництва систем зв'язку, нових засобів управління, автоматизації тощо.

Важливим завданням розвитку даної промисловості є компенсація вибуваючих потужностей за рахунок завершення вже початого будівництва і реконструкцій ряду підприємств. Крім того, слід закрити ряд нерентабельних підприємств. Це дасть змогу дещо сповільнити спад виробництва, а потім стабілізувати випуск даної продукції і створити передумови для зростання завдяки будівництву нових підприємств, збільшення обсягів реконструкції діючих та приділенню особливої уваги технічному переозброєнню галузі.

2.2. Оцінювання рівня технології менеджменту персоналу на промислових підприємствах Харківської області

У сучасних умовах однією з головних передумов успішного функціонування машинобудівних підприємств є не тільки отримання стабільного прибутку та забезпечення конкурентоспроможності продукції, але й раціональне використання трудового потенціалу. Виходячи з того, що здійснення об'єктивної оцінки використання людського чинника виробництва це дуже тривалий за часом та складний процес, адже при дослідженні можливостей персоналу слід враховувати приховані резерви, визначення вагомості та важливості складових технології менеджменту персоналу дозволить спростити процес виявлення перспективних напрямів менеджменту персоналу та усунути найменш ефективні. Питання оцінки технології менеджменту персоналу та визначення важливості її складових невід'ємно пов'язані з вибором оцінювально-аналітичного інструментарію. Враховуючи це, було здійснено критичний аналіз сучасних науково-практичних методів, що застосовуються в оцінці соціально-економічних систем, задля виявлення найбільш відповідних для вирішення завдань дослідження (табл. 2.6).

Аналіз методів в контексті завдань дослідження

Головні завдання дослідження, які необхідно вирішити	Статистичні методи									Методи кількісного експертного оцінювання			
	Факторний аналіз	Таксономічний аналіз	Кластерний аналіз	Дискримінантний аналіз	Дисперсійний аналіз	Кореляційний аналіз	Регресійний аналіз	Кореляційно- регресійний аналіз	Канонічний аналіз	Метод рейтингових оцінок	Метод бальних оцінок	Метод парного порівняння	Метод послідовного порівняння
Експертна оцінка вагомості складових технології менеджменту персоналу										+	+	+	+
Визначення узагальнюючого показника складових технології менеджменту персоналу		+											
Визначення узагальнюючого показника ефективності менеджменту персоналу		+											
Групування досліджуваних підприємств			+	+									
Вивчення причинно-наслідкового зв'язку та виявлення впливу між ознаками-факторами (узагальнюючими показниками складових технології менеджменту персоналу) і результативною ознакою (узагальнюючим показником ефективності менеджменту персоналу)					+	+		+					
Описання виду і параметрів функції зв'язку (побудова регресійної моделі)							+	+					

Експертна оцінка вагомості складових технології менеджменту персоналу може бути визначена з використанням методу бальних оцінок, методу рейтингових оцінок, методу попарного порівняння, методу послідовного порівняння. Так, незважаючи на такі головні переваги методу бальних оцінок, як простота його застосування та можливість врахування компетентності експертів, недоліком є те, що він слабо формалізований через наявність труднощів отримання початкових об'єктивних оцінок.

Метод рейтингових оцінок застосовують при визначенні місця об'єкта серед подібних до нього, що дуже корелює з поставленим завданням дослідження. Метод попарного порівняння є більш складним на відміну від попереднього методу, адже передбачає двоетапну процедуру ранжування. Але його головною перевагою є чітка математична обґрунтованість здійснюваних операцій. Головними недоліками методу послідовних порівнянь є громіздкість та складність розрахунку. Тому враховуючи те, що підприємство повинно мати можливість самостійно (без залучення сторонніх підприємств та організацій) реалізувати дану задачу, найбільш привабливим з точки зору простоти процедури отримання оцінок та можливості залучення невеликої кількості експертів, є метод ранжування або метод рейтингових оцінок. Таким чином, для експертної оцінки вагомості складових технології менеджменту персоналу обґрунтовано обрано метод рангових оцінок. Але при його використанні важливо уникнути найбільш типових помилок, серед яких: хибний вибір шкал; невдалий спосіб вибору агрегування; безпосереднє призначення чисельних вагових значень критеріям; відсутність аналізу узгодженості оцінок експертів тощо [221].

Слід відзначити сумнівність використання тільки експертних методів оцінки для визначення важливості складових технології менеджменту персоналу, адже сукупність суб'єктивних оцінок не зможе стати стовідсотково об'єктивною. Тому для підтвердження отриманих результатів у дослідженні вирішено використати статистичні методи. Для цього, визначення узагальнюючого показника складових технології менеджменту персоналу та ефективності менеджменту персоналу слід проводити за допомогою таксономічного аналізу, який на відміну від інших статистичних методів, а саме канонічних кореляцій, факторного аналізу, кластерного та дискримінантного аналізу, дозволяє здійснити повну редукцію

даних (згортку величин ознак), тобто значно скоротити кількість ознак до однієї. Окрім цього, таксономічний метод порівняльного аналізу відповідає таким умовам, як доступність, універсальність та інформативність.

Що стосується вирішення таких завдань, як вивчення причинно-наслідкового зв'язку та виявлення впливу між ознаками-факторами (узагальнюючими показниками складових технології менеджменту персоналу) і результативною ознакою (узагальнюючим показником ефективності менеджменту персоналу) та опис виду і параметрів функції зв'язку (побудова регресійної моделі), найбільш відповідним та раціональним є застосування кореляційно-регресійного аналізу. Але слід пам'ятати, що необхідними та вкрай важливими умовами коректного використання кореляційно-регресійного аналізу на практиці є: однорідність та нормальний характер розподілу одиниць, які підлягають вивченню методами кореляційно-регресійного аналізу; достатня кількість спостережень; незалежність один від одного факторів, які виділені для дослідження [221].

Отже, враховуючи проведений аналіз методів стосовно вирішення поставлених завдань дослідження та відсутність дієвого підходу щодо оцінки технології менеджменту персоналу та виявлення вагомості її складових, розроблено методичний підхід до визначення важливості складових технології менеджменту персоналу підприємства (рис. 2.5). Його застосування дозволить виявити пріоритетні процеси в управлінні персоналом та розробити конкретні рекомендації щодо використання технологій менеджменту персоналу на досліджуваних машинобудівних підприємствах.

Щодо середніх значень технології за кластерами за роками, то в цілому варто зауважити про чіткий розподіл підприємств між групами: середні значення не перетинаються, крім 2014 р. за однією ознакою – технологією планування персоналу. Враховуючи найменший вплив зазначеної ознаки це не є принциповим. Як зазначалося вище кластер з високим рівнем технологій значно ближче за середніми значеннями з кластером з середнім рівнем. А група підприємств з низьким рівнем є повністю аутсайдерами.

У табл. 2.7 надано вплив технології на віднесення підприємств до кластера з відповідним рівнем за досліджувані роки.



2.5. Методичний підхід до визначення важливості складових технології менеджменту персоналу
(Джерело: побудовано автором)

Значення F-критерію за складовими технології менеджменту персоналу

Технології	F-критерій (місце за впливом на розподіл)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Технологія планування персоналу	1,78674 (-)	1,95955 (-)	1,46304 (-)	2,07433 (-)	5,90766 (6)
Технологія відбору та найму персоналу	17,11052 (3)	28,15454 (2)	25,9910 (2)	28,99080 (2)	9,99373 (4)
Технологія розвитку персоналу	14,89159 (4)	15,76955 (4)	12,8200 (3)	15,43384 (4)	8,16461 (5)
Технологія оцінки персоналу	27,98143 (2)	49,00811 (1)	11,7228 (4)	49,65676 (1)	25,13948 (1)
Технологія мотивації персоналу	8,00402 (5)	11,62990 (5)	4,88285 (5)	13,43537 (5)	10,01129 (3)
Технологія контролю персоналу	48,06241 (1)	20,51721 (3)	29,6443 (1)	26,71895 (3)	17,40047 (2)

Джерело: розраховано автором

З табл. 2.8 можна зробити висновки про підприємства, які за досліджуваний період відрізнялися стабільністю, або навпаки помітною динамікою. Так сталими лідерами: ПАТ "Світло шахтаря", ПАТ "ХАРП", ПАТ Завод "Південкабель", ВАТ "ТУРБОАТОМ", ПУАТ "ХАРВЕРСТ", ПуАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш" і ТОВ "ЛКМЗ", які утримують стабільні найвищі позиції. ПАТ "ХТЗ", ВАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Автрамат" і ПАТ "Електромашина" також мають високий рівень реалізації технологій, але він коливається з високого до середнього, що свідчить про незначне послаблення позитивних тенденцій.

ПраТ "Завод "Трансв'язок" і ВАТ "ХЗЕМВ" за обраний період відрізняється середнім рівнем з погіршенням у 2014 році. ПАТ "ХЗЕМВ-1" і ПАТ "Куп'янський машзавод", ВАТ "ЛАРЗ", ПраТ "ХЗШП" маючи середній рівень, погіршили його до низького у 2012 та 2014 році, що свідчить про негативні тенденції на даних підприємствах.

Віднесення підприємств до кластерів з відповідним рівнем складових технології менеджменту персоналу

Машинобудівні підприємства	Роки					Зміни			
	2011	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
ПАТ "ХЗЕМВ-1"	середній	середній	низький	середній	низький	=	↓	↑	↓
ПАТ "ХТЗ"	високий	високий	середній	високий	середній	=	↓	↑	↓
ВАТ "Завод ім. Фрунзе"	високий	високий	середній	високий	середній	=	↓	↑	↓
ВАТ "ЛАРЗ"	низький	середній	низький	середній	низький	↑	↓	↑	↓
ВАТ "ТУРБОАТОМ"	високий	високий	високий	високий	середній	=	=	=	↓
ВАТ "ХЗЕМВ"	середній	середній	середній	середній	низький	=	=	=	↓
ПАТ "Автрамат"	високий	високий	середній	високий	середній	=	↓	↑	↓
ПАТ "Електромашина"	високий	високий	середній	високий	середній	=	↓	↑	↓
ПАТ "Куп'янський машзавод"	середній	середній	низький	середній	низький	=	↓	↑	↓
ПАТ "Світло шахтаря"	високий	високий	високий	високий	високий	=	=	=	=
ПАТ "ХАРП"	високий	високий	високий	високий	високий	=	=	=	=
ПАТ Завод "Південкабель"	високий	високий	високий	високий	високий	=	=	=	=
ПрАТ "Завод "Трансв'язок"	середній	середній	середній	середній	низький	=	=	=	↓
ПрАТ "ХЗЕО"	низький	низький	низький	низький	низький	=	=	=	=
ПрАТ "ХЗШП"	середній	середній	низький	середній	низький	=	↓	↑	↓
ПрАТ "ХРМЗ"	низький	низький	низький	низький	низький	=	=	=	=
ПУАТ "ХАРВЕРСТ"	високий	високий	високий	високий	високий	=	=	=	=
ПуАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	високий	високий	високий	високий	високий	=	=	=	=
ТОВ "ЛКМЗ"	високий	високий	високий	високий	високий	=	=	=	=

Найгірша ситуація на ПрАТ "ХЗЕО" і ПрАТ "ХРМЗ". До речі саме ці підприємства кожний рік відносилися до одної гілки за деревоподібною кластеризацією (Додаток Д). У цій групі підприємств необхідно здійснювати найрадикальніші заходи щодо підвищення рівня складових технології менеджменту персоналу. Рекомендації для зазначених груп підприємств будуть надані в наступних розділах.

2.3. Методичний підхід до визначення важливості складових технології менеджменту персоналу на промисловому підприємстві

З метою визначення вагомості складових технології менеджменту персоналу, необхідним кроком є виявлення їх впливу на ефективність менеджменту персоналу. Враховуючи це, наступним етапом є визначення ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах.

Аналіз наукових напрацювань відомих вчених [8; 22; 35; 62; 78; 87; 231] дозволив узагальнити та сформуванати перелік показників оцінки ефективності менеджменту персоналу. Слід зауважити, що з метою уникнення неінформативності та недостатності здійснення комплексної оцінки ефективності менеджменту персоналу варто проводити її періодично з можливістю визначення кількісної та якісної зміни ефективності під впливом окремих складових технології менеджменту персоналу. Окрім цього, беручи до уваги напрацювання І. Хентце, А. Каммела та К. Ліндерта [214], які дають доволі диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності, дисертантом представлено показники для оцінки ефективності менеджменту персоналу в розрізі соціальної та економічної складових (рис. 2.6).

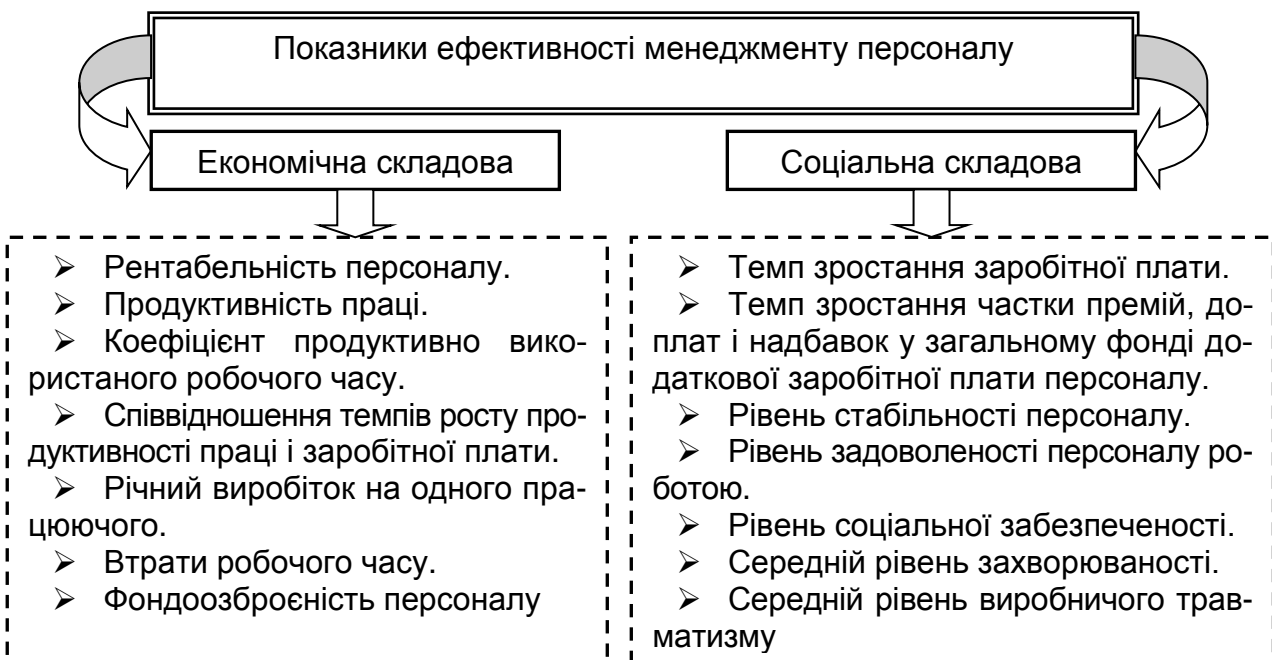


Рис. 2.6. Показники ефективності менеджменту персоналу у розрізі соціальної та економічної складової (узагальнено автором за [8; 22; 35; 62; 78; 87; 231])

Для об'єктивної та адекватної оцінки ефективності менеджменту персоналом автором запропоновано використовувати комплексний інтегральний показник, який дозволить врахувати як економічну, так і соціальну складову.

З використанням таксономічного аналізу, результати якого представлено в Додатку Ж, було визначено інтегральні показники соціальної та економічної ефективності менеджменту персоналу та сформовано комплексний інтегральний коефіцієнт ефективності менеджменту персоналу за допомогою середнього арифметичного, динаміка якого продемонстрована на рис. 2.7. Поданий рисунок наочно демонструє певного роду рейтинг підприємств за 2010 – 2014 рр. та дозволяє порівняти їх між собою за рівнем ефективності менеджменту персоналу, визначити місце розташування лідера та аутсайдера.

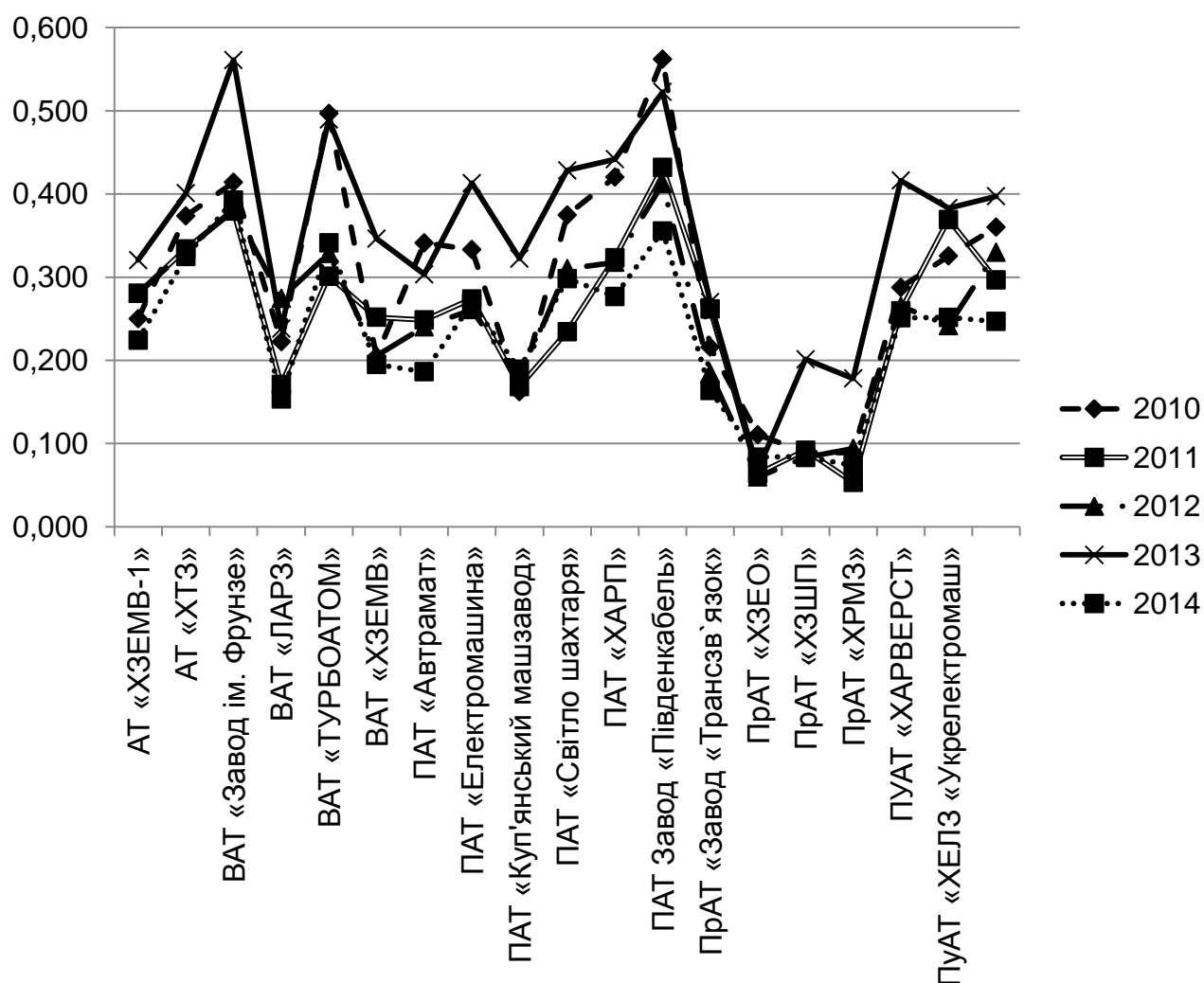


Рис. 2.7. Динаміка інтегрального коефіцієнту ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах (джерело: розраховано автором)

Так, у 2010–2012 рр. найвище значення інтегрального коефіцієнту спостерігається у ПАТ "Завд "Південкабель", найменше – ПрАТ "ХРМЗ". У 2013–2014 рр. ситуація змінюється: лідером за рівнем ефективності менеджменту персоналу є ВАТ "Завод ім. Фрунзе", аутсайдером – ПрАТ "ХЗЕО". У цілому, слід акцентувати увагу, що ефективність менеджменту персоналу в 2014 році майже на всіх досліджуваних машинобудівних підприємствах має тенденцію до зниження. Це пов'язано переважно зі скрутним фінансовим становищем більшості підприємств, та відповідно недофінансуванням його кадрової складової.

Необхідно зазначити, що всі складові технології МП можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на формування та реалізацію кадрової політики підприємства. Тому з метою підвищення ефективності управління персоналом та якості прийнятих рішень важливо визначити міру позитивного та негативного впливу складових технологій МП для підприємства. Враховуючи це, для виявлення взаємозалежностей і значущості кожної зі складових технологій менеджменту персоналу, дослідження характеру їх зв'язків проведено кореляційно-регресійний аналіз.

Акцентуємо увагу, що в якості процедури побудови рівняння регресії було обрано покроковий аналіз, який дозволяє послідовно включати або виключати фактори з моделі. З використанням пакету Statistica 10.0 було побудовано рівняння регресії для всіх досліджуваних підприємств.

Отже, для побудови моделей було розглянуто вплив на інтегральний коефіцієнт ефективності менеджменту персоналу (IK_i) набору факторів, а саме інтегральних показників складових технологій менеджменту персоналу: інтегральний показник технології планування персоналу (x_1), інтегральний показник технології відбору та найму персоналу (x_2), інтегральний показник технології розвитку персоналу (x_3), інтегральний показник технології оцінки персоналу (x_4), інтегральний показник технології мотивації персоналу (x_5) та інтегральний показник технології контролю персоналу (x_6). Результати побудови кореляційно-регресійної моделі (з використанням покрокового аналізу з послідовним виключенням факторів) для досліджуваних машинобудівних підприємств представлено в табл. 2.9.

**Результати побудови кореляційно-регресійної моделі
впливу інтегральних коефіцієнтів технологій
менеджменту персоналу на ефективність менеджменту персоналу
(з використанням покрокового аналізу з послідовним
виключенням факторів)**

Крок	Рівняння лінійної регресії	Виключення фактору	Коефіцієнт множинної кореляції, R	Коефіцієнт детермінації, R ²	Критерій Фішера, F	Стандартна похибка
0-й	$IK_i = 0,0169 + 0,107x_1 - 0,05x_2 + 0,560x_3 - 0,23x_4 + 0,374x_5 + 0,180x_6$	-	0,8089	0,6544	29,039	0,07314
1-й	$IK_i = 0,0107 + 0,107x_1 + 0,541x_3 - 0,25x_4 + 0,376x_5 + 0,167x_6$	x ₂	0,8087	0,6539	35,15	0,07279
2-й	$IK_i = 0,0193 + 0,093x_1 + 0,629x_3 - 0,13x_4 + 0,335x_5$	x ₆	0,8048	0,6477	43,197	0,07306
3-й	$IK_i = 0,0229 + 0,083x_1 + 0,598x_3 + 0,242x_5$	x ₄	0,8023	0,6437	57,21	0,07308
4-й	$IK_i = 0,03298 + 0,642x_3 + 0,241x_5$	x ₁	0,7992	0,6387	84,86	0,07321

Джерело: розраховано автором

Таким чином, рівняння лінійної регресії, яке отримано в результаті аналізу, вказує на наступне: збільшення інтегрального показника

технології розвитку персоналу призведе до зростання інтегрального коефіцієнту ефективності менеджменту персоналу на 64,2 %, при незмінності інших факторів моделі. Аналогічно, при збільшенні інтегрального показника технології мотивації персоналу, інтегральний коефіцієнт ефективності менеджменту персоналу зростає на 24,1 %. Все це свідчить про необхідність удосконалення саме цих складових технології менеджменту персоналу задля забезпечення зростання показників ефективності.

Отже, можна зробити проміжний висновок, що для забезпечення ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах необхідно проводити політику поліпшення використання інструментів розвитку та мотивації персоналу, збільшувати фінансування саме на вдосконалення цих складових технології менеджменту персоналу, що в кінцевому підсумку стабілізує кадрові процеси на підприємстві та підвищить рівень ефективності менеджменту персоналу.

Третій блок визначення важливості складових ТМП запропоновано реалізувати за допомогою експертного опитування, яке дозволить виявити найбільш значимий вплив складових ТМА з точки зору керівників та менеджерів досліджуваних підприємств машинобудування, підтвердити висновки результатів проведеного кореляційно-регресійного аналізу та відповідно підвищити обґрунтованість рекомендацій щодо підвищення рівня використання ТМП на підприємствах. Важливим та етапом даного блоку є формування групи експертів. Зазначимо, що відбір експертів здійснено за такими критеріями [64;176]:

- рівень компетентності та грамотності експерта, для цього необхідним є дослідження таких параметрів, як: рівень освіти, профіль роботи та відповідно досвід тощо;

- рівень креативності та конструктивності мислення, визначення якого дозволить виділити потенційних експертів, що здатні вирішувати творчі завдання та мають прагматичний аспект мислення;

- відношення до експертизи, що гарантуватиме обрання експертів, які не мають негативного відношення до проблеми, що розглядається, та активно проявляють інтерес до неї.

Враховуючи те, що експертне опитування не колективне такі критерії, як уміння працювати в команді (колективізм) та конформізм (схильність до впливу авторитетів) не є ключовими та важливими при відборі експертів.

У процесі формування групи експертів було здійснено: самооцінку експертів (що дозволило визначити рівень їх здібностей); взаємну оцінку експертів; оцінку експертів незалежними фахівцями. Мінімально необхідну кількість експертів було визначено за формулою [106; 128]:

$$N_{\min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{\lambda} + 0,5 \right) \quad (2.1)$$

де λ – можлива помилка результатів експертизи ($0 < \lambda < 1$).

Так, якщо гранична помилка вибірки дорівнюватиме 0,05, то розрахункова кількість експертів дорівнюватиме 30 осіб.

Отже, для визначення вагомості складових ТМП було утворено експертну групу, до складу якої увійшли менеджери відділу кадрів та керівники досліджуваних машинобудівних підприємств. Було опитано 30 експертів, робота з якими здійснювалася за допомогою анкетування та інтерв'ювання.

Необхідно зазначити, що при проведенні опитування слід врахувати розбіжності у відповідях між експертами стосовно важливості складових ТМП. Тому для визначення узгодженості думок експертів було використано коефіцієнт конкордації (від англійського "конкорд" – згода, узгодженість), який був розроблений М. Кендаллом у середині ХХ століття. Коефіцієнт конкордації – величина, що характеризує узгодженість думок експертів і достовірність отриманих результатів опитування. Методика визначення коефіцієнта конкордації наведена на рис. 2.8. Розраховане значення коефіцієнту конкордації знаходиться в межах від 0 до 1. Якщо значення коефіцієнту більше 0,8, це дозволяє стверджувати про узгодженість думок експертів і достовірність отриманих результатів дослідження. Отримане значення коефіцієнта конкордації за даними опитування дорівнює 0,83, тобто маємо достовірні результати та узгодженість думок експертів.

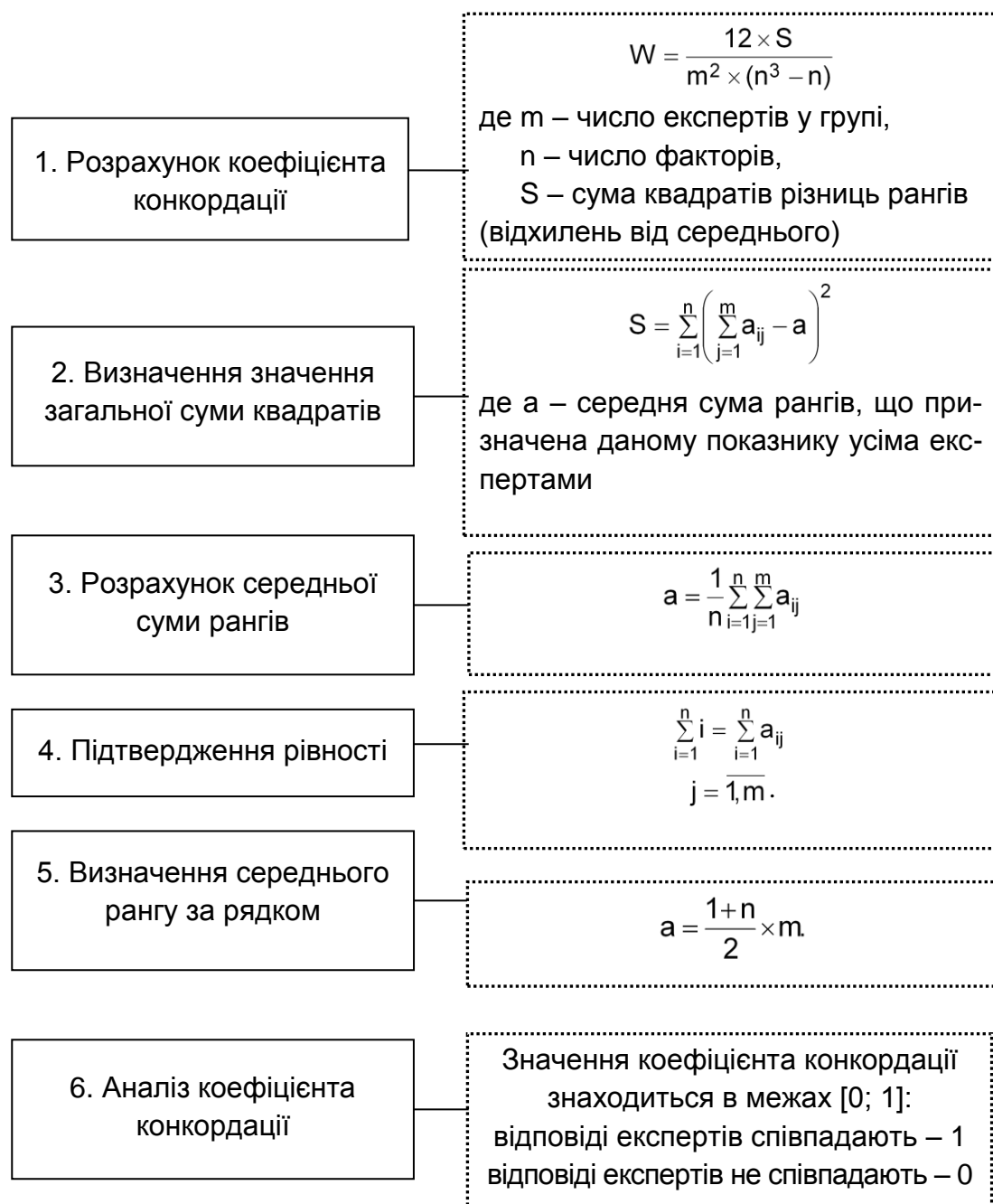


Рис. 2.8. Методика визначення коефіцієнта конкордації [37]

Аналіз якісного складу експертів дозволяє засвідчити наступне: до експертизи були залучені висококваліфіковані кадри (81 % експертів мають вищу освіту, 19 % – середню спеціальну) переважно із стажем роботи за спеціальністю 15 – 20 років (38 % експертів мають стаж роботи 15 – 20 років, 35 % – 10 – 15 років; 18 % – від одного до десяти років; 9 % – понад 20 років стаж роботи). Результати оцінювання важливості ТМП подано в табл. 2.10.

Матриця рангів визначення важливості складових ТМП

85

Складова ТМП	Експерти																														$\sum_{j=1}^m a_{ij}$	$\left(\sum_{j=1}^m a_{ij} - a\right)^2$	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Технологія планування персоналу	6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	6	5	5	6	5	4	5	6	5	5	6	6	5	6	6	6	165	3600	
Технологія відбору та найму персоналу	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	6	5	6	6	3	4	5	4	3	6	3	5	5	4	4	5	3	130	625	
Технологія розвитку персоналу	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	44	3721	
Технологія оцінки персоналу	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	90	225	
Технологія мотивації персоналу	2	1	1	2	1	1	3	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1	2	1	2	2	51	2916
Технологія контролю персоналу	5	4	6	6	5	6	5	5	6	5	6	5	4	4	4	4	4	5	6	6	6	5	4	6	4	4	6	5	4	5	150	2025	
																															630		
																															S=	13112	
																														W=	0,83251		

Джерело: розраховано автором

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij} =$$

У табл. 2.13 в рядках міститься інформація щодо ТМП, а в стовпцях – щодо експертів, які здійснюють оцінювання. Експертам було запропоновано проранжувати за рівнем важливості складові технології менеджменту персоналу підприємства: 1 – найважливіша складова, 6 – найменш важлива.

Графічне представлення результатів розподілу складових ТМП за рангами значущості подано на рис. 2.9.

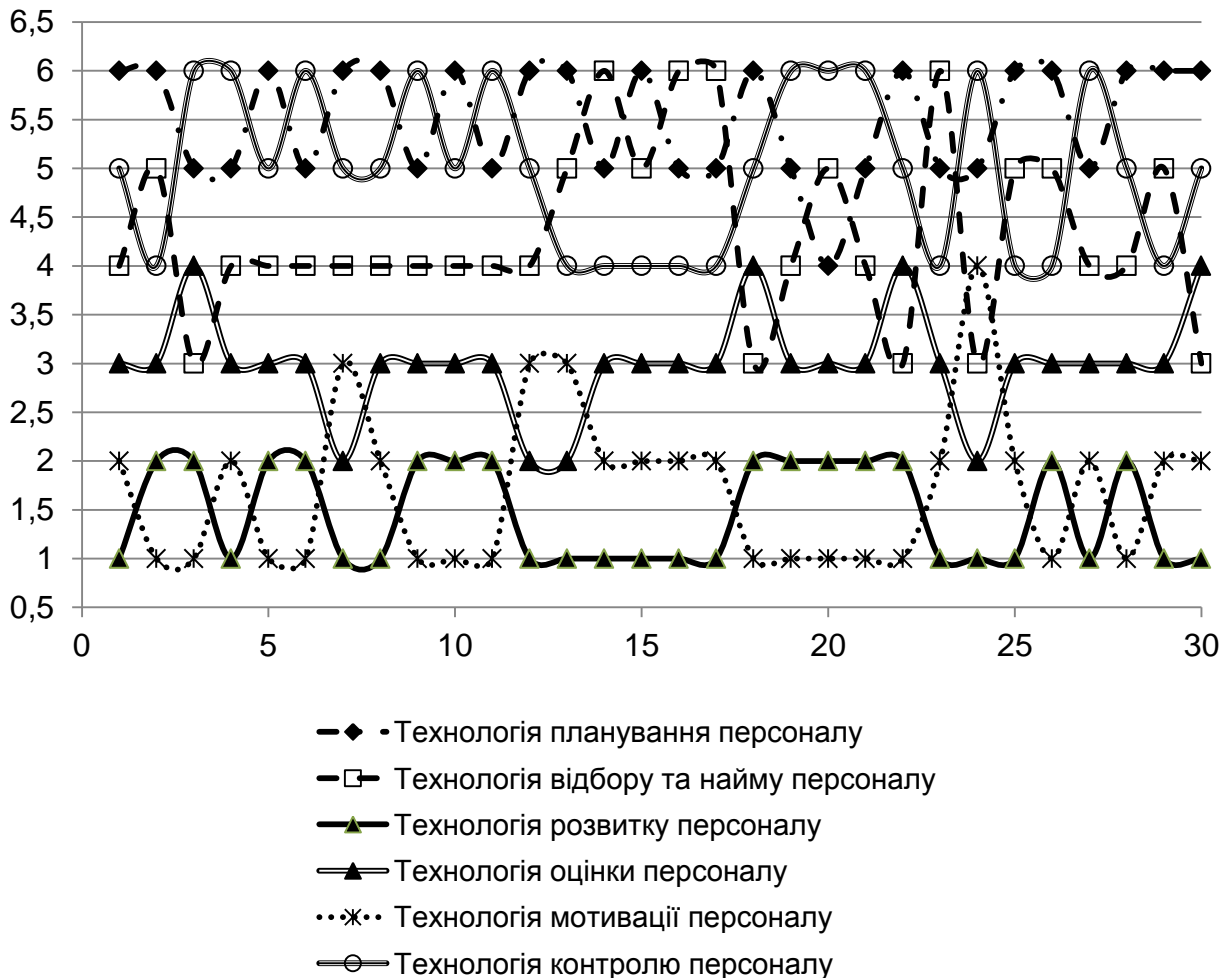


Рис. 2.9. Результати визначення важливості складових технологій менеджменту персоналу (джерело: розраховано автором)

Отже, результати експертного оцінювання свідчать про переважання таких складових технологій менеджменту персоналу, як: технологія розвитку персоналу та технологія мотивації персоналу. Зазначимо також, що експертне оцінювання підтверджує попередні результати математичного оцінювання складових технологій менеджменту персоналу. За допомогою методу експертних оцінок було встановлено, що найменш важливими

з точки зору експертів є технологія планування персоналу та технологія контролю персоналу. Останній блок запропонованого методичного підходу становить узагальнення результатів, отриманих аналітичним та експертним шляхом та їх порівняння. У зв'язку з цим, дисертантом побудовано узагальнену схему результатів визначення важливості складових технології менеджменту персоналу, яка подана на рис. 2.10.

Середнє значення інтегрального показника для досліджуваних підприємств (результати таксономічного аналізу)		
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #cccccc; margin-right: 5px;"></div> низький рівень (0 – 0,36) </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #e0e0e0; margin-right: 5px;"></div> середній рівень (0,37 – 0,64) </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #a0a0a0; margin-right: 5px;"></div> високий рівень (0,65 – 1) </div>		
Технологія планування персоналу	– +	6
Технологія відбору та найму персоналу	– –	4
Технологія розвитку персоналу	++	1
Технологія оцінки персоналу	– –	3
Технологія мотивації персоналу	++	2
Технологія контролю персоналу	– +	5
<p>Вплив складових технології менеджменту персоналу на інтегральний коефіцієнт ефективності менеджменту персоналу (результати кореляційно регресійного аналізу)</p> <p style="text-align: center;"> ++ сильний позитивний вплив +– слабкий позитивний вплив – + сильний негативний вплив – – слабкий негативний вплив </p>		Ранжування складових технологій менеджменту персоналу за рівнем важливості від 1 до 6 (результати експертного оцінювання)

Рис. 2.10. Узагальнена схема результатів визначення важливості складових технологій менеджменту персоналу
(джерело: розраховано автором)

Таким чином, технологія розвитку персоналу та технологія мотивації персоналу є найбільш важливими та значущими для досліджуваних підприємств. Адже саме ці складові технології менеджменту персоналу: по-перше, характеризуються низькими інтегральними показниками (середнє значення інтегрального показника технології мотивації персоналу та технології розвитку персоналу 20-ти машинобудівних підприємств за 2010 – 2014 рр. дорівнювало 0,2848 та 0,3652 відповідно); по-друге, мають найбільш сильний позитивний вплив на підвищення ефективності менеджменту персоналу (за результатами кореляційно-регресійного аналізу було отримано модель, де збільшення інтегрального показника технології розвитку персоналу призведе до зростання інтегрального коефіцієнта ефективності менеджменту персоналу на 64,2 %, при незмінності інших факторів моделі. Якщо ж підвищиться значення інтегрального показника технології мотивації персоналу, значення інтегрального коефіцієнту ефективності менеджменту персоналу збільшиться на 24,1 %); по-третє, вони є найбільш важливими для досліджуваних підприємств машинобудування (за результатами експертного оцінювання за рівнем важливості на першому місці технологія розвитку персоналу, на другому – технологія мотивації персоналу).

Здійснено аналіз стану вітчизняного промислового виробництва та машинобудівного комплексу. Розглянуто групування галузей машинобудівного комплексу України та надано коротку характеристику кожної групи. Відмічена особлива роль машинобудування у розвитку Харківського регіону. Відмічено негативний наслідок економічної кризи для машинобудування та необхідність його переозброєння та вдосконаленням технологічної бази. За останні роки знизилася питома вага машинобудування у промисловості України та скорочення обсягів його виробництва. Як результат функціонування економіки представлено динаміку ВВП на душу населення по Україні та по Харківській області. Надана динаміка чисельності працівників, оплати їх праці та витрат на персонал, заходів з розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах України та Харківської області у 2005 – 2014 рр. У цілому виділено ряд чинників, що стримують розвиток машинобудівного комплексу Харківської області: нестача оборотних коштів, цінові коливання на світовому ринку, застаріле обладнання, висока конкуренцію з боку зарубіжних аналогічних товарів, надто

високі тарифи природних монополій. Впровадження технологій ефективного менеджменту персоналу має сприяти подоланню цих явищ.

У результаті узагальнення існуючих підходів до оцінки технології менеджменту персоналу було запропоновано інтегральну оцінку рівня технології менеджменту персоналу з використанням методу таксономії, що дозволило детально проаналізувати технологію менеджменту персоналу за такими складовими, як: технологія планування персоналу, технологія відбору та найму персоналу, технологія оцінки персоналу, технологія розвитку персоналу, технологія мотивації персоналу, технологія контролю персоналу. У процесі аналізу інструментарію кадрового менеджменту, що використовується на машинобудівних підприємствах, було обґрунтовано сукупність часткових показників, які певною мірою характеризують рівень використання ТМП за складовими та дозволяють їх оцінити. В результаті таксономічного аналізу було отримано інтегральні показники рівня кожної складової технології менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах машинобудування за 2010 – 2014 рр., аналізуючи які слід зазначити наступне: найбільші значення таксономічного показника серед досліджуваних підприємств у 2010 р. має технологія контролю персоналу та технологія відбору та найму персоналу; впродовж наступних років ситуація майже не змінилася – найвищі значення таксономічного показника у технології контролю персоналу та технології відбору та найму персоналу, тільки в 2014 р. – всі складові технології менеджменту персоналу мають негативні зміни значень показників відносно попередніх років, що пов'язано переважно з нестабільними політичними та економічними процесами в країні.

На основі отриманих інтегральних показників за складовими технології ефективного менеджменту персоналу було проведено кластерний аналіз, який здійснювався двома етапами. На першому етапі проводилася деревоподібна кластеризація, яка дозволила визначити кількість кластерів (3) – груп підприємств подібних за значеннями складових технології ефективного менеджменту персоналу. На другому етапі проводився кластерний аналіз метод k-середніх, який дозволив визначити міру впливу кожної зі складових на розподіл підприємств між групами. За обраний період (2010 – 2014 рр.) переважав вплив технології контролю персоналу та оцінки. Менший вплив був зі сторони відбору та найму і розвитку.

Несуттєво впливала складова мотивації і фактично не впливала технологія планування персоналу. Аналіз динаміки віднесення підприємств до різних кластерів дозволив визначити головні тенденції та сформувані рекомендації.

Розроблено методичний підхід щодо визначення важливості складових технології менеджменту персоналу підприємства шляхом поєднання методів статистичного аналізу (таксономічний та кореляційно-регресійний аналіз) з методами, що використовуються у соціологічних дослідженнях (а саме ранжування). Процес визначення важливості складових ТМП містить у своїй структурі чотири блоки:

1. Попередній аналіз узагальнюючих показників для оцінки стану машинобудівної галузі України.

2. Кількісна оцінка складових технології менеджменту персоналу з використанням таксономічного та кореляційно-регресійного аналізу.

3. Якісна оцінка складових технології менеджменту персоналу за допомогою методу експертних оцінок.

4. Узагальнення та порівняння результатів, отриманих аналітичним та експертним шляхом.

За результатами експертного оцінювання за рівнем важливості на першому місці технологія розвитку персоналу, на другому – технологія мотивації персоналу. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу було отримано модель, де найбільш сильний позитивний вплив на підвищення ефективності менеджменту персоналу мають інтегральні показники технології розвитку персоналу та технології мотивації персоналу, які отримано в результаті таксономічного аналізу. Отже, запропонована система визначення важливості складових ТМП дозволяє досить прагматично підійти до вирішення багатьох проблем управління персоналом.

Розділ 3

Методичне забезпечення розробки технології ефективного менеджменту персоналу

3.1. Формування технології ефективного менеджменту персоналу

Використання ефективних та прогресивних підходів до управління персоналом є обов'язковою умовою на тлі сучасних загальносвітових тенденцій останніх років. Першочерговим етапом цього процесу є формування технології менеджменту персоналу, орієнтованої на забезпечення ефективних кадрових процесів на вітчизняному підприємстві. Враховуючи залежність технології ефективного менеджменту від якості її впровадження, вирішено поетапно представити процес її розробки на підприємстві (рис. 3.1).

З метою розробки технології ефективного менеджменту персоналу необхідно реалізувати такі етапи:

1. *Обґрунтування* необхідності розробки технології ЕМП. Характерними діями цього етапу є: збір та аналіз існуючих документів, які мають відношення до системи менеджменту персоналу (стратегії, бізнес-планів, звітів, процедур, наказів, інструкцій, стандартів); аналіз отриманої інформації та документів про загальну стратегію підприємства, систему менеджменту персоналу; виявлення причини проблем та резерви підвищення ефективності менеджменту персоналу; прийняття рішення щодо формування ТЕМП та розробка відповідного технічного завдання.

2. *Проектування* технології ЕМП. Кінцевою метою даного етапу є розробка пілотного проекту технології ЕМП, що досягається за рахунок поєднання теоретичної складової з практичним вивченням бази дослідження (діяльності машинобудівних підприємств) з урахуванням перевірки і необхідної деталізації.

3. *Тестування* технології ЕМП. Головна мета етапу – це апробація ТЕМП з метою її коригування. Зазначимо, що використання ТЕМП для машинобудівних підприємств є можливістю перевірки її універсальності, відтворюваності результату, визначення умов та особливостей використання.

4. *Впровадження* технології ЕМП. Основний зміст четвертого етапу полягає у зведенні й оформленні отриманих результатів і розробок у вигляді сформованої ТЕМП, її інтеграції в систему управління персоналом.



Рис. 3.1. **Етапи розробки та впровадження технології ефективного менеджменту персоналу**
(джерело: створено автором)

На першому етапі для обґрунтування необхідності розробки ТЕМП відбувається: визначення своєчасності та необхідності розробки ТЕМП, формулювання переліку завдань, на які буде спрямована ТЕМП, прийняття рішення щодо розробки ТЕМП, формування проектної команди, визначення вимог до ТМП.

На визначення своєчасності та необхідності розробки технології ЕМП та відповідне прийняття рішення впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, детальний аналіз яких здійснено у розділі 2. Саме інформація щодо управління персоналом на підприємстві надає достовірну, повну та об'єктивну характеристику факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ функціонування. Пряме відношення до цього процесу має деталізація підсистем управління персоналом, що дозволяє не тільки визначити складові технології, але й виявити існуючі проблемні питання у кадровій роботі підприємства. Важливо зауважити, що кожна складова ТМП має перелік невирішених питань, які в процесі наступного етапу перетворюються в стратегічні та тактичні цілі, досягнення яких у результаті свідчатиме про рух у напрямку отримання дієвої та ефективної технології менеджменту персоналу на підприємстві. Отже, логічним результатом етапу деталізації є формулювання переліку завдань, на які буде спрямована технологія в контексті кожної підсистеми управління персоналом.

Наступними важливими діями є прийняття рішення щодо розробки технології ЕМП, де необхідним елементом є формування бюджету витрат. Слід зазначити, що формування бюджету витрат є важливим процесом у рамках розробки технології ЕМП, адже виділяється певна сума коштів, яку керівництво підприємства може інвестувати в поліпшення процесів менеджменту персоналу.

Далі відбувається формування проектної команди, що є необхідним кроком з боку керівництва. Це сприятиме не тільки відкритій конструктивній комунікації та зрозумілому рівню відповідальності, але й формуванню відповідного мікроклімату серед членів команди. При цьому від рівня взаєморозуміння у команді залежить якість взаємодії й відчуття комфортності від спільної роботи. Також створення проектної команди є важливою складовою організаційного забезпечення процесу розробки та впровадження ТЕМП. Враховуючи необхідність впровадження ТЕМП в усі відділи та підрозділи підприємства при максимально повній задіяності всіх працівників підприємства, визначимо ролі та підпорядкованість в проектній команді (табл. 3.1).

Проектна команда для розробки та впровадження ТЕМП

Назва	Функції	Члени
Керуючо-відповідальна група	Інформування про впровадження ТЕМП, прийняття рішень щодо формулювання стратегічних цілей, ідентифікація та підтримка архітекторів і координаторів ТЕМП, утвердження проекту ТЕМП, контролювання впровадження ТЕМП на підприємстві, сприяння мотивації організації та подальшої адаптації ТЕМП	Акціонери, члени правління
Керівництво проекту (архітектори та координатори)	Планування та організація робіт по проекту, активна участь в реалізації проекту впровадження ТЕМП, забезпечення інтеграції ТЕМП у систему управління персоналом, координація та контроль додержання термінів, відповідальність за зміст, реалізацію та результати, контроль за забезпеченням якості та змістовності ТМП	Керівники відділів, провідні спеціалісти
Відділ кадрів, відділ управління персоналом	Забезпечення якості в процесі збору даних, постійне складання звітів по ТЕМП, сприяння інтеграції ТЕМП у систему управління персоналом	Представники відділу кадрів та управління персоналом
Робоча група	Вирішення питань з побудови ТЕМП, генерування нових ідей, наповнення ТМП конкретним змістом, розробка точок перетину ТЕМП з системами підприємства, визначення стратегічних цільових показників, проведення дискусій та обговорень стосовно розробки пропозицій з впровадження ТЕМП, складання звітів про результати впровадження тощо	Персонал підприємства

Зазначимо, що представники відділу кадрів та відділу управління персоналом виконують допоміжні функції, а саме: перед ними поставлена задача координації та стимулювання процесу розробки ТЕМП, забезпечення якості результатів та сприяння інтеграції ТЕМП в систему управління персоналом підприємства.

Передостаннім процесом є визначення вимог до технології ЕМП, що є передумовою формування технічного завдання на розробку технології ЕМП. Зазначимо, що на основі теоретичного узагальнення загальних вимог до технології менеджменту та цільового опитування вищого керівництва досліджуваних машинобудівних підприємств було визначено головні вимоги до технології менеджменту персоналу (рис. 3.2).

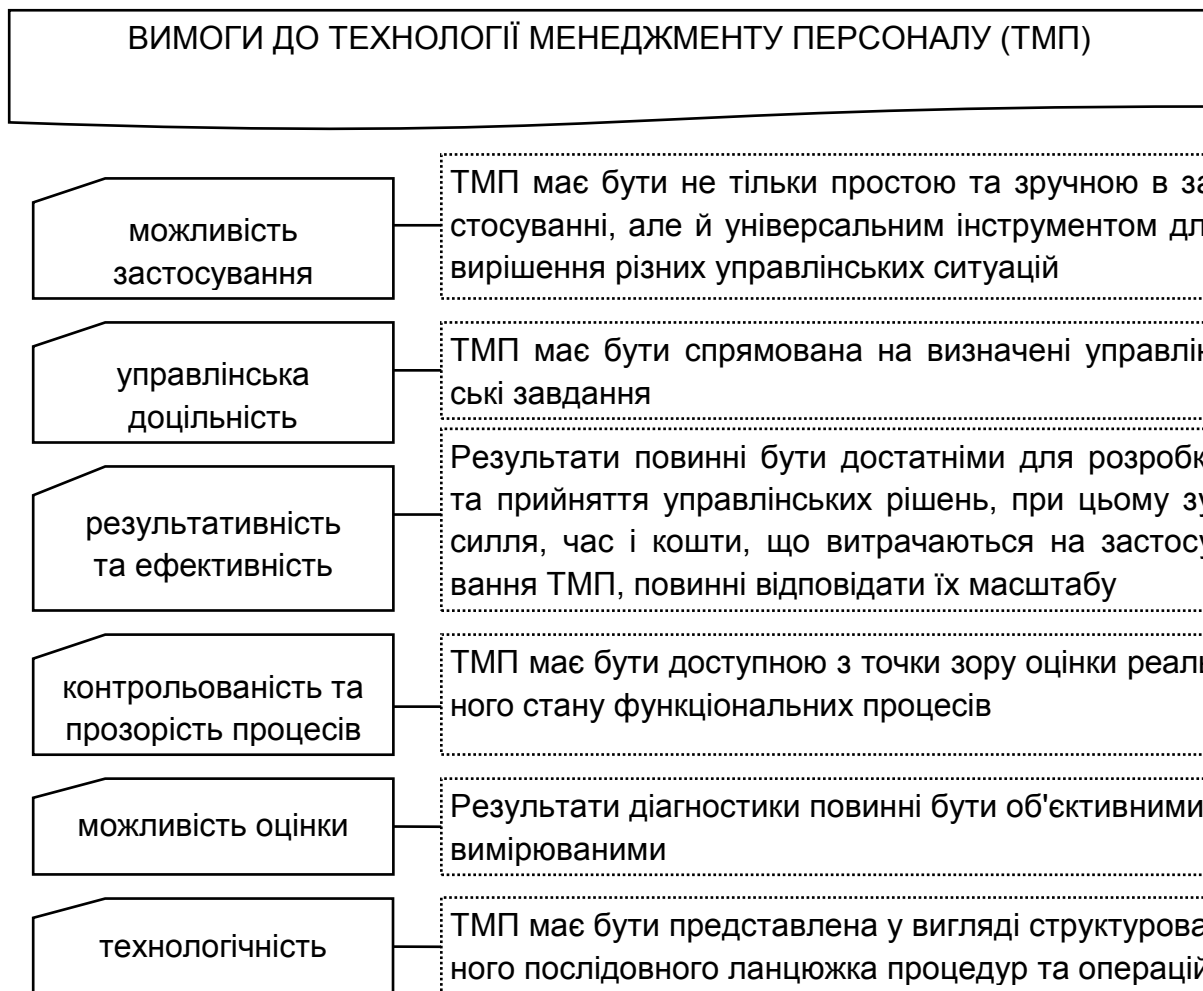


Рис. 3.2. **Вимоги до технології ефективного менеджменту персоналу**

Врахування зазначених вимог сприятиме не тільки коректній розробці технології менеджменту персоналу, але й забезпеченню успішності практики її застосування.

Розуміючи під технологією менеджменту персоналу сукупність методів, прийомів, засобів, способів, інструментів, застосування яких має забезпечувати очікуваний результат (підрозділ 1.1), головними процесами етапу проектування технології ефективного менеджменту персоналу є:

обґрунтування та вибір принципів, методів і напрямів менеджменту персоналу;

уточнення процедур менеджменту персоналу: планування, реалізації та контролю ТМП;

забезпечення організаційних умов впровадження ТМП (виявлення та обґрунтування операцій МП, відповідальних осіб щодо розробки та впровадження ТМП, розподіл функцій;

створення сприятливого клімату для змін – важливий процес з точки зору подолання опору змінам;

розробка пілотного проекту технології ЕМП (визначення та обґрунтування складових технологій менеджменту персоналу: технологія планування персоналу, технологія відбору та найму персоналу, технологія розвитку персоналу, технологія оцінки персоналу, технологія мотивації персоналу, технологія контролю персоналу; виявлення найбільш впливових та значимих, визначення показників та критеріїв аналізу ТМП).

Даний етап характеризується обґрунтованим визначенням та вибором принципів, методів і напрямів менеджменту персоналу. Головні принципи менеджменту персоналу, серед яких найважливішими є системність, об'єктивність, достовірність, комплексність, надійність, прозорість, гнучкість, ефективність, ґрунтовно проаналізовані в підрозділі 1.2. Що стосується інструментарію менеджменту персоналу в контексті складових ТМП, то їх аналіз подано в табл. 3.2. Отже, технологія менеджменту персоналу як інструмент сприяє ефективній реалізації функціональних процесів системи управління персоналом на підприємстві.

Реалізація наступного процесу – визначення важливості складових технологій менеджменту персоналу – дозволить виявити найбільш перспективні напрями менеджменту персоналу та ліквідувати неефективні функціональні процеси. Створення організаційних умов для впровадження ТЕМП полягає насамперед у визначенні архітектури ТЕМП, формуванні проектної групи, організації робіт по виконанню проекту, забезпеченні аспектів комунікації, інформації та участі.

Розробка пілотного проекту передбачає визначення стратегічних цілей, побудову стратегічної карти, вибір показників та визначення цільових значень, розробка стратегічних заходів.

Для обґрунтування стратегічних цілей у стратегічній карті враховано результати аналітичного розділу роботи та проаналізовано актуальні проблеми менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах машинобудування. Узагальнення існуючих проблем управління персоналом на досліджуваних підприємствах машинобудування та їх групування подано в табл. 3.3. Беручи до уваги той факт, що практика застосування технологій менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах безсистемна, вкрай нерегулярна та орієнтована переважно на точкове вирішення поставлених задач, запропоновано процес розробки пілотного проекту ТЕМП представити у вигляді стратегічної карти з відповідними показниками досягнення стратегічних цілей та переліком заходів стосовно плану дій.

У табл. 3.4 подано фрагмент розробки стратегічної карти для пілотного проекту ТЕМП.

Аналіз напрямів, методів та інструментів складових технології менеджменту персоналу

ТМП	Напрями МП	Методи	Інструменти
Технологія планування персоналу	Пошук персоналу	Методи зовнішнього пошуку: за допомогою знайомих; за допомогою співробітників підприємства; за допомогою оголошень про вакансії в ЗМІ; за допомогою вуличних оголошень; за допомогою навчальних закладів; в базі даних підприємства; за допомогою агентств з підбору персоналу; за допомогою державної служби зайнятості; за допомогою Інтернету	Лізинг персоналу (залучення персоналу для тимчасової зайнятості), аутсорсинг, аутстафінг персоналу
Технологія відбору та найму персоналу	Проведення інтерв'ю кандидатів на посаду, адаптація		Конкретні ситуації для розбору; прохання про приведення прикладів з особистого досвіду; рольові ігри; вбудовані в співбесіду тести і завдання; письмові завдання; провокації; пропозиція кандидату задавати питання
Технологія розвитку персоналу	Навчання персоналу	Навчання поза робочим місцем (лекції, навчальні ситуації, моделювання, самостійне навчання), навчання на робочому місці (інструктаж, наставництво, робоча ротація, копіювання)	Коучинг – ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищення на цій основі ефективності праці Відбувається у формі наставництва, консультування
Технологія оцінки персоналу	Оцінка та атестація персоналу	Методи оцінки: співбесіда, біографічний метод, спостереження, тестування, експертні оцінки, ділова гра, оцінка досягнутих результатів, іспит. Методи визначення величини оцінки: метод вільних оцінок, заданий розподіл, ранжування, графічний профіль (професіограма), задана бальна оцінка, матриця парних порівнянь	Набір різного роду HR-тестів, програмного забезпечення та інших критеріїв, які допомагають сформувати об'єктивний портрет співробітника, як особистості, професіонала і частини колективу, оцінити його знання, вміння, навички й ефективність праці
Технологія мотивації персоналу	Стимулювання та мотивування персоналу	Економічні методи	Грошові виплати за виконання поставлених цілей; спеціальні індивідуальні винагороди; соціальна політика підприємства
		Адміністративні методи	Оголошення подяки; нагородження почесною грамотою; занесення до книги пошани або на дошку пошани
		Соціально-психологічні методи	Психологічні заохочення; розширення і збагачення роботи; усунення негативних стимулів; цільові заохочення
Технологія контролю персоналу	Контроль та регулювання персоналу	Таємний покупець – метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта	Сучасні програми для обліку робочого часу, наприклад, Bitcop Security

**Виявлення та узагальнення проблем менеджменту персоналу на підприємствах машинобудування
Харківської області**

86

Підприємство	Проблеми менеджменту персоналу										Заплановані заходи підприємства щодо їх подолання
	Відсутність кадрової програми	Висока плинність персоналу	Довгий і трудомісткий процес пошуку та відбору персоналу	Тривалий процес адаптації нових працівників	Низький рівень кваліфікації працівників	Низька ефективність управління витратами на персонал	Низький рівень мотивації праці персоналу	Відсутність відділу управління персоналом	Низький рівень оплати праці	Некомпетентність персоналу	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ПАТ "Автрамат"					+						Розробка та впровадження ефективних методів роботи з персоналом, що засновані на відкритості та взаємній повазі і сприяють повній реалізації потенціалу і конструктивних ініціатив кожного працівника
АТ "ХЗЕМВ-1"	+										Відсутні заплановані заходи щодо УП
АТ "ХТЗ"					+						Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам
ВАТ "Завод ім. Фрунзе"							+				Для стимулювання робітників на підприємстві існує постійно діюча Атестаційно-кваліфікаційна комісія, метою якої є своєчасне підвищення кваліфікаційного рівня робітників та категорій спеціалістів
ПУАТ "ХАРВЕРСТ"											Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства
ВАТ "ЛАРЗ"					+			+			Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам. Але за останні роки навчання та підвищення кваліфікації працівників не проводилось

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ВАТ "ТУРБОАТОМ"					+						Важливими напрямками кадрової політики є підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, взаємодія з державною службою зайнятості, співпраця з базовими учбовими закладами м. Харкова. Навчання кадрів організовується згідно зі Стандартом підприємства, Положенням "Про професійне навчання кадрів на виробництві" та Планом підготовки та підвищення кваліфікації кадрів
ВАТ "ХЗЕМВ"					+			+			Постійно проводиться робота щодо підвищення кваліфікації співробітників, заохочується участь співробітників у тематичних семінарах, конференціях тощо
ПАТ "Електромашина"					+						Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам
ПАТ "Куп'янський машзавод"					+						Кадрова програма спрямована на забезпечення достатнього рівня кваліфікації її працівників операційним потребам підприємства
ПАТ "Світло шахтаря"						+					Головна спрямованість кадрової політики націлена на створення сприятливих умов для професійного зростання кожного без виключення працівника, забезпечення гідного рівня оплати праці відповідно до його кваліфікації, інтенсивності праці і результатів діяльності, формування і зміцнення виробничої дисципліни в колективі. Для підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників і фахівців у системі виробничого навчання для вугільного машинобудування в структурі існує підрозділ – учбово-курсний комбінат Департаменту управління персоналом
ПАТ Завод "Південкабель"											Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам, включає: проходження навчання спеціалістів для проходження допусків; підвищення кваліфікації провідних спеціалістів на курсах по трудовому, податковому законодавству тощо

Закінчення табл. 3.3

100

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ПАТ "ХАРП"											Кадрова програма повністю регламентується Системою менеджменту якості МС ІСО 9001:2008, до складу якої входить Карта процесу "Управління людськими ресурсами". Належний рівень компетентності персоналу забезпечується наступними заходами: при прийомі на роботу шляхом співбесіди досконало вивчається компетентність кандидатів; з метою скорочення терміну входження в посаду, досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальні строки і підвищення кваліфікації, на період випробувального терміну керівники і спеціалісти проходять стажування; кандидати, які не мають робітничої професії, направляються в навчальний центр управління персоналу для навчання робітничій професії; в разі необхідності працівники підприємства проходять навчання в учбово-курсних комбінатах м. Харкова та інших навчальних закладах; навчальний центр управління персоналу проводить перепідготовку і підвищення кваліфікації робітників, які вже працюють на підприємстві; з метою підвищення престижу робітничих професій щорічно на підприємстві проводиться відбірковий заводський чемпіонат "Золоті руки УПЕК"
ПрАТ "Завод "Трансв'язок"											Відсутні заплановані заходи щодо УП
ПрАТ "ХЗЕО"	+							+			Будь-які заходи щодо УП не заплановані
ПрАТ "ХЗШП"											Відсутні заплановані заходи щодо УП
ПрАТ "ХРМЗ"	+							+			Відсутні заплановані заходи щодо УП
ПуАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"											Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам
ТОВ "Лозівський ковальський механічний завод"											Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства та поліпшення матеріального положення працівників

Розробка стратегічної карти для пілотного проекту ТЕМП

Складові ТМП	Стратегічні цілі	Показники	Норма значення показника	План дій (першочергові заходи)
1	2	3	4	5
Технологія планування персоналу	1. Підвищити якість планування персоналу	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	Значення рівня забезпеченості підприємства кадрами має дорівнювати 1	Вироблення та реалізація нової кадрової політики на основі планомірної роботи з керівниками, з резервом для висування, планування ділової кар'єри, підготовки кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротації і пересування керівників та фахівців, навчання в спеціальних закладах і стажування на відповідних посадах
	2. Ліквідувати невідповідність кваліфікаційної структури персоналу потребам підприємства	Додаткова потреба в персоналі певної кваліфікації; рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	Додаткова потреба в персоналі має дорівнювати 0	Впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки потрібних працівників (договори з навчальними закладами; випереджальна підготовка робітників та фахівців для освоєння нової техніки і прогресивної технології)
	3. Скоротити тривалість процесу пошуку персоналу	Частка витрат на пошуки персоналу, частка витрат на послуги кадрових агентств	Зниження частки витрат на пошуки персоналу і на послуги кадрових агентств	Поліпшення процедури висунення, здійснення моделювання бізнес-процесів за допомогою Bpwin
Технологія відбору та найму персоналу	4. Оптимізувати процес відбору претендентів на посаду	Частка закритих вакансій; рівень виконання плану з найму персоналу	Частка закритих вакансій має дорівнювати 100 %	Впровадження науково обґрунтованих форм оцінки, підбору та розстановки кадрів із застосуванням методів психологічного тестування та соціологічних методів
	5. Забезпечити належний кількісний та якісний склад персоналу	Коефіцієнт плинності персоналу; рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	Зниження коефіцієнту плинності персоналу, підвищення рівня відповідності розряду	Вдосконалення процедури відбору персоналу, активізація дій керівництва щодо формування кадрового резерву
	6. Зменшити період адаптації персоналу	Кількість звільнень співробітників, що проходять випробовування; тривалість періоду адаптації нових співробітників; коефіцієнт адаптації нових працівників	Зростання коефіцієнту адаптації, зменшення кількості звільнень та тривалості адаптації	

1	2	3	4	5
Технологія розвитку персоналу	7. Підвищити кваліфікацію кадрів	Коефіцієнт розвитку персоналу; частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації; частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації; професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	Зростання зазначених у графі 3 показників. Термін окупності не повинен перевищувати стаж роботи працівника	Впровадження нових методів і систем навчання; активне використання закордонного досвіду; постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу; аналіз тенденцій розвитку менеджменту персоналу та забезпечення оперативних та відповідальних дій менеджерів персоналу
	8. Ліквідувати дефіцит кваліфікованих кадрів	Частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації	Зростання зазначених у графі 3 показників	Стовідсоткове використання ротації на підприємстві, стажування та внесення кандидатів на посади до так званого зовнішнього резерву
	9. Активізувати та стимулювати появу ініціативи у працівників	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу; рівень компетентності персоналу; рівень довіри персоналу до підприємства	Зростання зазначених у графі 3 показників	Формування полікритеріальної системи активізації персоналу підприємства
Технологія оцінки персоналу	10. Оптимізувати процес проведення оцінки персоналу	Рівень виконання плану проведення оцінки персоналу; питома вага атестованих працівників; вартість фахівця, що пройшов оцінку	Зростання зазначених у графі 3 показників	Стимулювання високої продуктивності праці за допомогою ефективної системи заробітної плати, матеріального і морального стимулювання, системи заохочення заслуг та стимулювання групової діяльності, розвитку соціальної інфраструктури, регулювання робочого часу, розробки системи штрафів та санкцій
	11. Забезпечити чіткий, раціональний розподіл функцій між працівниками, усунути дублювання робіт	Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу; коефіцієнт дублювання функцій	Зростання рівня відповідності розряду, коефіцієнт дублювання функцій = 1	Аналіз якісного складу експертів, визначення рівня компетентності та грамотності (дослідження таких параметрів, як: рівень освіти, профіль роботи та відповідно досвід), креативності та конструктивності мислення, відношення до експертизи
	12. Обрати кваліфікованих експертів для оцінки персоналу	Рівень компетентності	Високий рівень компетентності експертів	

Закінчення табл. 3.4

1	2	3	4	5
Технологія мотивації персоналу	13. Підвищити мотиваційну дію оплати праці	Зарплатоємність; рівень використання нематеріальних методів стимулювання персоналу; рівень організаційної культури	Зростання зазначених у графі 3 показників	Забезпечення доволі високої матеріальної та моральної зацікавленості працівників у результатах
	14. Знизити плинність кадрів	Коефіцієнт плинності персоналу	Зниження коефіцієнта плинності персоналу	Поліпшення організації праці та виробництва, усунення монотонних та малокваліфікованих робіт, розширення творчих робіт, які відповідають інтересам та індивідуальним здібностям працівників, застосування прогресивних форм та систем оплати і стимулювання праці
	15. Знизити кількість демотивуючих факторів на підприємстві та конфліктних ситуацій, забезпечити сприятливу емоційну атмосферу в колективі	Коефіцієнт розвитку житлово-комунального господарства, рівень організаційної культури; коефіцієнт дисципліни	Зростання зазначених у графі 3 показників	Формування нового соціально-психологічного клімату в колективі, спрямованого на створення умов для продуктивної праці, поліпшення житлових і побутових умов
Технологія контролю персоналу	16. Підвищити продуктивність праці	Продуктивність праці; рівень організації робочих місць	Зростання продуктивності праці, рівень організації робочих місць має дорівнювати 100 %	Формування стабільного якісного складу персоналу підприємства, визначення критеріїв і показників ефективності їх праці, організація постійного обліку й контролю за результатами діяльності управлінського та виробничого персоналу
	17. Мінімізувати витрати часу та обсяг фінансових ресурсів на управління персоналом	Рівень виконання плану проведення перевірок;	Рівень виконання плану проведення перевірок = 100 %	Скорочення непродуктивних витрат робочого часу, підвищення норм виробітку та якості обслуговування
	18. Впровадити автоматизовану інформаційну систему УП	Рівень організації робочих місць	Рівень організації робочих місць = 100 %	Розробка та впровадження автоматизованої інформаційної системи УП

Отже, у системі роботи з персоналом доцільним представляється реалізація проектного підходу. Це дозволяє виробляти ефективні методи управління процесами у сфері підготовки, забезпечення якісного рівня і розвитку персоналу [143, с. 222].

Етап розробки проекту ТЕМП проходить у такій послідовності: розробка стратегічних цілей, побудова причинно-наслідкових зв'язків, вибір показників для визначення якості досягнення цілей, встановлення цільових значень показників та визначення стратегічних заходів.

Процес визначення стратегічних цілей пов'язаний з вибором обмеженої кількості цілей з великої кількості початкових формулювань. Після чого конкретизується кадрова стратегія та розподіляються стратегічні цілі по окремим складовим ТМП.

Одним із важливих елементів ТМП є визначення та представлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, що відображається в стратегічній карті (Додаток И). В процесі реалізації даного етапу визначені причинно-наслідкові зв'язки між цілями стають закономірними та сприяють гармонізації інструментів реалізації кадрової стратегії. Стратегічні цілі є взаємозалежними та взаємовпливовими.

Показники дозволяють чітко та зрозуміло представити сутність стратегічних цілей, також вони необхідні для визначення рівня досягнення мети. З метою забезпечення однозначного розуміння ступеня досягнення поставленої цілі для кожної стратегічної цілі рекомендується використовувати 3 – 5 показників. Використання великої кількості показників дозволяє ще на попередньому етапі визначити, які показники повинні бути включені для оцінки ефективності ТМП (спочатку вони повинні бути описані та перевірені на придатність). Тільки після встановлення цільових значень показників стратегічна ціль вважається повністю описаною. Цільові значення показників повинні бути жорсткими, але досяжними.

Також можна простежити динаміку показників та виявити вплив зміни значення одних показників на інші, а також на кадрову стратегію підприємства. Отже, оцінювання технології ЕМП має базуватися на: визначенні сумарної величини прямих і прихованих втрат робочого часу, виявленні причин неповного чи неефективного використання робочого часу персоналу, відхилень сукупного фонду робочого часу, проведенні групування причин втрат часу та нераціонального використання робочого часу персоналом підприємства, виявленні перспективних резервів економії та розробці ефективних заходів щодо усунення виявлених відхилень від їх планового рівня.

Третім важливим етапом є тестування ТЕМП. Даний етап складається з таких послідовних процесів, як: визначення бази апробації технології; реалізація пілотного проекту, аналіз та дослідження результатів апробації ТМП і коригування ТМП.

Кінцевим етапом процесу формування технології ЕМП є її реалізація. Реалізація технології менеджменту персоналу відбувається шляхом інтеграції у систему управління персоналом, моніторингу процесу впровадження ТМП і усунення слабких місць, розробки програми коригуючих дій.

Так як розробка та впровадження ТЕМП на підприємстві є стратегічним проектом, необхідним є врахування фактору часу. З цією метою складено приблизний план робіт (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

План розробки та впровадження ТЕМП

Етап	Зміст	Тривалість
1	2	3
1	Визначення своєчасності та необхідності розробки ТЕМП	2 тижні
	Формулювання переліку завдань, на які буде спрямована ТЕМП	2 тижні
	Прийняття рішення щодо розробки ТЕМП	1 тиждень
	Формування проектної команди	3 тижні
	Визначення вимог до ТМП	1 тиждень
2	Обґрунтування і вибір принципів, методів і напрямів МП	2 тижні
	Визначення важливості складових ТМП	3 тижні
	Створення організаційних умов впровадження ТМП	1 місяць
	Створення сприятливого клімату для змін	2 місяці
	Розробка пілотного проекту ТМП	2 місяці
3	Реалізація пілотного проекту	3 місяці
	Аналіз та дослідження результатів апробації ТМП	2 тижні
	Коригування ТМП	2 тижні
4	Інтеграція у систему управління персоналом	4 місяці
	Моніторинг процесу впровадження ТМП і усунення слабких місць	4 місяці
	Розробка програми коригуючих дій	3 тижні

Джерело: розроблено автором

З метою більш об'єктивної оцінки витрат часу доцільно, беручи за основу план робіт, скласти відповідний графік робіт, що дозволить врахувати можливість як послідовного виконання підетапів проекту, так і паралельного (табл. 3.6).

Таким чином, даний проект планується реалізувати за 12 місяців. При чому створення організаційних умов впровадження ТМП та сприятливого клімату для змін буде виконуватися з другого місяця від початку проекту, так як тільки за даної умови можна забезпечити розробку пілотного проекту ТМП та повну його реалізацію.

Технологія ефективного менеджменту персоналу не тільки оптимізує процес управління завдяки вибору дієвого та раціонального інструментарію (методів, процедур, операцій) для досягнення поставленої мети, але й дозволяє виявити та використати приховані резерви підприємства. Окрім цього, вона позитивно впливає на поведінку персоналу (відбувається зміна його ставлення до трудової діяльності відповідно до мети управління) та створення сприятливого управлінського середовища в контексті формування соціального капіталу підприємства. Використання технології ефективного менеджменту персоналу дозволить: задовольнити поточні та майбутні потреби підприємства у персоналі; удосконалити існуючу організаційну культуру; підвищити конкурентоспроможність підприємства; адекватно реагувати на виклики середовища; передбачити проблеми реалізації, включаючи опір змінам; створити клімат довіри і задоволеністю працею.

3.2. Чинники впливу на технологію ефективного менеджменту персоналу

Технологія ефективного менеджменту персоналу як і будь-який процес на підприємстві знаходиться під впливом чинників, які тим чи іншим способом обумовлюють їх рівень, характер перебігу або особливості вдосконалення.

Чинники відрізняються сферою їх виникнення, характером впливу та силою, що може бути виміряна в статичній чи динамічній формі. Технологія менеджменту персоналу, яка включає як ряд складових окремі технології, реалізується на підприємстві, яке з точки зору системного підходу має внутрішнє середовище та функціонує у зовнішньому. Отже, відповідно до сфер виникнення чинники поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносяться чинники макросередовища, в якому функціонує підприємство, окрема група яких обумовлена специфічністю галузі (детальний розгляд позиції підприємства в галузі здійснено М. Портером [159]). В більшості дія цих чинників є результатом соціально-економічних

процесів, які відбуваються у суспільстві, враховуючи сучасні інтеграційно-глобалізаційні тенденції та геополітичне становище країни. Відповідно до предмету дослідження найбільшою мірою досліджені чинники, які впливають на реалізацію технології менеджменту персоналу. Особливістю дії цих чинників є неможливість впливу керівництва підприємства на них. Внутрішні чинники відносяться до середовища підприємства, які підпадають під управлінський вплив.

Щодо визначення сутності поняття "чинник", то ми поділяємо точку зору дослідника І. Б. Дуракова, що "чинники управління персоналом – це найбільш суттєві за своєю природою, значущості та силі обставини і причини, які є джерелами впливу на формування, організацію і реалізацію процесу впливу на зайнятих в організації, здатні визначити його характер і стати рушійною силою" [60].

Враховуючи, що аналіз впливу чинників має переважно якісний характер, варто застосувати експертні методи оцінювання для визначення міри та характеру впливу, одним із яких є метод формування профілю середовища за методом Дж. Вільсона. Особливістю його підходу є те, що він дозволяє оцінити чинники зовнішнього середовища, які окремо впливають на галузь – машинобудування Харківської області – окремо – безпосередньо на підприємство, в рамках якого і здійснюється технологія менеджменту персоналу. Чинники внутрішнього середовища впливають на технологію менеджменту персоналу, знаходячись під впливом зовнішніх чинників та з урахуванням особливостей перебігу технології на даному підприємстві. Використовуються загальна шкала: 3 – великий вплив, 2 – помірний, 1 – слабкий. Крім того визначається спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна. Враховуючи, що в дослідженні розглядається сукупність підприємств, для визначення важливості для галузі використаємо ранжування групи чинників, а вплив на підприємство оцінюватимемо за складовими зазначених груп. Їх мультиплікативний ефект дасть можливість оцінити міру впливу чинників всередині групи та міжгруповий пріоритет впливу галузі. Для внутрішніх чинників оцінимо їх важливість для підприємства шляхом ранжування та за шкалою Дж. Вільсона середній вплив за групою. Мультиплікативний ефект буде отримано аналогічним шляхом, що і для зовнішніх чинників. Перевагою даного підходу є можливість отримати оцінку міру узгодженості суджень експертів при міжгруповому ранжуванні шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації Кендалла.

Для проведення аналізу впливу чинників на технологію менеджменту персоналу для досліджуваних промислових підприємств необхідно визначитися із алгоритмом, який надано на рис. 3.3.

Перш за все необхідно визначитися із групами чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на галузь та на підприємства.

І. Б. Дуракова виділяє такі зовнішні чинники: демографічні, економічні, технічні, соціокультурні, соціальні, культура, особистісні, а до внутрішніх: цілі підприємства, орієнтація на клієнта, специфіка підприємства, розмір підприємства і його технологічна мінливість, внутрішньо-організаційна динаміка, імідж, оптимізація мети, перспективи стратегії забезпечення персоналом, відносини топ-менеджменту організації до вирішення кадрових питань [60]. Як бачимо фактично ці чинники є окремими складовими, які можна угрупувати у відповідні групи.

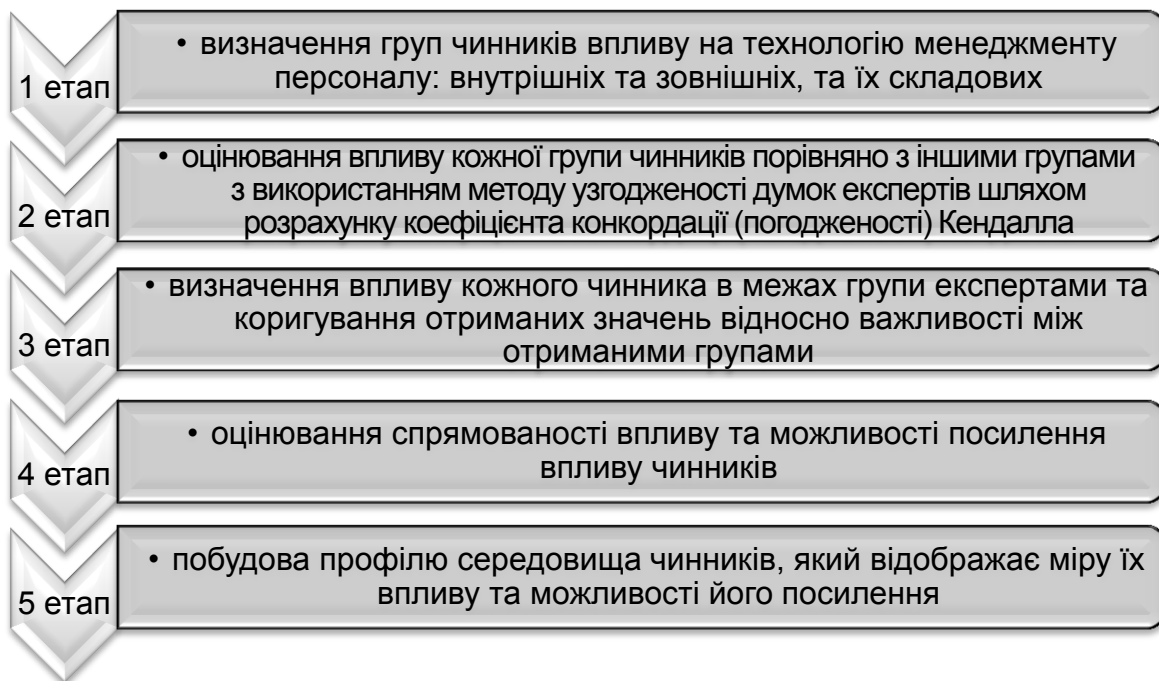


Рис. 3.3. Методичний підхід до визначення впливу чинників на технологію ефективного менеджменту персоналу

(джерело: розроблено автором)

Перш за все необхідно визначитися із групами чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на галузь та на підприємства.

І. Б. Дуракова виділяє такі зовнішні чинники: демографічні, економічні, технічні, соціокультурні, соціальні, культура, особистісні, а до внутрішніх: цілі підприємства, орієнтація на клієнта, специфіка підприємства, розмір підприємства і його технологічна мінливість, внутрішньо-організаційна

динаміка, імідж, оптимізація мети, перспективи стратегії забезпечення персоналом, відносини топ-менеджменту організації до вирішення кадрових питань [60]. Як бачимо фактично ці чинники є окремими складовими, які можна укрупнити у відповідні групи.

О. Л. Суюсанова розглядає такі чинники формування трудового потенціалу працівника: професійні, демографічні, особистісні якості, культурні, шкідливі звички [204]. Шкідливі звички з нашої точки зору варто розглядати як поведінкові.

Відомий дослідник у галузі менеджменту персоналу С. В. Шекшня виділяє такі групи чинників впливу на ефективність менеджменту персоналу: фізіологічні, технічні та технологічні, структурно-організаційні, соціально-економічні, соціально-психологічні і територіально-ситуаційні [231].

Останнім часом персонал у більшості розглядається крізь призму людського та інтелектуального капіталу. В цих сферах проведено багато досліджень та виокремлено множину груп чинників, що впливають на людський капітал.

Відомий український "гуру" дослідження людського капіталу О. А. Грішнова виділяє чинники відповідно системам, де формується людський капітал: демографічні, соціальні, економічні, природні, організаційно-економічні, екологічні. Особливу увагу в рамках своїх досліджень автор приділяє рівню загальної та професійної освіти [44].

Т. О. Петухова виділяє такі чинники впливу на людський капітал : зовнішні – політичні, макроекономічні, демографічні, та внутрішні – соціальні, економічні, технічні, екологічні, правові, науково-інноваційні, інтеграційні, ставлячи акцент на тому, що зовнішні не піддаються впливу, а внутрішні – є керованими [152].

Н. В. Ушенко виділяє такі чинники зовнішнього середовища впливу: законодавчо-правові, соціально-економічні, соціально-психологічні, демографічні, екологічні [216]. Звернемо увагу, що зазначені вище автори досі не виділяли законодавчо-правові чинники, але ж їх суттєвий вплив є очевидним: держава регулює трудові відносини через відповідні нормативні акти, впливаючи таким чином на окремі складові технології менеджменту персоналу. Наприклад, встановлюються рівні права для всіх щодо прийому на роботу, навчання та просування, виключається дискримінація за статтю та віком, регулюються умови оплати праці, тривалості робочого дня, регулювання безробіття і т.д., регулювання допомог, охорону здоров'я і безпеку праці та інші аспекти регулювання трудових

відносин. Окремо виділимо діяльність профспілок, адже вони безпосередньо впливають на кадрову роботу підприємства при наборі і відборі працівників, оцінці їх результатів, просуванні, оплаті і заохочення.

Крім людського персонал досліджується в рамках інтелектуального та соціального капіталів, що дозволяє виділити чинники, які впливають на технологію менеджменту персоналу.

Узагальнення виокремлених чинників зовнішнього та внутрішнього середовища надано у табл. 3.7, 3.8.

Таблиця 3.7

Групи зовнішніх чинників, які впливають на технологію менеджменту персоналу

Чинники \ Автори	О. А. Грішнова [44]	І. Б. Дуракова [60]	Т. О. Петухова [152]	Н. В. Ушенко [216]	С. В. Леонова [104]	І.О. Куревіна [100]	О. А. Сливка [181]	В. Ю. Петрунін [151]	І. В. Дунаєв [59]	Г. В. Прошак [161]	Л. І. Михайлова [126]	І. С. Іванова [81]	О. В. Полуяктова [158]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Економічні (макроекономічні)	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
Демографічні	+	+	+	+	+		+	+			+	+	
Соціальні	+	+					+	+		+	+	+	
Екологічні	+			+	+		+	+					
Законодавчо-правові				+					+		+	+	
Соціально-економічні				+	+	+							
Соціально-демографічні					+		+	+					
Інституційні					+					+			+
Інтеграційні					+								
Соціально-ментальні					+								
Політичні			+				+						+
Природні	+									+			
Організаційно-економічні	+							+					
Технічні (технологічні)		+										+	+
Соціокультурні (культурно-національні)		+				+							+
Особистісні													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Соціально-психологічні				+									
Виробничі					+								
Міжнародне середовище						+							
Організаційні								+				+	
Адміністративні									+				
Науково-методичні									+				
Інформаційно-освітні									+				

Таблиця 3.8

Групи внутрішніх чинників, які впливають на технологію менеджменту персоналу

Чинники	Автори							
	І. Б. Дуракова [60]	Т. О. Петухова [152]	О. Л. Суюсанова [204]	С. В. Шекшня [231]	С. В. Позднякова [157]	Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова [135]	А. Г. Жарінова [67]	
Організаційно-управлінські	+							+
Демографічні								+
Соціальні	+	+						+
Економічні (фінансові)		+						+
Соціально-економічні					+			+
Технічні		+			+			
Технологічні					+			
Екологічні		+						+
Соціально-психологічні					+			
Правові		+						+
Науково-інноваційні		+						+
Інтеграційні		+						
Професійні				+		+		
Особистісні				+		+		
Культурні				+				
Поведінкові				+				
Фізіологічні					+			
Структурно-організаційні					+			+
Територіально-ситуаційні					+			

Як бачимо дослідники виділяють велику кількість чинників, які перетинаються один з одним і відповідно вимагають укрупнення. Абсолютним лідером є група економічних чинників, крім того більшість дослідників виокремлює демографічні, соціальні і екологічні. Як було зазначено вище необхідність включення законодавчо-правових обумовлена специфікою протікання технології менеджменту персоналу на підприємстві в рамках правового поля. Уваги заслуговують інституційні чинники, які фактично відображають сутність організаційних, до яких дослідником [151] віднесено механізм функціонування економіки регіону, (кредитно-фінансовий механізм), податкова система, система стимулювання праці, рівень спеціалізації області, концентрації та кооперації підприємств та галузей, рівень розвитку та геополітичні напрями зовнішньоекономічних зв'язків регіону та ін. Таким чином інституційні об'єднують в собі такі групи: організаційно-економічні, адміністративні, організаційні. Також неможливо не брати до уваги стрімкий розвиток науки, який реалізується у постійних впровадженнях інновацій на підприємствах, що відчутно впливає на рівень техніки та технологій на підприємстві. Це значною мірою впливає на реалізацію технології менеджменту персоналу, тому вимагає виділення групи чинників – техніко-технологічних. Останньою групою чинників, яка характерна саме для макросередовища, є культурно-національні, адже вони є специфічними для кожної країни та обумовлюють культуру найманої праці.

Щодо чинників внутрішнього середовища, то серед дослідників превалюють економічні (фінансові), правові, соціальні та екологічні. Фактично екологічні чинники на рівні підприємства є досить обмеженими у кількості, що не дає підстав виокремлювати їх в самостійну групу. Правові чинники внутрішнього середовища обумовлені впливом зовнішніх, тому їх виділення в окрему групу не є обґрунтованим.

Крім того варто звернути увагу на специфіку діяльності підприємства, його організаційну структуру, ієрархію, що дає можливість виділити групу чинників – структурно-організаційні. Організаційно-управлінські також є достатньо чисельними, адже відображають методичне забезпечення управління, внутрішньофірмовий обмін інформацією, умови праці тощо.

Однією групою варто розглядати техніко-технологічні та науково-інноваційні, адже вони взаємопов'язані та впливають на ряд складових технології менеджменту персоналу. Окрему групу складають чинники професійної компетентності та поведінкові, які включають і особистісні характеристики, і фізіологічні, що варто узагальнити як соціально-психологічні.

Для проведення попереднього ранжування груп чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на технологію менеджменту персоналу необхідно визначитися із кількістю експертів. Для вирішення цього завдання використаємо декілька підходів. Відповідно до пп. 2.3 (формула 2.1) визначимо кількість експертів. Величина похибки залежить від рівня достовірності результатів, який ми візьмемо 90 % (похибка дорівнюватиме 10 %).

$$N_{\min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{0,1} + 0,5 \right) = 15,25 \text{ (осіб)}$$

Отже за розрахунками в опитуванні має брати участь не менше ніж 15 осіб.

Використовуючи інший підхід до визначення кількості експертів [43], який базується на оцінюванні міри надійності проведеної експертизи, яку називають варіацією, що розраховується як відношення середньоквадратичного розкиду експертних оцінок до середнього значення, на основі наданого графіку [43] визначимо, що при довірчому інтервалі 90 % результат експертизи може бути задовільним при значенні варіації 0,3, що відповідає кількості експертів не менше 16. Враховуючи, що в аналізі було використано дані з 19 підприємств, для оцінювання запросимо експертів з кожного підприємства, що задовольняє обом зазначеним вище підходам.

Для оцінювання пріоритетності груп чинників між собою розрахуємо коефіцієнт конкордації Кендала (див. рис. 2.10).

Статистична значущість коефіцієнта конкордації визначається за допомогою критерію Пірсона "хі-квадрат" за такою формулою (при кількості об'єктів $n \geq 7$) (3.1):

$$\chi^2 = m(n - 1)W. \quad (3.1)$$

Отримане емпіричне значення порівнюється з критичними, обчисленими для числа ступенів свободи $df = n - 1$ і відповідних рівнів значущості α .

У табл. 3.9, 3.10 надано експертне оцінювання груп чинників за мірою впливу на технологію менеджменту персоналу. Групи чинників зовнішнього середовища оцінювалися в діапазоні від 1 до 8, де "1" – найменший вплив, а "8" – найбільший.

Таблиця 3.9

Оцінювання міри впливу груп чинників зовнішнього середовища на технологію менеджменту персоналу ("Важливість для галузі")

№	Групи чинників	Експерти																			$\sum_{j=1}^m R_{ij}$	\bar{d}	d_j	d_j^2
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				
1	Демографічні	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	70	86,8	-16,8	280,6
2	Економічні	8	8	7	8	7	6	7	8	8	7	6	8	7	8	7	8	7	8	7	140	86,8	53,3	2835,6
3	Соціальні	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	80	86,8	-6,8	45,6
4	Екологічні	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	3	5	4	5	5	5	73	86,8	-13,8	189,1
5	Законодавчоправові	7	6	6	6	6	6	6	7	6	8	8	7	5	7	5	6	8	7	8	125	86,8	38,3	1463,1
6	Політико-інституційні	7	7	6	7	8	8	7	6	7	6	7	6	8	6	6	6	6	6	7	127	86,8	40,3	1620,1
7	Техніко-технологічні	2	1	4	2	4	2	4	1	2	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	52	86,8	-34,8	1207,6
8	Культурно-національні	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	2	27	86,8	-59,8	3570,1
Число однакових значень рангів (t_e)		$(2^3-2)+(2^3-2)$	-	(2^3-2)	$(3^3-3)+(2^3-2)$	(2^3-2)	$(2^3-2)+(2^3-2)$	$(2^3-2)+(2^3-2)$	(2^3-2)	(2^3-2)	$(2^3-2)+(2^3-2)$	$(3^3-3)+(2^3-2)$	(2^3-2)	$(2^3-2)+(2^3-2)$	(2^3-2)	(2^3-2)	$(2^3-2)+(2^3-2)$	(2^3-2)	-	$(2^3-2)+(2^3-2)$	694	Сума	11211,5	
		12		6	30	6	12	12	6	6	12	30	6	12	6	6	12	6		12	192			

$$W = 12 \times 11211,5 / ([19^2 \times (8^3 - 8) - 19 \times 192]) = 0,75458$$

$\chi^2 = 19 \times (8 - 1) \times 0,75458 = 100,3598$ – емпіричне значення при 99,9-відсотковому довірчому інтервалі та числі ступенів свободи $df = 8 - 1 = 7$ критичне значення дорівнює 24,32 $100,3598 > 24,32$, отже узгодженість думок експертів не є випадковою. (Джерело: розраховано автором)

Оцінювання міри впливу груп чинників внутрішнього середовища на технологію менеджменту персоналу ("Важливість для підприємства")

116

№	Групи чинників	Експерти																			$\sum_{j=1}^m R_{ij}$	\bar{d}	d_j	d_j^2
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				
1	Економічні (фінансові)	7	6	6	5	7	6	5	7	7	7	6	7	6	5	6	7	6	5	7	118	85	33	1089
2	Соціальні	4	5	4	4	5	4	6	6	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	6	89	85	4	16
3	Структурно-організаційні	5	6	5	7	6	6	5	6	5	5	7	7	6	5	6	6	5	6	7	111	85	26	676
4	Організаційно-управлінські	6	7	7	5	5	7	7	5	6	5	6	5	7	7	7	5	7	7	5	116	85	31	961
5	Професійні	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5	73	85	-12	144
6	Соціально-психологічні	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	5	5	3	4	3	57	85	-28	784
7	Техніко-технологічні та науково-інноваційні	1	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	32	85	-53	2809
Число однакових значень рангів (t_e)		-	(2^3-2)	(2^3-2)	(2^3-2)	(2^3-2)	(2^3-2)	$(2^3-2)+(2^3-2)$	(3^3-3)	$(2^3-2)+(2^3-2)$	(2^3-2)	$(2^3-2)+(2^3-2)$	$(2^3-2)+(2^3-2)$	$(2^3-2)+(2^3-2)$	$(2^3-2)+(2^3-2)$	(2^3-2)	$(2^3-2)+(2^3-2)$	(3^3-3)	(2^3-2)	$(2^3-2)+(2^3-2)$	$(2^3-2)+(2^3-2)$	596	Сума	6479
			6	6	6	6	12	24	12	6	12	12	12	12	12	6	12	24	6	12	12	198		

$W = 12 \times 6479 / ([19^2 \times (7^3 - 7) - 19 \times 198]) = 0,662$; $\chi^2 = 19 \times (7 - 1) \times 0,662 = 75,468$ – емпіричне значення при 99,9-відсотковому довірчому інтервалі та числі ступенів свободи $df = 7 - 1 = 6$ критичне значення дорівнює 22,5, $75,468 > 22,5$, отже узгодженість думок експертів не є випадковою. (Джерело: розраховано автором)

У Додатку К подано оцінку впливу на підприємство кожної окремої складової в рамках наведених вище груп. Середнє значення розраховувалося як середньозважене за кожним чинником і як середнє арифметичне між всіма чинниками однієї групи.

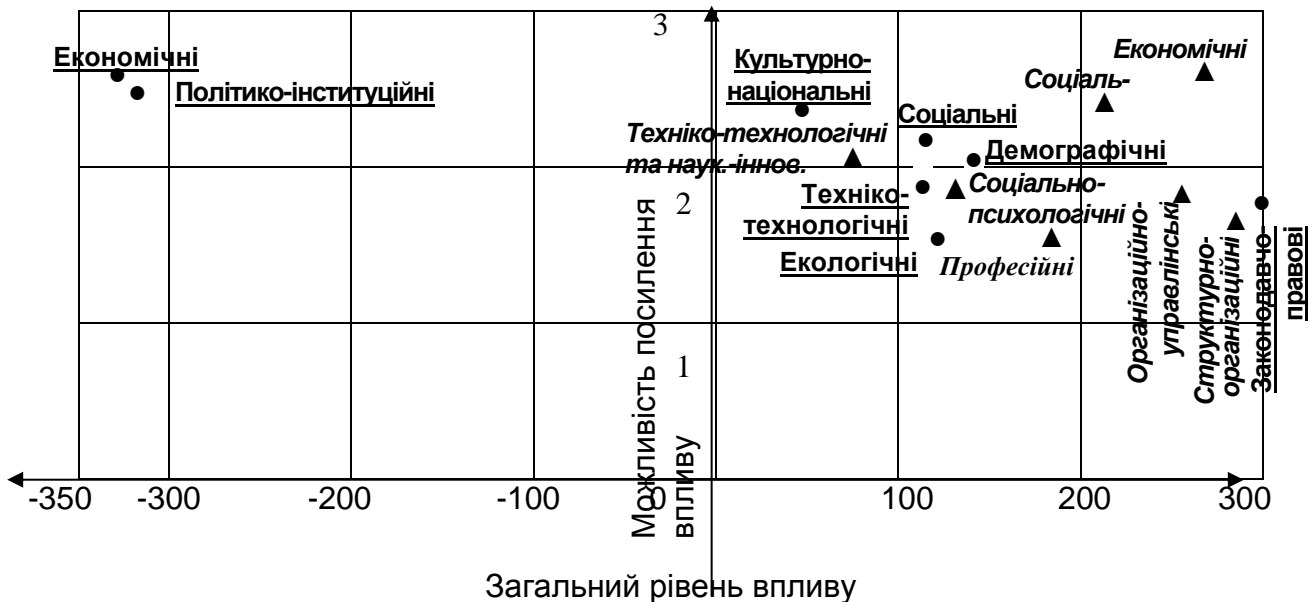
Отримані результати занесемо до табл. 3.11. Серед обраних груп чинників негативний вплив мають лише економічні та політико-інституційні, що повністю відображає сучасний стан в українському суспільстві.

Таблиця 3.11

Результати аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на технологію менеджменту персоналу на промисловому підприємстві

Група чинників	Міжгрупове порівняння (А)	Середнє значення в межах групи (В)	Спрямованість впливу (С)	Загальний рівень впливу	Можливість посилення впливу
Зовнішні					
Економічні	140	2,404	-	-336,56	2,74
Демографічні	70	1,985	+	138,95	2,32
Соціальні	80	2,347	+	187,76	1,84
Політико-інституційні	127	2,561	-	-325,247	2,58
Законодавчо-правові	125	2,395	+	299,375	2,00
Техніко-технологічні	52	2,191	+	113,932	2,05
Культурно-національні	27	1,797	+	48,519	2,42
Екологічні	73	1,705	+	124,465	1,84
Внутрішні					
Економічні (фінансові)	118	2,339	+	276,002	2,79
Соціальні	89	2,331		207,459	2,58
Структурно-організаційні	111	2,677	+	297,147	1,79
Організаційно-управлінські	116	2,271	+	263,436	1,74
Професійні	73	2,376	+	173,448	1,79
Соціально-психологічні	57	2,128	+	121,296	2,16
Техніко-технологічні та науково-інноваційні	32	2,112	+	67,584	2,26

На основі проведеного аналізу, використовуючи отримані у табл. 3.11 значення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на технологію менеджменту персоналу та можливості їх посилення, побудуємо профіль середовища для промислових підприємств, який представляє собою матрицю з двома осями координат: одна відображає можливість посилення впливу, інша – оцінений загальний рівень впливу, подану на рис. 3.4.



прим.: **Культурно-національні** – група чинників зовнішнього середовища;
Соціальні – група чинників внутрішнього середовища

Рис. 3.4. Профіль середовища груп чинників зовнішнього й внутрішнього впливу на технологію менеджменту персоналу (джерело: розраховано автором)

На основі побудованого профілю середовища можна зробити такі висновки. Найвпливовішими та найбільш динамічними є група економічних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що є цілком очікувано, так як в більшості реалізація технології ефективного менеджменту персоналу за складовими залежить від функціонування підприємства в цілому. Як відомо українські промислові підприємства (особливо машинобудування Харківського регіону, яке виступало базою дослідження) наразі знаходяться в стадії переорієнтації ринків, в умовах постійного зростання цін, посилення конкурентоспроможності іноземних підприємств, скорочення інвестицій в економіку та зниження споживчого попиту. Всі ці чинники негативно впливають на діяльність промислових підприємств,

а отже і на перебіг технології менеджменту персоналу. Натомість внутрішні економічні чинники в більшості позитивно впливають на складові технології менеджменту персоналу, але їх висока динаміка вимагає постійного моніторингу та контролю задля нівелювання негативного впливу, який вони можуть здійснювати в разі зміни характеру впливу.

Найбільш загрозливими для реалізації технології менеджменту персоналу є політико-інституційні зовнішні чинники, що обумовлено геополітичною ситуацією в Україні та місцем Харківського регіону у безпосередній близькості з зовнішньою загрозою. Особливого значення цей вплив набуває внаслідок відсутності можливості розробки адекватного сценарію реакції на нього. В цю групу чинників також увійшли чисельні характеристики системи інститутів в Україні. Як відомо ринкова інфраструктура має ряд недоліків, які за часи кризи лише загострюються. Криза у банківському секторі, зтяжні програми структурної перебудови економіки та зміни у податковій політиці в сукупності негативно впливають на підприємство в цілому, торкаючись і безпосередньо відносин із персоналом.

Серед групи зовнішніх чинників також впливовими виявилися законодавчо-правові, що обумовлено безпосереднім впливом на трудові відносини незважаючи на зовнішню їх локацію. Це пов'язано із загостренням проблем майнового розшарування, що обумовлює рівень реалізації технології мотивації персоналу, відбір та найм. Діяльність профспілок та регламентування соціально-трудова відносин також впливає на технологію відбору та найму, але обумовлюючи і розвиток та контроль.

Щодо демографічних чинників, які, як зазначалося вище (див. табл. 3.7), були виокремлені більшістю дослідників, то їх вплив наразі є досить помірним, але достатньо динамічним, що обумовлено міграційними процесами внаслідок нестабільності політичної ситуації в країні. Всі інші демографічні процеси є досить сталими та порівняно з іншими групами чинників не суттєво впливають на технологію менеджменту персоналу.

Група зовнішніх соціальних чинників також увійшла до квадранту з зовнішніми економічними, що відбиває її потужний вплив. Це обумовлено складом чинників (Додаток К), серед яких особливої уваги заслуговує стан ринку праці та соціальна напруга у суспільстві. Стан системи охорони здоров'я та медичного обслуговування, соціальна захищеність населення та тривалість життя населення безпосередньо впливають на персонал, обумовлюючи таким чином рівень реалізації технологій. А рівень загальної та професійної освіти, інформаційна інфраструктура, розвиток

професійного досвіду та заохочення до самонавчання напряду впливають на технологію розвитку, оцінки та контролю персоналу. Внутрішні соціальні виявилися менш впливовими і менш динамічними через те, що їх склад та характеристики (розмір соціального пакету і соціальних пільг, соціальна інфраструктура підприємства, страхування працівників і наявність об'єктів соцкультпобуту) є досить усталеним на досліджених підприємствах.

В один квадрант попали внутрішні структурно-організаційні і організаційно-управлінські з найвищим впливом серед внутрішніх та помірною динамікою. Це обумовлено тим, що фактично саме ці чинники регламентують здійснення технології менеджменту персоналу: система стимулювання персоналу і нормування та оплати праці визначають технологію мотивації персоналу; система оцінювання та атестації персоналу – складає сутність технології оцінки та контролю. Ієрархічна складність підприємства та організаційно-правова форма як визначальні чинники впливають на всі складові технології ефективного менеджменту персоналу.

Серед всіх інших груп чинників впливовими є професійні через те, що вони обумовлюють технології контролю, розвитку та оцінки персоналу, а також відбір та найм.

Загальні рекомендації щодо використання отриманих результатів у напрямку вдосконалення реалізації технології ефективного менеджменту персоналу викладено у наступному підрозділі.

3.3. Аналітичне забезпечення підвищення рівня використання технологій ефективного менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах

Технологія менеджменту персоналу тісно пов'язана з процесом оптимізації складових і процедур у рамках тих або інших функцій управління. Тому для підвищення рівня використання технології менеджменту персоналу вагомий вплив здійснюють детальний аналіз та оцінка існуючих функціональних процесів управління на підприємстві. Задля коректної організації кожної підсистеми управління персоналом слід визначити послідовність та характер процесу, обрати відповідний інструментарій, обґрунтувати оптимальні умови функціонування. Отже, реалізація технології ефективного менеджменту персоналу має на меті вдосконалення відповідних бізнес-процесів управління.

Деталізація досліджуваного процесу з метою його вдосконалення та відповідно виявлення слабких місць неможливі без моделювання, де ключовим елементом виступає бізнес-процес. Адже важливим етапом технології ефективного менеджменту персоналу є визначення та обґрунтування бізнес-процесів, які є центральною ланкою будь-яких відносин на підприємстві. Бізнес-процеси не тільки забезпечують інтегрованість підприємства та реалізацію його загальної стратегії, але й сприяють вдосконаленню діяльності підприємства завдяки аналізу всіх сфер його функціонування. Детальний аналіз підходів до розуміння сутності поняття "бізнес-процес" (додаток В) дозволяє визначити його як логічну цілеспрямовану послідовність виконання функцій, спрямованих на створення результату завдяки перетворенню входів у виходи.

Модель бізнес-процесу дозволяє описати всі його складові – цілі, функції, ресурси, учасників, результати, послідовність дій, іншу інформацію. На сьогодні існує достатня кількість актуальних інструментів моделювання, детальний аналіз яких подано в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Порівняльний аналіз інструментів моделювання бізнес-процесів

Інструмент моделювання	Сутність та головне призначення	Критерії порівняння			
		Доступність	Поширеність	Простота у використанні	Вартість
1	2	3	4	5	6
ARIS	Інтегрований засіб моделювання бізнес-процесів, який об'єднує різноманітні методи моделювання та аналізу систем. Це засіб описання, аналізу, оптимізації і документування бізнес-процесів. Орієнтований на роботу з продуктом SAP R/3	+	+	-	+
BPWin і ERWin	BPWin – інструмент візуального моделювання бізнес-процесів. ERWin – засіб, що використовується при моделюванні і створенні баз даних довільної складності на основі діаграм "сутність – зв'язок"	+	+	+	+

1	2	3	4	5	6
Ithink Analyst	Пакет для ситуаційного моделювання. Дозволяє будувати наглядні і точні моделі дуже складних політичних та економічних ситуацій, використовує бібліотеку базових моделей і методи системної динаміки	-	+	-	-
Oracle Designer	Функціональний засіб для описання предметної області. Входить до комплексу інструментальних засобів Oracle Developer Suite по проектуванню програмних систем і баз даних, що реалізують технологію CASE і власну методологію розробки інформаційних систем. Цей засіб варто використовувати при орієнтації на всю лінійку продуктів Oracle	+	+	-	-
Power Designer	Засіб моделювання бізнес-процесів, проектування баз даних і об'єктного моделювання	-	-	+	-
Rational Rose	Засіб моделювання об'єктно-орієнтованих інформаційних систем. Дозволяє розробляти як високорівневі, так і низькорівневі моделі, здійснюючи тим самим або абстрактне проектування, або логічне. Добре орієнтований на розробки в середовищі Visual Studio	+	-	+	+
Re-Think	Графічне об'єктно-орієнтоване середовище створення і супроводження інтелектуальних програм моніторингу, діагностики і управління складними динамічними системами в різних ситуаціях	+	-	-	-
System Architect	Універсальний CASE-засіб, що дозволяє здійснити не тільки проектування даних, але і структурне моделювання	+	-	+	+
Workflow Modeler	Пакет для функціонального й інформаційного моделювання, аналізу і проектування бізнес-процесів	-	-	+	+

Для порівняння представлених продуктів було використано такі критерії:

доступність (наявність інформації про продукт: комп'ютерні навчальні матеріали, посібники, статті, інформація в Інтернеті, демонстраційні версії);

поширеність продукту (термін існування, кількість проданих ліцензій, наявність, розмір і рівень діяльності кінцевих користувачів);

простота у використанні (зручний та зрозумілий інтерфейс, невеликий термін навчання персоналу, можливість самостійного вивчення продукту);

вартість (обґрунтована вартість, дотримання принципу "ціна-якість").

Проведений у табл. 3.12 аналіз дозволяє зробити такі висновки: такі інструменти, як Erwin, Power Designer і Rational Rose частіше використовуються для моделювання баз даних; Oracle Designer, Power Designer та Rational Rose більше підходять для моделювання окремих компонентів; ARIS, BPwin і Rational Rose застосовуються для моделювання бізнес-процесів. Відповідно доцільними та ефективними інструментальними засобами моделювання процесу розробки технології ефективного менеджменту персоналу є: BPWin/ERWin, Rational Rose, ARIS. Перелік позитивних та негативних сторін цих продуктів подано на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Аналіз позитивних та негативних сторін продуктів моделювання бізнес-процесів (узагальнено на основі [1; 63; 113])

Отже, враховуючи складність освоєння ARIS і потенційний ризик Rational Rose та при наявності майже однакового функціонального забезпечення, найбільш доступним інструментом моделювання бізнес-процесів у контексті дослідження є BPwin (AllFusion Process Modeler).

Використання даного програмного продукту дозволить формалізувати процес формування технології ефективного менеджменту персоналу в вигляді набору взаємозв'язаних функціональних блоків, створити ієрархію підпорядкування та визначити ступінь контролю.

Слід акцентувати увагу, що пакет BPWin заснований на методології IDEF, яка становить сукупність методів, правил і процедур, призначених для побудови функціональної моделі об'єкта будь-якої предметної області [113].

За допомогою стандарту IDEF0 спочатку проведемо опис процесу розробки технології в цілому (побудова контекстної діаграми), після чого здійснимо функціональну декомпозицію бізнес-процесів. Зазначимо, що основними елементами функціональної моделі IDEF є [1; 63; 113; 237]:

1) вхід – продукт (дані або об'єкти), який у ході реалізації процесу змінюється та перетворюється у вихід;

2) вихід – кінцевий продукт (об'єкт або послуга), який є результатом реалізації процесу;

3) управління (стратегії та процедури, які забезпечують реалізацію процесу);

4) механізми (ресурси, які потрібні для реалізації процесу).

Враховуючи детальний аналіз сучасного стану менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах та проведенне дослідження рівня важливості складових технології менеджменту персоналу (розділ 2) було вирішено продемонструвати оптимізацію таких процесів, як мотивація персоналу та розвиток персоналу.

Враховуючи результати кластерного аналізу, які свідчать про те, що найбільшою мірою підприємства відрізнялися за технологією контролю персоналу, оцінки персоналу та відбору і найму персоналу, зазначимо про несуттєвий вплив на розподіл підприємств між собою технології розвитку та мотивації персоналу. Це вказує на переважно однакові схеми проведення професійного розвитку та реалізації системи мотивації персоналу на більшості машинобудівних підприємствах. Тому, беручи за базу поданий в п. 1.2 алгоритм застосування технології ефективною мотивації та розвитку персоналу, який є науково обґрунтованим, але дещо теоретизованим та громіздким в плані процесів, представимо їх оптимізацію в якості побудованих моделей, що можуть братися за основу в діяльності кожного досліджуваного підприємства.

У сучасних умовах недостатнє стимулювання часто не дозволяє машинобудівним підприємствам реалізувати свої потенційні можливості, що призводить на практиці не тільки до інертності більшої частини персоналу та зниження їх трудової активності, але й до масового відчуження людей від роботи. Традиційний підхід щодо стимулювання продуктивності праці на сьогодні вже є малодійним. Це підтверджує першочергову необхідність вдосконалення процесів стимулювання та мотивування персоналу на підприємстві, що дозволить підвищити рівень використання технології мотивації персоналу.

Отже, в результаті моделювання бізнес-процесу була створена контекстна діаграма "Реалізація технології мотивації персоналу на підприємстві", яка подана на рис. 3.6. Як видно з рисунка, у центрі знаходиться функціональний блок головного завдання, який відображає поставлену мету моделі. Цей процес має ряд входів: "Технологія мотивації персоналу", "Інформація щодо управління персоналом на підприємстві" та вихід: "Технологія ефективної мотивації персоналу".

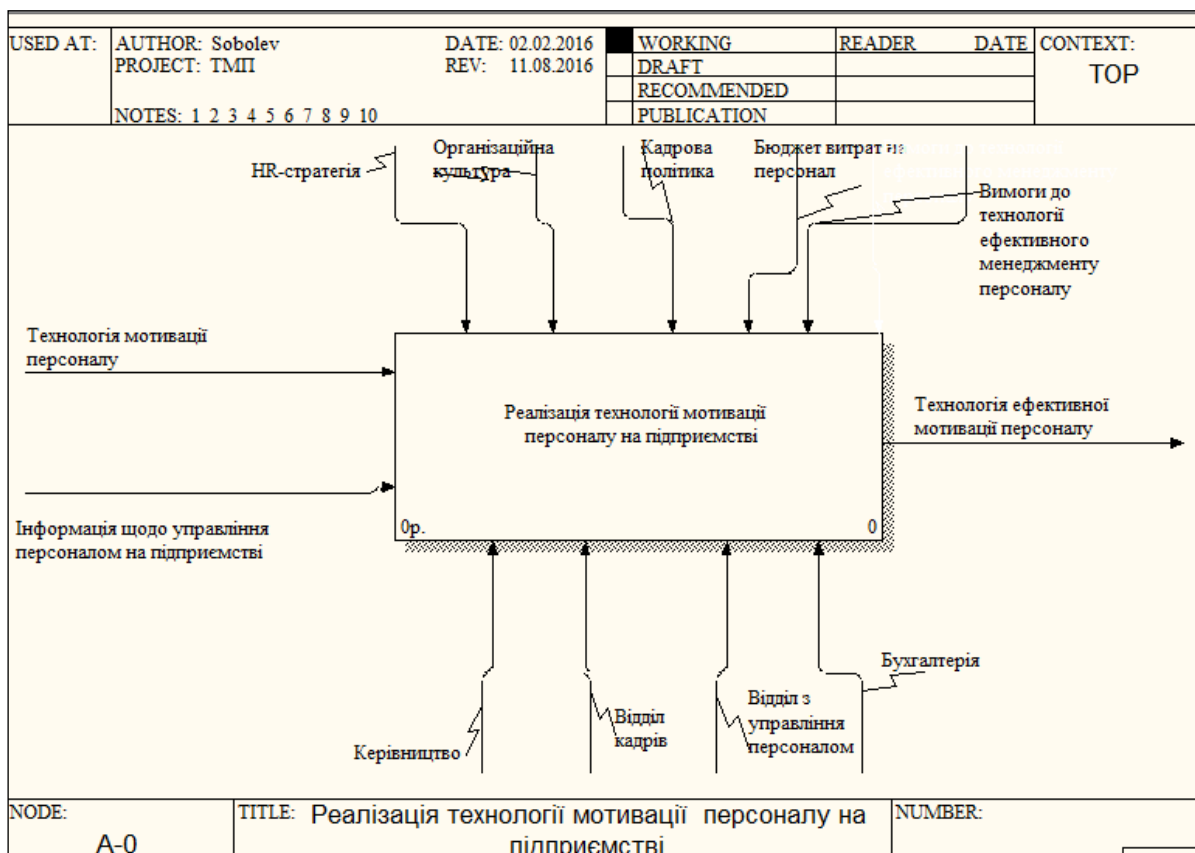


Рис. 3.6. Контекстна діаграма процесу "Реалізація технології мотивації персоналу на підприємстві"

Відповідно до внутрішньої системи управління на процес спрямовані зусилля керівництва, відділу кадрів, відділу з управління персоналом та бухгалтерії. Враховуючи специфіку технології мотивації персоналу (стимулювання та мотивування персоналу) основними механізмами є "HR-стратегія", "Кадрова політика", "Організаційна культура", "Бюджет витрат на персонал", "Вимоги до технології ефективного менеджменту персоналу".

Декомпозиція першого рівня процесу описує наступні послідовні підпроцеси: "Виявлення проблемних питань стосовно процесів мотивації персоналу, їх причин та наслідків"; "Ініціація проекту технології мотивації персоналу"; "Розробка та впровадження програми мотивації персоналу"; "Контроль реалізації проекту". IDEF0 діаграма першого рівня декомпозиції бізнес-процесу "Реалізація технології мотивації персоналу на підприємстві" представлена на рис. 3.7.

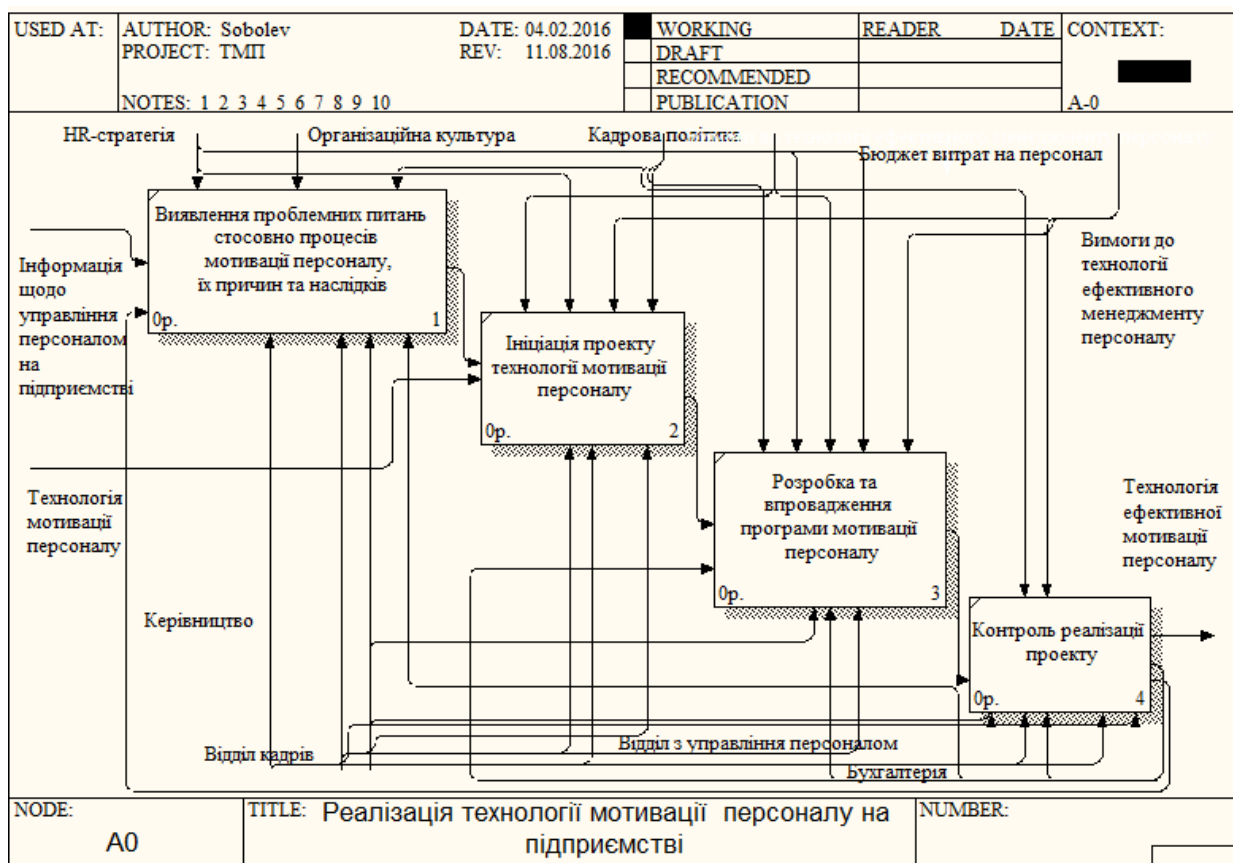


Рис. 3.7. Декомпозиція функціонального блоку "Реалізація технології мотивації персоналу на підприємстві"

Необхідно зазначити, що в основі бізнес-процесу реалізації технології мотивації персоналу лежить аналіз потреб персоналу та підприємства, тому початковий етап передбачає пошук, пов'язаний з визначенням їх сутності. Усунення причин виникнення проблем управління персоналом сприятиме покращенню задоволеності персоналу, що забезпечить зростання продуктивності праці зокрема, та прибутковості підприємства взагалі. Окрім цього, виявлення проблемних питань стосовно процесів мотивації персоналу, їх причин та наслідків включає оцінку функціонуючої системи мотивації праці на підприємстві, виявлення методів та інструментів мотивації персоналу, що використовуються на підприємстві. Так, аналіз кадрової політики на досліджуваних машинобудівних підприємствах дозволив визначити таке (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Застосування в діяльності персоналу певних форм стимулювання машинобудівними підприємствами

Підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ПАТ "ХЗЕМВ-1"	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ПАТ "ХТЗ"	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+
ВАТ "Завод ім. Фрунзе"	+	+	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-	+
ВАТ "ЛАРЗ"	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ВАТ "ТУРБОАТОМ"	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ВАТ "ХЗЕМВ"	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ПАТ "Автрамат"	+	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-
ПАТ "Електромашина"	+	+	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-	+
ПАТ "Куп'янський машзавод"	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ПАТ "Світло шахтаря"	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+
ПАТ "ХАРП"	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+
ПАТ Завод "Південкабель"	+	+	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-	+
ПрАТ "Завод "Трансв'язок"	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ "ХЗЕО"	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ "ХЗШП"	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ "ХРМЗ"	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ПУАТ "ХАРВЕРСТ"	+	+	-	-	+	+	-	-	-	+	-	-	+
ПуАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ "Лозівський ковальсько-механічний завод"	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+

Примітка. За даними підприємств: "+" – заходи застосовуються, "-" – заходи не застосовуються. 1 – заробітна плата; 2 – бонуси (винагороди, премія); 3 – участь

працівників у прибутках (% від прибутку); 4 – участь в акціонерному капіталі (придбання акцій на пільгових умовах); 5 – планування кар'єри (розробка моделей просування персоналу по службі); 6 – суспільне визнання (вручення грамот, розміщення фото на дошці пошани, публічне привітання керівництвом); 7 – обслуговування власним транспортом; 8 – організація харчування (виділення коштів на харчування); 9 – стипендіальні програми (виділення коштів на отримання освіти); 10 – організація навчання (покриття витрат на навчання); 11 – медичне обслуговування; 12 – забезпечення житлом; 13 – корпоративна культура (організація розважальних заходів, проведення свят та вечірок).

Пріоритетними формами стимулювання, що застосовуються в діяльності персоналу, залишаються заробітна плата, бонуси (винагороди, премії), організація навчання та суспільне визнання (вручення грамот, розміщення фото на дошці пошани): найменш використовуваними є участь працівників у прибутках, участь в акціонерному капіталі та медичне обслуговування.

Зазначимо, що головною метою даного етапу є не тільки виявлення реальної картини стосовно застосування інструментів мотивування та стимулювання персоналу на підприємстві, але й визначення необхідності реалізації технології мотивації персоналу, яка дозволить гармонізувати цілі і підприємства, і персоналу.

На наступному етапі "Ініціація проекту технології мотивації персоналу" відбувається уточнення мети розробки проекту, обґрунтування конкретних задач щодо мотивації та стимулювання персоналу. Далі перевіряється концепція проекту та приймається рішення щодо розробки програми мотивації персоналу, яка включає такі підпроцеси, як: визначення форм, методів і засобів впливу на персонал; створення системи винагородження; обґрунтування термінів та послідовності операцій. Детальне дослідження існуючих форм та методів мотивації праці представлено в підрозділі 1.3.

Важливим елементом в алгоритмі досліджуваного бізнес-процесу є контроль реалізації проекту, який включає оцінку ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та розробку коригуючих дій.

Механізмами функціонування є керівництво, відділ кадрів, відділ управління персоналом та бухгалтерія, на всіх етапах реалізації технології мотивації персоналу управління ведеться з урахуванням HR-стратегії, кадрової політики, організаційної культури, бюджету витрат на персонал, вимог до технології ефективного менеджменту персоналу.

Зазначимо, що на реалізацію технології мотивації персоналу впливають фактори не тільки внутрішнього середовища, але й зовнішнього.

Підтвердженням цього є проведене дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на ТМП в підрозділі 3.2.

Наступною є оптимізація процесу розвитку персоналу, тому на рис. 3.8 подана контекстна діаграма "Реалізація технології розвитку персоналу на підприємстві".

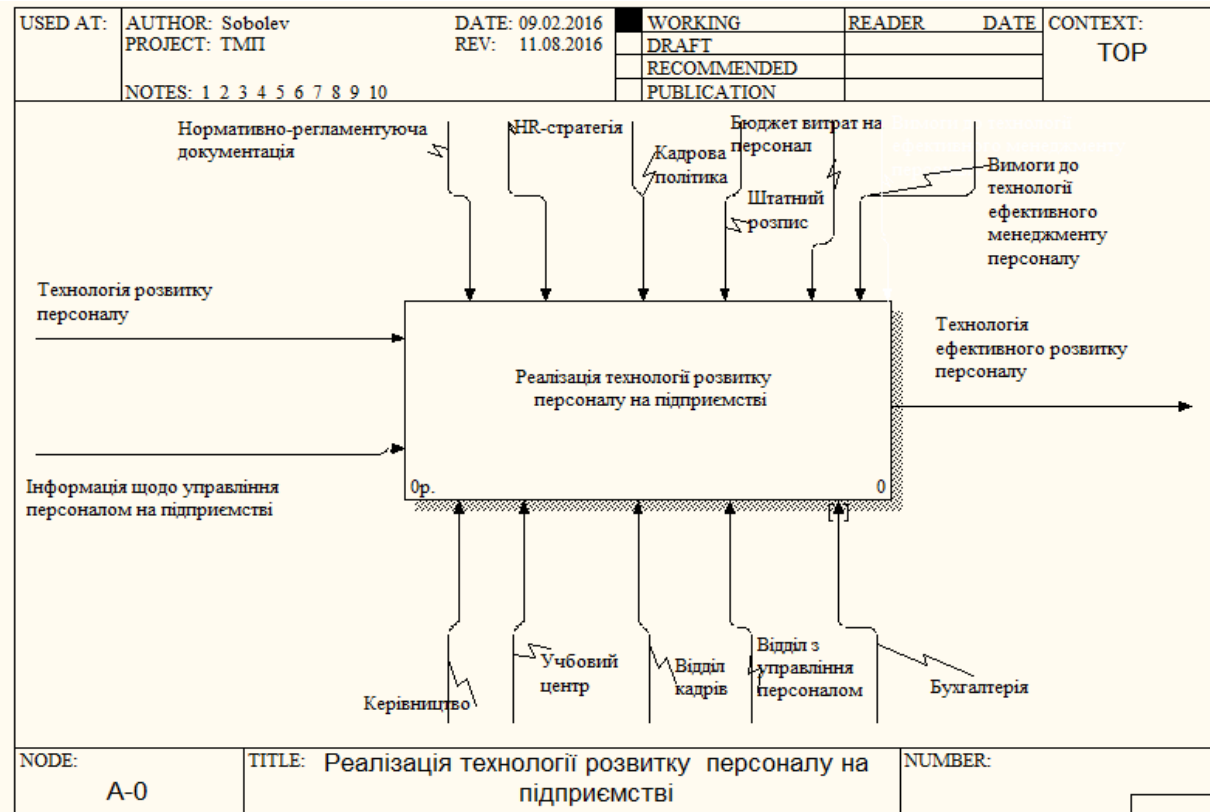


Рис. 3.8. Контекстна діаграма "Реалізація технології розвитку персоналу на підприємстві" (джерело: розроблено автором)

Відповідно до рис. 3.8 модель реалізації технології розвитку персоналу перетворює входи "Технологія розвитку персоналу" та "Інформація щодо управління персоналом на підприємстві" у вихід "Технологія ефективного розвитку персоналу" при наявності забезпечуючих складових управління, а саме "HR-стратегія", "Кадрова політика", "Нормативно-регламентуюча документація" (яка включає Положення про корпоративне навчання, методичні та навчальні посібники тощо), "Штатний розпис", "Бюджет витрат на персонал", "Вимоги до технології ефективного менеджменту персоналу", та за допомогою механізмів, які реалізуються через функціонування навчального центру, відділу кадрів, відділу з управління персоналом, бухгалтерії та керівництва.

Декомпозиція процесної моделі реалізації технології розвитку персоналу, яка подана на рис. 3.9, включає наступні підпроцеси: 1) виявлення потреби в навчанні персоналу; 2) формування бюджету на навчання персоналу; 3) розробка програми навчання (визначення цілей навчання, вибір методів навчання, вироблення єдиних стандартів навчання, адаптація навчальних програм, регламентація процесу навчання); 4) реалізація програми навчання; 5) оцінка ефективності навчання (контроль результатів навчання, перевірка системності навчальних заходів).

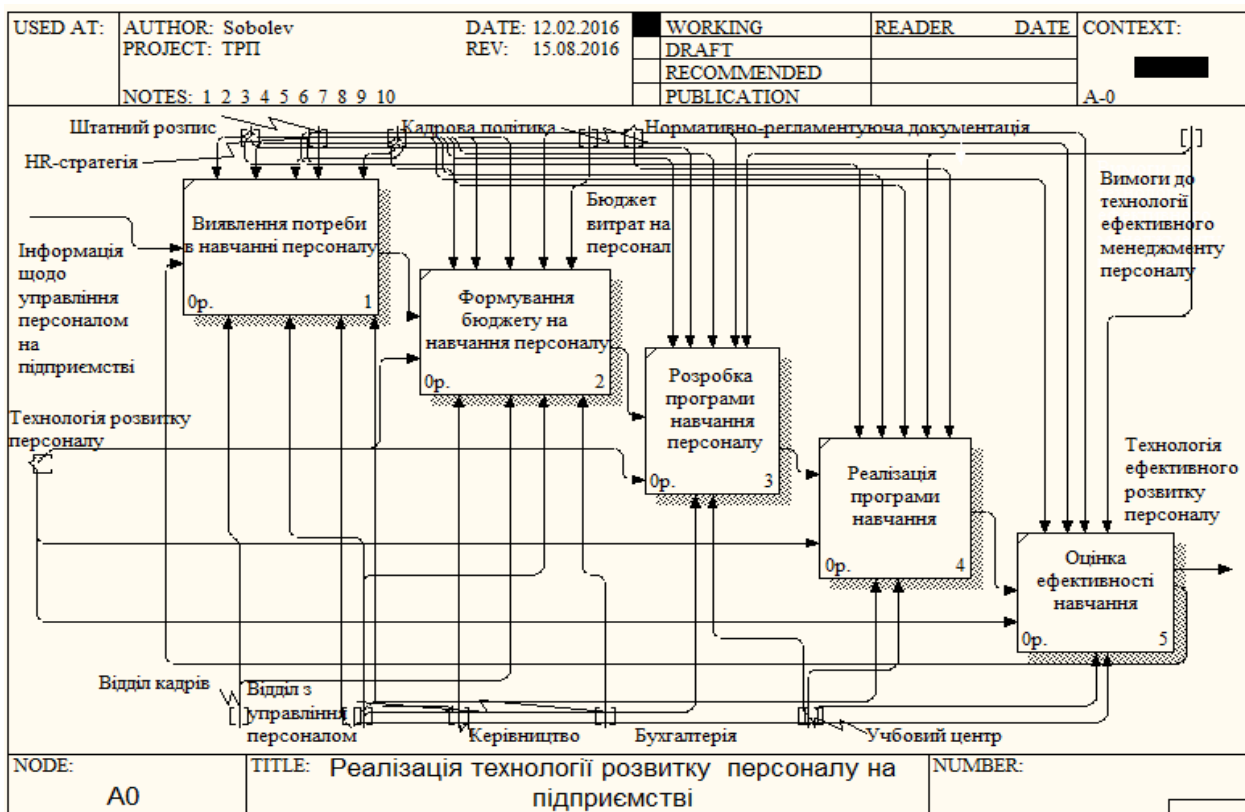


Рис. 3.9. Декомпозиція функціонального блоку "Реалізація технології розвитку персоналу на підприємстві"
(джерело: розроблено автором)

Зазначимо, що на вході – інформація щодо управління персоналом, яка включає нормативні документи, особисті справи працівників, опис посад і посадові інструкції, професіограми посадових осіб тощо та HR-стратегія на підприємстві. Кінцевий результат, який отримуємо на виході – це технологія ефективного розвитку персоналу.

Виявлення потреби в навчанні персоналу на думку багатьох теоретиків-практиків [2; 20; 23; 85] є найважливішим початковим етапом реалізації ТРП, від ретельності та правильності проведення якого будуть

залежати всі наступні кроки. Необхідно зазначити, що на практиці існує доволі широкий спектр методів виявлення потреби в навчанні персоналу, найбільш використовуваними серед яких саме в діяльності машинобудівних підприємств є:

- вивчення кадрових документів та підсумків співбесіди при прийомі на роботу, що дозволить не тільки виявити його здобутий професійно-кваліфікаційний рівень (відповідно отриманої освіти, проходження курсів підвищення кваліфікації тощо), але й проаналізувати вмотивованість працівника, його готовність та бажання до навчання;

- збір заявок керівників підрозділів та персоналу, при цьому важливим є чітке формулювання знань та компетенцій, необхідних для реалізації конкретних завдань;

- результати атестації (оцінки) персоналу, яка, у свою чергу, проводиться з певною періодичністю та регулярністю з метою виявлення наявного реального професійного рівня працівників та розуміння необхідної потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу. Важливими ресурсами при цьому є оціночні технології та засоби (соціологічні анкети, психологічні тести та ін.), результати попередніх перевірок, моделі компетенцій, інші документи і матеріали, що відображають успіхи об'єкта оцінки.

Акцентуємо увагу, що є спеціальні методологічні інструкції стосовно розвитку персоналу. Так, методологічна інструкція МІ П5.1-ОК-044-2013 встановлює порядок планування потреби в кадрах, підбору на роботу, переведення і звільнення персоналу. Методологічна інструкція МІ П5.2-УЦ-045-2013 встановлює порядок організації і проведення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників, керівних працівників і спеціалістів. Робоча інструкція РІ П5-УЦ-026-2013 визначає порядок оцінки рівня всього персоналу всіх структурних підрозділів [49].

Наскільки об'єктивною, прозорою та зрозумілою буде реалізація етапу "виявлення потреби у навчанні персоналу, який потребує значної підготовчої роботи, настільки простим та обґрунтованим буде формулювання бюджету на навчання персоналу.

Розробка програми навчання персоналу та її реалізація є головним та важливим етапом реалізації технології розвитку персоналу. Її головна мета формування професійно необхідних компетенцій персоналу для потреб виробництва й управління підприємством. Окрім цього, в ній зазначаються та обґрунтовуються задачі, інструментарій, учасники

та суб'єкти реалізації програми. Аналіз особливостей існуючих форм розвитку персоналу, що використовуються на досліджуваних підприємствах (табл. 3.14), дозволяє зазначити наступне: беззаперечним інструментом вирішення кадрових проблем більшості підприємств є навчання на робочому місці, де є відповідна матеріально-технічна база та кваліфіковані майстри-наставники. Що стосується навчання поза робочим місцем, то найбільш застосовуваними формами є лекції та навчальні ситуації.

Реалізація програми передбачає всебічне забезпечення її практичних аспектів та включає інформаційну, організаційну, фінансову, кадрову та матеріально-технічну підтримку. Так, дієва програма розвитку персоналу дозволить підприємству: сформулювати чіткий план організації розвитку персоналу; реалізувати стратегічні цілі підприємства, що стосуються кадрової політики; обґрунтувати цільове фінансування запланованих заходів; забезпечити кар'єро-професійне зростання персоналу; підвищити рівень зацікавленості персоналу через залучення їх до практичної реалізації програми тощо.

Таблиця 3.14

Застосування в діяльності форм розвитку персоналу машинобудівними підприємствами в 2011 – 2015 рр.

Підприємства	Навчання поза робочим місцем				Навчання на робочому місці			
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПАТ "ХЗЕМВ-1"	-	-	-	-	+	-	-	-
ПАТ "ХТЗ"	+	+	-	-	+	+	+	+
ВАТ "Завод ім. Фрунзе"	+	+	-	-	+	+	+	+
ВАТ "ЛАРЗ"	-	-	-	-	+	-	-	-
ВАТ "ТУРБОАТОМ"	+	+	+	+	+	+	+	+
ВАТ "ХЗЕМВ"	-	-	-	-	+	-	-	-
ПАТ "Автрамат"	+	+	-	-	+	+	+	+
ПАТ "Електромашина"	+	+	+	+	+	+	+	+
ПАТ "Куп'янський машзавод"	-	-	-	-	+	-	-	-
ПАТ "Світло шахтаря"	+	+	+	+	+	+	+	+
ПАТ "ХАРП"	+	+	+	+	+	+	+	+
ПАТ Завод "Південкабель"	+	+	-	-	+	+	+	+
ПрАТ "Завод "Трансзв'язок"	+	+	-	-	+	+	+	+
ПрАТ "ХЗЕО"	-	-	-	-	+	-	-	-
ПрАТ "ХЗШП"	+	+	-	-	+	+	+	-
ПрАТ "ХРМЗ"	-	-	-	-	+	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПУАТ "ХАРВЕРСТ"	+	+	-	-	+	+	+	+
ПуАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	+	+	-	-	+	+	+	-
ТОВ "Лозівський ковальсько-механічний завод"	+	+	+	+	+	+	+	+

Примітка. За даними підприємств: "+" – форми застосовуються, "-" – форми не застосовуються. 1 – лекція; 2 – навчальні ситуації; 3 – моделювання; 4 – самостійне навчання; 5 – інструктаж; 6 – наставництво; 7 – робоча ротація; 8 – копіювання.

Оцінка ефективності навчання персоналу, яка є останнім етапом реалізації технології розвитку персоналу, відображає, з одного боку, механізм реалізації поставлених цілей а, з іншого боку, рентабельність коштів, витрачених на навчання персоналу. Існує досить велика кількість різноманітних методик оцінки ефективності навчання персоналу, але найбільш відомими та застосованими є чотирьохрівнева оцінка ефективності програми Д. Кіркпатріка (оцінка реакції; оцінка засвоєння; оцінка поведінки; оцінка результатів) та п'ятирівнева оцінка ефективності освітньої програми Д. Філіпса (чотири рівні з моделі Кіркпатріка та п'ятий рівень – показник "віддача від інвестицій").

Отже, головним результатом реалізації ТЕМП є: розкриття та розвиток кадрового потенціалу підприємства; забезпечення належного кількісного та якісного складу персоналу; підвищення результативності складових ТМП; мінімізація витрат часу та оптимізація витрат на персонал; підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Використання саме ВРwіп для підвищення рівня використання технології менеджменту персоналу дозволить забезпечити точність, лаконічність, достатність та наочність об'єкта дослідження. Адже, функціональна модель відображає всі процеси (процедури, функції), які потрібно реалізувати для досягнення кінцевої мети, у певній послідовності з відповідними параметрами і механізмами управління та інформацією стосовно відповідальних осіб, наявних ресурсів та необхідних документів.

Застосування Врwіп дозволяє не тільки описати взаємодію процесів вдосконалення складових технології ефективного менеджменту персоналу, знайти резерви для підвищення їх результативності, задокументувати будь-які зміни (є опція автоматичної генерації звітів), але й забезпечити ефективне управління роботою процесів та контроль їх якості.

Запропоновано процес розробки та впровадження технології ефективного менеджменту персоналу підприємства здійснювати у певній послідовності: 1. Обґрунтування необхідності розробки ТЕМП (визначення своєчасності та необхідності розробки ТЕМП; формулювання переліку завдань, на які буде спрямована ТЕМП; прийняття рішення щодо розробки ТЕМП; формування проектної команди; визначення вимог до ТЕМП). 2. Проектування ТЕМП (обґрунтування і вибір принципів, методів і напрямів менеджменту персоналу; визначення важливості складових ТМП з використанням ранжування, таксономічного та кореляційно-регресійного аналізу; створення організаційних умов впровадження ТМП; створення сприятливого клімату для змін; розробка пілотного проекту ТМП). 3. Тестування ТЕМП (реалізація пілотного проекту; аналіз та дослідження результатів апробації ТМП; коригування ТМП). 4. Впровадження ТЕМП (інтеграція у систему управління персоналом; моніторинг процесу впровадження ТМП і усунення слабких місць; підвищення рівня реалізації ТМП; розробка програми коригуючих дій). З метою врахування фактору часу в контексті розробки стратегічної карти для пілотного проекту ТЕМП складено приблизний план робіт та представлено відповідний графік.

З метою визначення впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на реалізацію технології ефективного менеджменту персоналу було побудовано профіль середовища. Попередньо чинники було згруповано за приналежністю до зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз впливу здійснювався експертним шляхом, визначаючи міру мужгрупового впливу та всередині групи. Після цього було оцінено його загальний рівень та визначено можливості його посилення. На основі отриманих результатів було побудовано профіль середовища у вигляді матриці із позиціонуванням на ньому групи зазначених груп чинників. За результатами було зроблено такі висновки: дві групи зовнішніх чинників – економічні та політико-інституційні маю значний негативний вплив, що вимагає особливої уваги та впровадження заходів щодо адаптації складових технології ефективного менеджменту персоналу. Зовнішні законодавчо-правові чинники є також впливовими, але мають позитивний характер впливу. Всі інші чинники також мають позитивний вплив. Особливо сприятливими та високодинамічними було визнано внутрішні економічні та соціальні; менш динамічними, але дуже впливовими є організаційно-управлінські та структурно-організаційні. Зовнішні техніко-технологічні

та внутрішні техніко-технологічні та науково-інноваційні незважаючи на високу можливість посилення впливу не було визнано такими, що мають значний вплив на складові технології ефективного менеджменту персоналу, що свідчить про низький рівень автоматизації протікання процесів в зазначених технологіях та можуть бути вдосконалені шляхом реалізації запропонованих у роботі методичних підходів, рекомендацій та забезпечення.

Запропоновано аналітичне забезпечення щодо підвищення рівня використання технологій менеджменту персоналу, що базується на моделюванні бізнес-процесів з використанням AllFusion Process Modeler (BPwin). Функціональна модель "Реалізація технології мотивації персоналу" включає такі підпроцеси: виявлення проблемних питань стосовно процесів мотивації персоналу, їх причин та наслідків; ініціація проекту технології мотивації персоналу; розробка та впровадження програми мотивації персоналу; контроль реалізації проекту. Враховуючи специфіку технології мотивації персоналу основними механізмами було визначено HR-стратегію, кадрову політику, організаційну культуру, бюджет витрат на персонал, вимоги до технології ефективного менеджменту персоналу. Декомпозиція функціонального блоку "Реалізація технології розвитку персоналу на підприємстві" представлена наступними підпроцесами: виявлення потреби в навчанні персоналу; формування бюджету на навчання персоналу; розробка програми навчання; реалізація програми навчання; оцінка ефективності навчання (контроль результатів навчання). Моделювання зазначених бізнес-процесів дозволяє виявити пріоритетні питання в управлінні персоналом та розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення ТЕМП з метою підвищення рівня використання технологій менеджменту персоналу на досліджуваних машинобудівних підприємствах.

Висновки

У монографії подано нове вирішення важливого наукового завдання розробки технології ефективного менеджменту персоналу на промисловому підприємстві, що дозволило сформулювати такі науково-теоретичні і практичні висновки, які характеризують сутність вирішених завдань відповідно до мети дослідження.

1. Розвинуто наукове трактування поняття "технологія менеджменту персоналу", яке визначає його як систему, в основі якої знаходиться процес, що становить послідовність дій вирішення кадрових завдань у формі впливу на поведінку персоналу, забезпечує перетворення вхідних трудових ресурсів у додану вартість у відтворювальному процесі, функціонує на основі механізму, який включає принципи, форми, методи і способи та виражається у формі знань або науки, реалізується через підсистеми, забезпечуючи таким чином послідовність етапів розвитку та використання кадрів, дає можливість отримувати результати діяльності підприємства, що дозволяють досягати його цілей при узгодженні інтересів роботодавців та найманих працівників.

2. Здійснено оцінку рівня реалізації технології менеджменту персоналу на досліджуваних машинобудівних підприємствах Харківського регіону за складовими: технологія планування персоналу, відбору та найму персоналу, розвитку персоналу, оцінки персоналу, мотивації персоналу і контролю персоналу. Було визначено вплив кожної із складових протягом обраного періоду дослідження та розподілено підприємства між отриманими кластерами. Сталими лідерами з високим рівнем реалізації складових технології менеджменту персоналу є: ПАТ "Світло шахтаря", ПАТ "ХАРП", ПАТ Завод "Південкабель", ВАТ "ТУРБОАТОМ", ПУАТ "ХАР-ВЕРСТ", ПуАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш" і ТОВ "ЛКМЗ", які утримують стабільні найвищі позиції. ПАТ "ХТЗ", ВАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "Автрамат" і ПАТ "Електромашина" також мають високий рівень реалізації технологій, але він коливається з високого до середнього, що свідчить про незначне послаблення позитивних тенденцій. ПрАТ "Завод "Трансзв'язок" і ВАТ "ХЗЕМВ" за обраний період відрізняється середнім рівнем з погіршенням у 2014 році. ПАТ "ХЗЕМВ-1" і ПАТ "Куп'янський машзавод", ВАТ "ЛАРЗ", ПрАТ "ХЗШП" маючи середній рівень, погіршили його до низького у 2012 та 2014 році, що свідчить про негативні тенденції на даних

підприємствах. Найгірша ситуація на ПрАТ "ХЗЕО" і ПрАТ "ХРМЗ". В цій групі підприємств необхідно здійснювати найрадикальніші заходи щодо підвищення рівня складових технології менеджменту персоналу.

3. Розроблено методичний підхід щодо визначення важливості складових технології менеджменту персоналу підприємства шляхом поєднання методів статистичного аналізу (таксономічний та кореляційно-регресійний аналіз) з методами, що використовуються у соціологічних дослідженнях (а саме ранжування). Це дозволяє уникнути незручності розрахунків, громіздкості та обтяження великою кількістю анкет, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та знизити ступінь невизначеності дій при здійсненні HR-стратегії. На основі узагальнення отриманих результатів було визначено пріоритетний вплив таких складових, як: технологія розвитку персоналу та технологія мотивації персоналу. Тому для підвищення рівня використання технології ефективного менеджменту персоналу необхідно перш за все вдосконалювати систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу та систему стимулювання і мотивації персоналу.

4. Запропоновано здійснювати проведення процесу формування технології ефективного менеджменту персоналу в такій послідовності: обґрунтування необхідності розробки ТЕМП (визначення своєчасності та необхідності розробки ТЕМП; формулювання переліку завдань, на які буде спрямована ТЕМП; прийняття рішення щодо розробки ТЕМП; формування проектної команди; визначення вимог до ТЕМП); проектування ТЕМП (обґрунтування і вибір принципів, методів і напрямів менеджменту персоналу; визначення важливості складових ТМП з використанням ранжування, таксономічного та кореляційно-регресійного аналізу; створення організаційних умов впровадження ТМП; створення сприятливого клімату для змін; розробка пілотного проекту ТМП); тестування ТЕМП (реалізація пілотного проекту; аналіз та дослідження результатів апробації ТМП; коригування ТМП); впровадження ТЕМП (інтеграція у систему управління персоналом; моніторинг процесу впровадження ТМП і усунення слабких місць; підвищення рівня реалізації ТМП; розробка програми коригуючих дій).

5. Здійснено формування профілю середовища з позиціонуванням на ньому чинників внутрішнього та зовнішнього впливу на технологію менеджменту персоналу шляхом визначення пріоритетності впливу груп

чинників між собою та середнього значення по групі, що дало можливість визначити ступінь загального впливу, та можливості його посилення. В результаті було отримано 2 групи несприятливих та потужних чинників зовнішнього середовища: економічних та політико-інституційних, що вимагає розробки механізму адаптації технології менеджменту персоналу за складовими. Найсприятливішими було визначено внутрішні соціальні та економічні групи чинників. Натомість внутрішні організаційно-управлінські та структурно-організаційні та зовнішні законодавчо-правові відрізняються сильним але менш динамічним впливом. Найчисельніший сегмент помірного близького до низького впливу та високої динаміки склали зовнішні групи демографічних, соціальних, техніко-технологічних та внутрішні групи соціально-психологічних чинників. Відповідно до отриманих результатів було запропоновано рекомендації щодо управлінської реакції відносно вдосконалення технології менеджменту персоналу на дію досліджених чинників.

6. Розроблено методичні рекомендації щодо підвищення рівня використання технологій менеджменту персоналу, що базуються на моделюванні бізнес-процесів з використанням AllFusion Process Modeler (BPwin). Функціональна модель відображає всі процеси (процедури, функції), які потрібно реалізувати для досягнення кінцевої мети, у певній послідовності з відповідними параметрами і механізмами управління та інформацією стосовно відповідальних осіб, наявних ресурсів та необхідних документів. Окрім цього, оптимізація кадрових процесів з метою підвищення рівня використання технологій менеджменту персоналу дозволяє виявити пріоритетні питання в управлінні персоналом та розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення ТЕМП на досліджуваних машинобудівних підприємствах.

Використана література

1. Аксенов К. А. Работа с CASE-средствами BPwin, Erwin / К. А. Аксенов, Б. И. Клебанов. – Екатеринбург : ГОУ ВПО Уральский государственный технический университет УГТУ-УПИ, 2004. – 50 с.
2. Александрова Т. Г. Управление персоналом : методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
3. Аминова О. Как разработать эффективную стратегию управления персоналом / О. Аминова, Е. Каштанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 25 – 28.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – Москва : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с.
5. Андросук Г. Трансферт технологій: міжнародний механізм передачі / Г. Андросук, В. Денисюк // Підприємництво, господарство і право. – 1996. – № 6. – С. 34–41.
6. Андрусенко С. І. Управління бізнес-процесами в організації / С. І. Андрусенко. – Київ : НТУ, 2005. – 78 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина ; 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 832 с.
8. Базарова Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
9. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
10. Балановська Т. І. Менеджмент персоналу в АПК України [Текст] : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Т. І. Балановська ; Національний аграрний ун-т. – Київ, 1999. – 19 с.
11. Барташевська Ю. М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи / Ю. М. Барташевська // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – №1 (8). – С.19–25.
12. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. пособ. / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
13. Беседовський О. М. Прийняття управлінських рішень: процесний підхід : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / О. М. Беседовський. – Харків, 2004. – 241 с.

14. Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь: Англо-русский. / Дж. Блэк. – Москва : ИНФРА-М, Издательство "Весь мир", 2000. – 840 с.
15. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) / В. И. Бовыкин. – Москва : ОАО "Издательство "Экономика", 1997. – 368 с.
16. Богуславский М. М. Международная передача технологий: правовое регулирование / М. М. Богуславский, О. В. Воробьева, А. Г. Светланов. – Москва : Изд. "Наука", 1985. – 279 с.
17. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азраиляна – 3-е издание стереотипное. – Москва : Институт новой экономики, 1998. – 864 с.
18. Большой энциклопедический словарь. Иркутск: АСТ, 2008. – 1248 с.
19. Боровик Т. М. Менеджмент персоналу / Т. М. Боровик. – Черкаси, 2009 р. – 228 с.
20. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко. // Ефективна економіка. – 2012. – № 2. – С. 31–35.
21. Великий Ю. В. Сучасне машинобудування: криза і її причини / Ю. В. Великий // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2010. – № 4. – С. 6–11.
22. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ТК Велби, Изд. "Проспект", 2006. – 504 с.
23. Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учеб.-практ. пособ. / В. Р. Веснин. – Москва : ТД Элит – 2002. – 592 с.
24. Викулина О. В. Теория и практика психологии управления. Настольная книга менеджера по персоналу / О. В. Викулина. – Москва : Владос-Пресс, 2008. – 220 с.
25. Виноградський М. Д. Управління персоналом. [Текст] : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
26. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Экономист, 2003. – 528 с.
27. Владимирова О. А. Большая советская энциклопедия / О. А. Владимирова, А. А. Пархоменко. Научное издательство "Большая Российская энциклопедия", 2012. – В 30 т.

28. Всесвітня організація інтелектуальної власності. Основи інтелектуальної власності / [ред. Г. І. Якіменко]. – Київ : Юрид. вид-во "Ін Юре", 1999. – 578 с.
29. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. А. Вучкович-Стадник. – Москва : Эксмо, 2008. – 249 с.
30. Гавкалова Н. Л. Аналіз стану машинобудування в регіональному аспекті / Н. Л. Гавкалова // Економічний простір. – 2011. – № 48/1. – С. 45–52.
31. Гавкалова Н. Л. Классификация концепций управления персоналом / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соболев // Бізнес Інформ: науковий журнал. – Выпуск 9 (404). – Харьков : ВД "ИНЖЭК", 2011. – С. 168–171.
32. Гавкалова Н. Л. Рейтинговая оценка машиностроительных предприятий харьковского региона по уровню использования технологии управления персоналом / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соболев // Культура народов Причерноморья: научный журнал. – Выпуск 263 (Т. 2). – Симферополь : Межвузовский центр "Крым", 2013. – С. 192–197.
33. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту : монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
34. Гавкалова Н. Л. Технологии управления как инструмент современного менеджмента / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соболев // Вестник национального технического университета "ХПИ": зб. науч. трудов. – Выпуск 64. – Харьков : НТУ "ХПИ", 2010. – С. 149–153.
35. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
36. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В. П. Галенко. – Санкт-Петербург : СПбУЭФ, 1994. – 54 с.
37. Гнатієнко Г. М. Експертні технології прийняття рішень : монографія / Г. М. Гнатієнко, В. Є. Снитюк. – Київ, 2008. – 444 с.
38. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Горбачова Ірина Володимирівна ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. – Житомир, 2011. – 20 с.
39. Горбунов Н. И. Государственное регулирование технологии наукоемкой продукцией, технологиями, ноу-хау / Н. И. Горбунов, В. Г. Золотых // Патенты и лицензии. – 1994. – № 3–4. – С. 10–13.

40. Гордеев М. Искусство и технология: два подхода к управлению / М. Гордеев, А. Борисов, Н. Коршак // Технология оптимизации бизнес процессов – 2003. – № 1. – С. 1–14.
41. Городов О. А. Правовая охрана и использование единых технологий, созданных за счет или с привлечением бюджетных средств : [монография] / О. А. Городов. – Москва : Волтерс Клевер, 2010. – 160 с.
42. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрями використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.
43. Гришко А. В. Метод визначення кількісного складу експертів при проведенні евристичних процедур / А. В. Гришко // Системи обробки інформації. – 2004. – № 3(31). – С. 33–35.
44. Грішнова О. А. Формування людського капіталу в системі освіти і професійної підготовки : автореф. дис.... д-ра екон. наук: 08.09.01 / О. А. Грішнова ; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. – Київ, 2002. – 36 с.
45. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учебн. пособ. для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
46. Гудвин Дж. Исследование в психологии: методы и планирование / Дж. Гудвин. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 558 с.
47. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту / О. М. Гуцалюк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 272–277.
48. Данилишин Б. Машинобудування відновлює свої позиції / Б. Данилишин // Урядовий кур'єр. – 2009. – №194. – С. 4–6.
49. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – Київ : КНЕУ, 2006. – 398 с.
50. Даринская В. М. Оценка и развитие персонала методом "Ассесмент-центр" / В. М. Даринская, И. Н. Чаплыгин. – Санкт-Петербург : Речь, 2008. – 224 с.
51. Дейнека А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2010. – 292 с.
52. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
53. Джери Д. Большой толковый социологический словарь. В 2-х томах. Том 2. (П-Я) / Д. Джери, Дж. Джери ; пер. с англ. Н. Н. Марчук. – Москва : Вече, АСТ, 1999. – 528 с.

54. Довгань Л. Є. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації : монографія / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Н. О. Сімченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 320 с.
55. Догадайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятий / Я. В. Догадайло, Н. А. Кизим, А. Н. Тищенко. – Харьков : ИД "ИНЖЕК", 2005. – 144 с.
56. Дронов С. В. Многомерный статистический анализ / С. В. Дронов. – Барнаул : Изд. Алтайского гос. ун-та, 2003. – 213 с.
57. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. О. Л. Пелявского ; под ред. Т. А. Гуреш. – Москва : Изд. дом "Вильямс", 2004. – 432 с.
58. Дубиненкова Е. Н. Техники подбора персонала: искусство находить лучших / Е. Н. Дубиненкова. – Санкт-Петербург : Речь, 2007. – 169 с.
59. Дунаєв І. В. Механізми державного регулювання розвитку людського капіталу : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. / І. В. Дунаєв. – Харків : Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харк. регіон. ін-т держ. упр., 2008. – 20 с.
60. Дуракова И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
61. Егоршин А. П. Карьера одаренного менеджера / А. П. Егоршин, С. Г. Филимонова. – Санкт-Петербург : Логос, 2006. – 408 с.
62. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
63. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 319 с.
64. Ельмеев В. Я. Прикладная социология: Очерки методологии / В. Я. Ельмеев, В. Г. Овсянников. – 2-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 1999. – 296 с.
65. Ефремова Т. Ф. Новый толково-словообразовательный словарь русского языка / Т. Ф. Ефремова. – Москва : Дрофа, Русский язык, 2000. – 1234 с.
66. Єськов О. Принципи гуманістичної концепції соціального управління на підприємстві / О. Єськов // Економіка праці. – 2002. – № 6. – С. 36–40.
67. Жарінова А. Г. Методологія управління інтелектуальним капіталом в умовах становлення інформаційної економіки: монографія / А. Г. Жарінова. – Київ : Нічлава, 2013. – 324 с.

68. Жильченкова В. В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / В. В. Жильченкова ; Донецький національний ун-т. – Донецьк, 2000. – 20 с.
69. Журавлев П. В. Менеджмент персонала / П. В. Журавлев. – Москва : Экзамен. – 2004. – 447 с.
70. Забезпечення регіонального розвитку екологічного суспільства засобом створення системного базису синтезованого капіталу : монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, Т. А. Власенко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 304 с.
71. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 300 с.
72. Закон України "Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій" // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 200. – № 45. – С. 434.
73. Залознова Ю. С. Розвиток системи управління персоналом вугільних шахт [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Ю. С. Залознова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – 32 с.
74. Зиндер Е. З. Реинжиниринг бизнес-процессов и автоматизация офиса / Е. З. Зиндер. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
75. Иванов М. Школа консультантов / М. Иванов, Д. Шустерман // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 5. – С. 34–39.
76. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом : учебно-методический комплекс / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – Москва : Изд. Центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.
77. Ивановская Л. Стратегия управления персоналом "Кадровик. Кадровый менеджмент" / Л. Ивановская. – 2009. – №1. – С. 14–18.
78. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. – Москва : Дело, 1993. – 312 с.
79. Информационные технологии в бизнесе / под ред. М. Желены. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 1120 с.
80. Иванов В. М. Соціальні технології в сучасному світі / В. М. Иванов. – Москва, Н Новгород : Вид-во Волго-В'ятської академії держ. служби, 1996. – 196 с.
81. Иванова І. С. Організаційно-економічний механізм формування інтелектуального капіталу: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03

/ І. С. Іванова. – Київ : М-во екон. розв. і торгівлі України, Н.-д. екон. ін-т., 2012. – 19 с.

82. Карпунин М. Г. Перестройка и модернизация машиностроения: экономический аспект / М. Г. Карпунин. – Москва : Машиностроение, 2000. – 271 с.

83. Кастельс М. Информационная эпоха : экономика, общество и культура / М. Кастельс [пер. с англ. ; под науч. ред. О. И. Шкаратана]. – Москва : ГУВШЭ, 2000. – 608 с.

84. Каширин В. П. Философские вопросы технологии (Социологические, методологические и техноведческие аспекты) / В. П. Каширин. – Томск : Изд. Томю Ун-та, 1988. – 286 с.

85. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 440 с.

86. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 359 с.

87. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

88. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 384 с.

89. Ковалев Г. Д. Инновационные коммуникации : учеб. пособ. для вузов / Ковалев Г. Д. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 288 с.

90. Коломиец О. Н. Управление персоналом на предприятиях машиностроения Автореферат магистерской работы / О. Н. Коломиец. – Донецк : ДонНТУ, 2004. – 31 с.

91. Коргова М. А. Кадровий менеджмент як соціальна технологія / М. А. Коргова. – П'ятигорськ : П'ятигорський державний лінгвістичний університет, 2009. – 8 с.

92. Корнелиус Н. HR-менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус ; пер. с англ. А. В. Теплых. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

93. Корнюшин В. Ю. Основы управления персоналом / В. Ю. Корнюшин. – Москва : МИЭМП, 2009. – 172 с.

94. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул ; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – Москва : ООО "Вершина", 2004. – 352 с.

95. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ: Кондор, 2003. – 296 с.
96. Крыжановский Б. Н. Потенциал машиностроения / Б. Н. Крыжановский. – Киев : Научная мысль, 2003. – 351 с.
97. Кузьминых Е. Методы мотивации персонала / Е. Кузьминых. – Москва : МГУ, 1990. – 358 с.
98. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – Москва : Вершина, 2008. – 311 с.
99. Куприенко Н. В. Статистические методы изучения связей. Корреляционно-регрессионный анализ / Н. В. Куприенко, О. А. Пономарева, Д. В. Тихонов. – Санкт-Петербург : Изд. Политехн. ун-та, 2008. – 118 с.
100. Куревіна І. О. Конкурентоспроможність людського капіталу України в умовах міжнародної трудової міграції: автореф. дис. ... канд. екон. наук: Світове господарство і міжнародні економічні відносини; 08.00.02 / І. О. Куревіна. – Київ : НАН України. Ін-т світ. економіки і між-нар. відносин, 2008. – 20 с.
101. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Огляд підходів: який обрати? [Текст] / Л. Кушплер // Синергія. – 2004. – № 1. – С. 4–10.
102. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами [Текст] / Л. Лазаренко // Персонал. – 2009. – №1. – С. 53–56.
103. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В. А. Ландсман // Державне будівництво. – 2012. – № 2. – С. 1–5.
104. Леонова С. В. Ідентифікація і оцінювання трансформації потенціалу працівників в людський капітал промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); 08.00.04 / С. В. Леонова. – Ужгород : ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т", 2013. – 23 с.
105. Липинская А. Триумф процесса / А. Липинская // Управление компанией. – 2002. – № 6. – С. 31–39.
106. Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений / Б. Г. Литвак. – Москва : Патент, 1996. – 298 с.
107. Лихолобов Е. А. Розробка технологи управління персоналом підприємства / Е. А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3 (31). – С. 96–104.

108. Лихолобов Е. А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. Наук: 08.00.04 / Е. А. Лихолобов; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України. – Луганськ, 2010. – 23 с.
109. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь : Словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело, 2003. – 520 с.
110. Лукичёва Л. Решение – хорошо, контроль – лучше / Л. Лукичёва // Новый Персонал. – 2008. – № 5–6. – С. 33–37.
111. Мажник Л. О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління / Л. О. Мажник // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2008. – № 4 (16). – С. 63–65.
112. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – Москва : Дело, 2007. – 232 с.
113. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler / С. В. Маклаков. – Москва : Диалог-МИФИ, 2004. – 240 с.
114. Маннапов Р. Г. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг. Научные основы формирования и развития : монография / Р. Г. Маннапов, Л. А. Берешева. – Москва : МАКС Пресс, 2011. – 176 с.
115. Маркова С. В. Управління персоналом / С. В. Маркова, О. М. Олійник. – Запоріжжя : ЗНУ, 2013. – 80 с.
116. Марр Р. Словарь / Р. Марр, А. Флиастер // Человек и труд. – 1994. – №1. – С. 127.
117. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебн. пособ. / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – Москва : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. – 312 с.
118. Медынский В. Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов ; [под ред. проф. В. А. Ирикова]. – Москва : ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
119. Международный журнал "Проблемы теории и практики управления". – Москва : Официальное издание Международного научно-исследовательского института проблем управления. – 2015.
120. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2008. – 344 с.

121. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера, Л. Валкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна ; [пер. с нем.]. – Москва : Эксмо, 2007. – 384 с.
122. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации / М. О. Меньшикова. – Курск : Курский держ. ун-т, 2008. – С. 18–22.
123. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 2004. – 485 с.
124. Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій для використання в навчальному процесі в системі підвищення кваліфікації кадрів / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов. – Київ : НАДУ, 2008. – 48 с
125. Механизм управления предприятием: стратегический аспект : монография / под ред. В. С. Пономаренко. – Харьков : ХГЭУ, 2002. – 252 с.
126. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л. І. Михайлова. – Суми : Вид. "Довкілля", 2004. – 326 с.
127. Михайлова Л. І. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
128. Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для ВУЗов. – 2-е изд., стереотип. / В. М. Мишин. – Москва : Юнити-ДАНА, 2015. – 527 с.
129. Мізюк Б. М. Теоретико-методологічні основи та інструментальні засоби системного управління підприємствами : автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка підприємств і форми господарювання" / Б. М. Мізюк. – Львів, 2003. – 34 с.
130. Молвинская И. А. Сверяемся с поставленной целью / И. А. Молвинская // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 12.
131. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управлением развития организации". Модуль 16 / С. К. Мордовин. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
132. Мотовилин О. Г. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика / О. Г. Мотовилин, И. А. Мотовилина. – Москва : Высшая школа психологии, Институт консультирования и системных решений, 2009. – 392 с.
133. Музыченко В. В. Мастер-класс по управлению персоналом / В. В. Музыченко. – Москва : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2009. – с. 279.

134. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / С. І. Дорогунцов, Ю. І. Пітюренко та ін. – Київ : КНЕУ, 2000. – 364 с.
135. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.
136. Новий словник української мови : у 3 т. / [200 000 слів / уклад. В. В. Яременко, О. М. Сліпушко]. – [2-е вид., випр.]. – Київ : Вид-во "Аконіт", 2008–2008. – Т. 3. – 2008. – 864 с.
137. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія / М. М. Новікова, Л. О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с.
138. Новікова М. М. Технологія системного управління трудовим потенціалом підприємства / М. М. Новікова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – № 237. – Т. IV. – С. 1468–1474.
139. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – Москва : Изд. "Альфа-Пресс", 2011. – 752 с.
140. Одінцова Г. С. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у таблицях і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. – Харків : ХарРІУАДУ, 2002. – 492 с.
141. Ожегов С. И. Словарь русского языка: Ок. 53 000 слов / С. И. Ожегов ; под общ. ред. проф. Л. И. Скворцова. – 24-е изд., испр. – Москва : Оникс, Мир и Образование, 2007. – 1200 с.
142. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – Москва : "Финансы и статистика", 1997. – 334 с.
143. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид. НУА, 2013. – 376 с.
144. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 1993. – 256 с.
145. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>.

146. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
147. Офіційний сайт КП ВОДА [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kharkivoda.gov.ua>.
148. Офіційний сайт Управління статистики по Харківській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://upstat.kharkov.ukrtel.net>.
149. Оценка работы департамента персонала // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия "Экономика и экологический менеджмент". – № 3. – 2014. – С. 154–162.
150. Петров Е. В. Видимый результат, или Система сбалансированных показателей для службы персонала / Е. В. Петров, А. А. Югов, О. В. Гурин // Справочник по управлению персоналом, 2005. – С. 21–25.
151. Петрунін В. Ю. Регіональні чинники формування, використання та розвитку людського капіталу / В. Ю. Петрунін // Ефективна економіка. – № 2. – 2010. – С. 35–38.
152. Петухова Т. О. Оцінка людського капіталу підприємств залізничного транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. О. Петухова ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Харків, 2011. – 21 с.
153. Писаревська Т. А. Інформаційні системи і технології в управлінні трудовими ресурсами / Т. А. Писаревська. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2000. – 279 с.
154. Пічугіна Т. С. Управління персоналом: сучасні підходи до визначення сутності поняття / Т. С. Пічугіна, Д. В. Васильєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – № 1. – 2011. – С. 533–540.
155. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях / В. Плютами ; пер. с польск. В. В. Иванова. – Москва : Финансы и статистика, 1989. – 175 с.
156. Побережна Г. Р. Менеджмент персоналу малих та середніх підприємств АПК [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / Г. Р. Побережна ; Ін-т аграр. економіки УААН. – Київ, 2001. – 19 с.
157. Позднякова С. В. Удосконалення системи оцінки нагромадження людського капіталу на промислових підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика; 08.00.07 / С. В. Позднякова. – Донецьк : НАН України; Інститут економіко-правових досліджень, 2009. – 20 с.
158. Полуяктова О. В. Інтелектуальний капітал в економіці України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : Економічна теорія та історія економічної

думки; 08.00.01 / О. В. Полуяктова : нац. ун-т ім. І.Франка. – Львів, 2008. – 20 с.

159. Пономаренко В. С. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія / В. С. Пономаренко, М. О. Кизим, М. І. Долішній та ін. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 248 с.

160. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : [пер. с англ.] / М. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 452 с.

161. Прошак Г. В. Людський капітал в умовах формування національної економіки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук: Економічна теорія та історія економічної думки; 08.00.01 / Г. В. Прошак. – Львів : Львів. нац. ун-т ім. І.Франка, 2008. – 20 с.

162. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

163. Рапопорт Б. М. Инжиниринг и моделирование бизнеса : учебн. пособ. / Б. М. Рапопорт, А. И. Скубченко. – Москва : Ассоц. авт. и изд. "Тандем": Эксмос, 2001. – 239 с.

164. Регіональна економіка : підручник / Н. Л. Гавкалова, Н. К. Гіковата, О. О. Петряєв та ін. / за заг. ред. доц. Гавкалової Н. Л. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2011. – 464 с.

165. Редьква О. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи / О. Редьква, О. Галушак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – С. 11–17.

166. Реинжиниринг бизнес-процессов / [Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов и др.]. – Москва : ЭКСМО, 2005. – 592 с.

167. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов – Москва : РИА "Стандарты и качество", 2004. – 408 с.

168. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; [пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили]. – Москва : Юнити-Дана, Юнити, 2003. – 222 с.

169. Роль інформаційних систем в управлінні сучасними організаціями / В. В. Іванищенко та ін. – Київ : Знання-Прес. 2004. – 200 с.

170. Рубцов С. В. Уточнение понятия "бизнес-процесс" / С. В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 47–49.

171. Рудюк И. В. Мониторинг и системы контроля за деятельностью персонала / И. В. Рудюк, И. Н. Степанова // Справочник по управлению персоналом. – № 3. – 2002.

172. Рутьєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб. / В. А. Рутьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : КОНДОР, 2012. – 324 с.
173. Самыгин С. И. Основы управления персоналом. Серия "Учебники и учебные пособия" / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Макеев и др. – Ростов на Дону : Феникс, 2001 – 480 с.
174. Санталайнен Т. Управление по результатам. / Т. Санталайнен, Э. Воутелейнен, П. Порейне. – Москва : Прогресс Универс, 1993. – 214 с.
175. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту / Т. І. Сергієнко // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2012. – № 51. – С. 101–107.
176. Сидельников Ю. В. Системный анализ экспертного прогнозирования : монография / Ю. В. Сидельников. – Москва : МАИ, 2007. – 453 с.
177. Система управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001-2001. – [Чинний від 27.06.2001 р.]. – Київ : Держстандарт України, 2001. – 30 с.
178. Системы и методы оценки персонала / И. Б. Баран и др. // Управление по результатам. – № 2. – 2005. – С. 17–20.
179. Сімсон О. Е. Правовий аналіз поняття технології / О. Е. Сімсон // Питання інтелектуальної власності : зб. наук. праць. – Київ : ПП "Авокадо", 2006. – Вип. 4. – С. 354–374.
180. Сімсон О. Інноваційне і креативне право: право знань і творчості : [монографія] / О. Сімсон. – Київ : Видавничий Дім "Ін Юре", 2006. – 264 с.
181. Сливка О. А. Вдосконалення системи забезпечення людського розвитку в регіонах України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / О. А. Сливка; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – Київ, 2014. – 20 с.
182. Смирнов С. А. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: Учебник для студентов высших и средних учебных заведений / С. А. Смирнов, И. Б. Котова. – Москва : "Академия", 1999. – 512 с.
183. Соболев В. Г. Анализ состояния машиностроительного комплекса на примере региона Украины / В. Г. Соболев // Материалы Международной научно-практической конференции "Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем" (г. Белгород. – 10 сентября 2013 года). – Белгород : ИД "Белгород НИУ "БелГУ", 2013. – С. 164–167.
184. Соболев В. Г. Аналіз стану вітчизняного ринку праці / В. Г. Соболев // Економічний простір : зб. наук. пр. – Випуск 64. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. – С. 119 – 126.

185. Соболев В. Г. Визначення важливості складових технології менеджменту персоналу підприємства / В. Г. Соболев // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Випуск 10. Частина 2. – С. 126–129.

186. Соболев В. Г. Итеративные процедуры на примере метода К-средних при кластеризации промышленных предприятий Харьковской области по уровню оплаты труда / В. Г. Соболев // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів "Проблеми управління соціально-економічним розвитком України". – Харків. – 2012. – С. 2015–2019.

187. Соболев В. Г. Результаты кластеризации машиностроительных предприятий Харьковской области по уровню реализации технологии менеджмента персонала / В. Г. Соболев // Экономика и управление предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики: сб. науч. трудов. Випуск 2 (26). – Харьков : ИД "ХАИ", 2014. – С. 116–125.

188. Соболев В. Г. Рейтингова оцінка важливості складових технології менеджменту персоналу / В. Г. Соболев // Інвестиції: практика та досвід: науково-практичний журнал. – Випуск 21. Київ : ТОВ "ДКС Центр", 2014. – С. 87–90.

189. Соболев В. Г. Стан машинобудівного комплексу харківського регіону / В. Г. Соболев, С. С. Нісфоян // Бізнес Інформ: науковий журнал. – Випуск 11 (418). – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2012. – С. 104–107.

190. Соболев В. Г. Технологии управления как категория менеджмента персонала / В. Г. Соболев // Материалы заочной международной научно-практической конференции "Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества" (г. Белгород – 15 ноября 2012 года). Белгород : ИД "Белгород", 2013. – С. 50–51.

191. Соболев В. Г. Технологии управления персоналом предприятия / В. Г. Соболев // Управління розвитком : зб. наук. пр. – Випуск 4 (101). – Харків : ХНЕУ, 2011. – С. 22 – 23.

192. Соболев В. Г. Технологии эффективного менеджмента персонала / В. Г. Соболев // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика" (м. Харків, 15 – 16 листопада 2011 року). Управління розвитком : зб. наук. пр. Випуск 21 (118). – Харків : ХНЕУ, 2011. – С. 162–164.

193. Соболев В. Г. Технології управління як категорія менеджменту персоналу / В. Г. Соболев // Матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції "Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті" (м. Кіровоград, 21 – 22 квітня 2011 року). Кіровоград : КОД, 2011. – С 174–175.

194. Соболев В. Г. Формування технології ефективного менеджменту персоналу / В. Г. Соболев // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – 3(71), частина II. – С. 190–198.

195. Сосновий А. П. Методы и средства эффективной мотивации персонала / А. П. Сосновий, П. В. Ратников // Руководство для желающих управлять персоналом. – Москва, 2007. – 73 с.

196. Социология: Энциклопедия / сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин и др. – Минск : Книжный Дом, 2003. – 1312 с.

197. Соціальна інформатика в технологіях управління персоналом : учб.-метод. ТЗЗ посібн. / авт.-уклад. А. Л. Афендик. – 1-е вид., стереотип. – Київ : МАУП, 2008. – 113 с.

198. Справочник директора предприятия [Текст] / ред. М. Г. Лапуста. – Москва : Инфра-М, 1996. – 704 с.

199. Стенин А. А. Методологические и теоретические основы принятия решений. Адаптивні системи автоматичного управління / А. А. Стенин, В. В. Денисенко // Міжвідомчий науково-технічний збірник. – Дніпропетровськ : Системні технології, 2003. – № 6 (26). – 136 с.

200. Степанцова Е. Оценка эффективности системы мотивации в компании. Критерии оценки. Признаки сбоев и источники демотивации сотрудников / Е. Степанцова // АиО. – 1997. – № 2(13). – С. 52–75.

201. Стефанов С. И. Реклама и полиграфия: опыт словаря-справочника / С. И. Стефанов. – Москва : Гелла-принт, 2004. – 320 с.

202. Суворова С. Учетная система организации и экономическое информационное пространство / С. Суворова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 42–53.

203. Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська та ін. – Київ : НАДУ, 2010. – 48 с.

204. Суюсанова О. Л. Фактори впливу на ефективність управління персоналом харчових підприємств / О. Л. Суюсанова // Ефективна економіка. – 2013. – № 3. – С. 9–14.

205. Телемтаев М. М. Целостный метод – теория и практика / М. М. Телемтаев; 2-е изд. – Москва : МСТ. 2009. – 396 с.

206. Технология позитивного контроля / Сергеева И. С. // Проблемы инженерно-педагогического образования. – 2014. – № 45. – С. 7–11.

207. Томашевский В. М. Моделирование систем / В. М. Томашевский. – Москва : БИУ, 2005. – 400 с.

208. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон А. Дж. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2006. – 928 с.
209. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк // Економіка і управління. – 2011. – № 4. – С. 61–65.
210. Травин В. Принципы и технология управленческого контроля / В. Травин // Менеджмент и Менеджер. – 2008. – № 7–8. – С. 55–60.
211. Тугушев А. Р. Повышение эффективности управления персоналом / А. Р. Тугушев // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 1. С. 23–28.
212. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 219 с.
213. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А. И. Турчинова. – Москва : Изд. РАГС, 2002. – 484 с.
214. Управління персоналом сучасної організації / [О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко та ін.]. – Київ : НТУУ "КПІ", – 2011. – 496 с.
215. Уткин Э. Я. Курс менеджмента : учеб. для вузов / Э. Я. Уткин. – Москва : Зерцало, 1998. – 448 с.
216. Ушенко Н. В. Науково-методологічні основи державного регулювання відтворення людського капіталу України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Н. В. Ушенко ; Науково-дослідний економічний ін-т. – Київ, 2009. – 30 с.
217. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособ. / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2008. – 512 с.
218. Филина Ф. Наиболее эффективные методы мотивации персонала / Ф. Филина // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 1. – С. 100–110.
219. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 7 изд., перераб. и доп. – Москва : Республика, 2001. – 719 с.
220. Фишман С. Основы управления персоналом / С. Фишман. – Новосибирск : Изд. СибАГС, 2009. – 280 с.
221. Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных : учебник / А. А. Халафян ; 3-е изд. – Москва : ООО "Бином-Пресс", 2007. – 152 с.
222. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; [пер. с англ. Ю. Е. Корнилович]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.

223. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов / Д. Харрингтон, К. С. Эсселинг. – Санкт-Петербург : Азбука, 2002. – 328 с.
224. Харченко М. А. Корреляционный анализ : учебн. пособ. для ВУЗов / М. А. Харченко. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр Воронежского государственного университета, 2008. – 32 с.
225. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Хентце, Й. Метцнер ; пер. с нем. Г. А. Рахманина. – Москва : Международные отношения, 2007. – 664 с.
226. Храмов В.О. Основы управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – Київ : МАУП, 2001. – 112 с.
227. Цехмістрова Г. С. Основы научных досліджень. Навчальний посібник / Г. С. Цехмістрова. – Київ : Видавничий Дім "Слово", 2003. – 240 с.
228. Шагуров О. О. Стан і тенденції розвитку машинобудування в Україні [Текст] / О. О. Шагуров // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 57–63.
229. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами / С. А. Шапиро. – Москва : Гросс Медиа, 2005. – 304 с.
230. Шегда А. В. Основы менеджмента : учеб. пособ. / А. В. Шегда. – Киев : Тов "Знание", КОО, 1998. – 512 с.
231. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практич. пособ. / С. В. Шекшня. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – Москва : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 368 с.
232. Шекшня С. В. Планирование персонала и прием на работу / С. В. Шекшня. – Москва : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – 78 с.
233. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / авт.-сост. Г. В. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – Киев : МАУП, 2003. – 280 с.
234. Янковська Л. А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / Л. А. Янковська ; Державний ун-т "Львівська політехніка". – Львів, 2000. – 20 с.
235. Янч Э. Прогнозирование научно-технического прогресса / Э. Янч. – Москва : Прогресс, 1974. – 586 с.
236. Яхонтова Е. С Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 272 с.
237. Darnton G. Business Process Analysis / G. Darnton, M. Darnton. – London : Tompson Business Press, 1997. – 311 p.

238. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology / T. H. Davenport. – Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1993. – 337 p.
239. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short. – Sloan Management Review : 1990. – P. 11–27.
240. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position / W. E. Deming. – Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.
241. Guest D. E. Personnel and HRM: can you tell the difference? / D. E. Guest. – Personnel Management. – 1989. – January. – P. 48–51.
242. Hasty R. Retail management [Text] / R. Hasty. – New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006. – 520 c.
243. Porter M. E. How Information Gives You Competitive Advantage / M. E. Porter, V. E Millar // Harvard Business Review. – 1985. – №85. – P. 149–160.
244. Proposal made during negotiations for an International Code of Conduct on the Transfer of Technology. – U.N. Doc. TD/CODE TOT/C.1 WGI/CRP.3, 1979. – 346 p.
245. Russel J. Comverse Technology / J. Russel, R. Cohn. – Book on Demand, 2013. – 66 p.
246. Sobolev V. G. Analysis of Ukraine's labour market condition (with industrial enterprises taken example) / V. G. Sobolev // Матеріали Юбилейної науково-практичної конференції, посвященої 85-летию Гомельського державного університету імені Франциска Скорины (Гомель, 17 червня 2015 г.) : матеріали : в 4 ч. Ч. 2 / редкол. : О. М. Демиденко (гл. ред.) [и др.]. – Гомель : ГГУ ім. Ф. Скорины, 2015. – С. 210–212.
247. Sobolev V. G. Technologies of human resources management in government service / S. V. Lukashev, V. G. Sobolev // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції "Державне управління та державна служба" (Харків, 21 жовтня 2015 року) : Харків : ТОВ "Константа", 2015. – С. 102–105.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

Сутність поняття "технологія"

Ключове слово	Визначення поняття "технологія"	Автор
1	2	3
спосіб перетворення	спосіб перетворення речовини, енергії, інформації в процесів виготовлення продукції, обробки та переробки матеріалів, складання готових виробів, контролю якості, управління	Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський [162]
	спосіб, для якого характерне найбільше економне перетворення ресурсів в продукти. Іншими словами, спосіб ефективний, якщо не існує інших, що дозволяють отримати ті ж (чи великі) кількості продукції при менших (або тих же) витратах	Л. И. Лопатников [109]
	поєднання кваліфікаційних навичок, устаткування, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації чи людях	М. Мескон [123]
сукупність прийомів, способів і методів, організаційних заходів, операцій	сукупність і послідовність методів і процесів перетворення вихідних матеріалів, що дозволяють отримати продукцію із заданими параметрами	С. А. Смирнов, И. Б. Котова [182]
	сукупність методів обробки, виготовлення, зміни станів, властивостей, форми сировини, матеріалів, напівфабрикатів, що використовуються	Я. Є. Стуль, К. Н. Суханов [41, с. 154]
	сукупність прийомів і способів отримання, обробки або переробки сировини, матеріалів, напівфабрикатів або виробів, що здійснюються в різних галузях промисловості, у будівництві і т. д.; наукова дисципліна, що розробляє і вдосконалює такі прийоми і способи	О. А. Володимиров, А. А. Пархоменко [27]
	комплекс організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на виготовлення, обслуговування, ремонт, експлуатацію та / або утилізацію виробу з номінальним якістю і оптимальними витратами, і обумовлених поточним рівнем розвитку науки, техніки і суспільства в цілому	Д. Рассел [245]
	сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалу або напівфабрикату, здійснюваних в процесі виробництва продукції; наукова дисципліна, що вивчає фізичні, хімічні, механічні та їх закономірності, що діють у технологічних процесах	Великий енциклопедичний словник [18]
	сукупність прийомів, застосовуваних у якійсь справі, майстерності, мистецтві	Т. Ф. Ефремова [65]
	складна система артефактів, виробничих операцій і процесів, ресурсних джерел, підсистем соціальних наслідків інформації, управління, фінансування та взаємодії з іншими технологіями, яка розвивається	И. Т. Фролов [219]

1	2	3
послідовність дій	послідовність дій, яка приводить до гарантованого отримання результату і може бути передана іншій людині за короткий проміжок часу	М. Гордєєв [40]
	систематизація, співорганізація і впорядкування в просторі і в часі компонентів цілеспрямованої колективної діяльності людей на основі сучасного гуманітарного знання	А. А. Грицанов [196]
	сувора послідовність виробничих операцій, яку необхідно виконати на обладнанні певного класу з використанням необхідних матеріалів за певних режимах і умовах для вирішення поставленого завдання – одержання заданої кількості кінцевого продукту	С. Стефанов [201]
результат науково-технічної діяльності, наука, науковий опис	результат науково-технічної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок та послідовність виконання операцій, процесу виробництва та/або реалізації і зберігання продукції, надання послуг	Ст. 1, 3У "Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій" [72]
	результат інтелектуальної діяльності, в основу якої покладено технічні знання й інформацію про нові ефективні й економічні виробничі процеси, що дають змогу виробляти матеріальні об'єкти	Г. О. Андрощук, В. А. Денисюк [5, с. 34]
	науковий опис способів виробництва. Сукупність виробничих методів і процесів у певній галузі виробництва	С. И. Ожегов [141]
	наука, що пояснює в цілому, методично і визначено, всі види праці з їхніми наслідками і причинами; наука про технічні процеси у широкому пов'язаному полі знань. Промислова технологія охоплює хімічні, механічні і фізичні науки в їх застосуванні до промислових процесів	Й. Бекман [41, с. 1]
	наукова дисципліна, що вивчає способи переробки матеріалів, виготовлення виробів і процеси, що супроводжують ці види роботи. Навчальний предмет, який містить теоретичні основи даної науки. Підручник, що викладає зміст даного навчального предмета	Т. Ф. Ефремова [65]
знання	систематизоване знання про процес виробництва продукції, застосування процесу або ж про надання послуг, включаючи маркетингові й управлінські технології, що є невід'ємною його частиною	Організація економічного співробітництва й розвитку [244]
	сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь	Новий словник української мови [136, с. 529]
	науково-технічні, виробничі, управлінські й комерційні знання та досвід	М. М. Богуславський та ін. [16, с. 10]
	науково-технічні знання (включаючи методи, форми та способи їх використання), що застосовуються при розробці, виробництві та експлуатації товарів, втіленні в матеріальні носії чи які існують в інтелекті суб'єктів, і такі, що мають комерційну цінність і багатоцільове використання	М. І. Горбунов, В. Г. Золотих [39]

1	2	3
знання	сутність ноу-хау, що стосується матеріалів, методів виробництва, використання обладнання, що базується на сучасних досягненнях науки	Дж. Блек [14]
	комплекс наукових та інженерних знань, втілених у способах і засобах праці, наборах матеріально-речових факторів виробництва, видах їх поєднання для створення певного продукту або послуги. Це набір способів, засобів вибору і здійснення керуючого процесу з безлічі можливих його реалізацій	О. М. Томашевський [207]
	систематизоване знання про спосіб виробництва продукту або про надання послуг у промисловості, сільському господарстві або торгівлі, незалежно від того, в якій формі закріплено це знання: це може бути винахід, корисна модель, промисловий зразок, сорт рослин або технічна інформація у вигляді певного набору документів, або певний досвід і навички спеціалістів, які здатні створити конструкцію, встановлювати, збирати, обслуговувати або працювати на промисловій установці або промислового обладнанні або ж керувати промисловим або торговельним підприємством у процесі виробництва	Всесвітня організація інтелектуальної власності [28, с. 52]
застосування наукового знання	систематизоване застосування наукового або іншого організованого знання для вирішення практичних завдань	Д. Гелбрейт [41, с. 154]
	практичне застосування знання і використання методів у виробничій діяльності; прийоми інжинірингу та прикладної науки з комерційними і промисловими цілями	Д. Джері, Дж. Джері [53]
	широка галузь цілеспрямованого застосування фізичних наук, наук про життя і поведінку, куди включають поняття техніки, також медицина, сільське господарство, організація управління та інші галузі знання з їх матеріальною частиною і теоретичними принципами	Є. Янч [235]
	використання наукового знання для визначення способів виготовлення речей у відтворюваній манері	М. Кастельс [83, с. 50]
	використанням наукового знання в конкретному суспільстві в конкретний момент часу для вирішення конкретних завдань, що виникає в процесі його розвитку, то її складники будуть змінюватися залежно від культури й рівня розвитку	О. Сімсон [180, с. 88]

Сутність поняття "менеджмент персоналу"

Ключове слово	Визначення поняття "менеджмент персоналу"	Автор
1	2	3
	Менеджмент персоналу	
процес	процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, удосконалення і належного використання людських ресурсів	Т. М. Боровик [19, с. 19]
	процес забезпечення кадрами підприємства (фірми), організація їх ефективного та раціонального використання, а також професійного і соціального розвитку	С. А. Шапиро [229, с. 13]
	процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників	Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [9]
	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі	В. А. Рудьєв, Т. Л. Мостенська та ін. [172]
	системно організований процес відтворення та ефективного використання персоналу організації	Р. Хасті [242]
управління діяльністю	стратегічне та оперативне управління діяльністю по підвищенню використання людських ресурсів	С. Мордовін [131]
	управління, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запит споживача, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають вимогам оточення та допомагають добитися конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати та досягати своєї мети у довгостроковій перспективі	В. В. Жильченкова [68, с. 6]
	управління живою працею, людьми, найперспективнішим, потенційно невичерпним ресурсом підприємства, що визначає ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства	Л. Лазаренко [102]
	елемент соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами	Т. Санталайнен та ін. [174, с. 5-6]
діяльність	діяльність, що виконується на підприємствах та сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і власних цілей	Дж. Іванцевич та А. Лобанов [78]
	функціональна сфера діяльності, завдання якої – забезпечення підприємства в певний час кадрами в необхідній кількості та якості, їх правильне розташування та стимулювання	А. Азриліяна [17, с. 675]

1	2	3
діяльність	сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення до роботи, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород і соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво працівниками	Р. Марр і А. Флістер [116, с. 127].
	функціональна сфера діяльності, задача якої – забезпечення підприємства в потрібний час кадрами в необхідній кількості і потрібної якості, їх вірне розміщення та стимулювання. Мета – формування працездатного колективу, в якому працюють робітники з урахуванням власних інтересів та інтересів підприємства в цілому.	И. Самігін та ін. [173, с. 7]
	дії фахівців з персоналу, відповідальним за досягнення ключових цілей організації за допомогою управління людьми (працівниками). Фахівці по роботі з персоналом завжди несли відповідальність перед персоналом організації, так як чільної їх завданням є турбота про належному зверненні, справедливої оплати праці та інших аспектах, важливих для працівників. Таким чином, роль персоналу відрізняється від ролі командного лідерства, яке, по суті, спрямоване на використання людських зусиль у гонитві за цілями організації	Дж. Коул [94]
	цілеспрямована діяльність керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом, полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу	А. Кібанов [87, с. 79]]
	мобілізація співробітників за допомогою активної роботи лінійних менеджерів: ставлення до фактору праці як до джерела доходів; створення простору діяльності для кожного співробітника, щоб він міг внести свій особистий вклад у загальну справу; інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства	Г. В. Щьокин [233, с. 22]
	практична діяльність керівників з координації та впливу на працівників відповідно до вироблених принципами та методами з виконання певних функцій, робіт, процесів для вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей	Р. Г. Маннапов, Л. А. Берешева [114, с. 8]
	діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)	М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова [25]

1	2	3
Діяльність	діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей	О. А. Кириченко [88]
	ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства	М. О. Тонюк [209]
	системна діяльність керівників організацій щодо прийняття управлінських рішень, що спрямована на раціональне використання людей (персоналу) як основного джерела підвищення ефективності роботи підприємства, для досягнення як загальних, так і індивідуальних цілей	Т. С. Пічугіна [154, с. 539]
	цілеспрямована діяльність, яка передбачає визначення основних напрямків роботи з персоналом, а також коштів, форм і методів управління ними	Н. В. Федорова, О. Ю. Мінченкова [217, с. 44]
	різноманітна діяльність спеціальних функціональних служб організації і лінійних керівників відповідних виробничих підрозділів, спрямованою на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації і виконання тактичних завдань з найбільш ефективного використання зайнятих в організації працівників. Кадрові служби здійснюють організаційну і аналітичну роботу, надаючи допомогу лінійним керівникам підрозділів з метою покращення адаптації працівників в організації	С. У. Олійник [143, с.14]
	кадровий менеджмент – вирішує завдання управління рухом кадрів; організаційно-трудова менеджмент – включення до напрямів дослідження питань, пов'язаних зі створенням необхідних умов для нормальної трудової діяльності; соціальний менеджмент у сфері менеджменту персоналу розглядає питання соціальних відносин	В. Веснін [23]
науковий напрям	науковий напрям, який складає сукупність концепцій і теорій. Його предметом є методи, засоби, мотиваційні настанови, чинники впливу з боку керівної підсистеми на ефективне використання інтелектуального, людського й соціального капіталів персоналу у відтворювальному процесі, що сприяє досягненню цілей підприємства та відповідає інтересам персоналу	Н. Гавкалова [35]
вплив на групи людей	цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі ефективного функціонування підприємства	Г. С. Одінцева, О. Ю. Амосов [140]
	управлінський вплив на персонал через сукупність форм, методів, принципів, напрямів та заходів з метою ефективного формування, використання та розвитку відповідно до цілей та стратегій підприємства	Ю. С. Залознава [73]

1	2	3
	процес впливу організації на її співробітників за допомогою спеціальних методів, спрямованих на досягнення цілей організації	С. В. Шекшня [232], В. В. Музиченко [133]
	сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань	Т. Г. Александрова [2]
	системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування й перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих у ньому працівників	Є. Маслов [117, с. 46]
функція управлінської діяльності	специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи	О. М. Олійник, С. В. Маркова [115, с. 11]
	специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи	О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук [95]
	специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом є люди, що входять у певні соціальні групи, трудові колективи	Л. Кушплер [101]
	це "частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації"	В. М. Данилюк та ін. [49]
	частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота)	В. О. Храмов, А. П. Бовтрук [226]
ідеологія та механізм	особливу ідеологію та механізм управління людськими ресурсами для досягнення конкурентоспроможної діяльності підприємства	Г. Р. Побережна [156, с. 6]
	стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найбільш цінним активом підприємства: працюючими там людьми, які колективно і індивідуально вносять внесок у вирішення завдань підприємства. певний набір переконань і припущень; рішення про управління персоналом спираються на стратегічні потреби; провідна роль лінійних керівників; акцент на систему "важелів" при формуванні робочих відносин	М. Армстронг [7], Д. Гест [241], І. К. Макарова [112]
	це "сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності"	М. О. Меншикова [122]
	організаційно-економічний механізм підпорядкування та використання найманої праці в системі господарювання	А. В. Дейнека [51, с. 10]

1	2	3
	сукупності методів, способів і форм управління персоналом з метою забезпечення виробничих і невиробничих структур працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій, а також управління людськими відносинами у процесі виробництва	Л. А. Янковська [234, с. 6]
сукупності методів, способів і форм	комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства	В. Галенко [36]
	сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності цих підприємств; специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить у певні соціальні групи	В. А. Ландсман [103]
завдання та рішення	у функціональному відношенні – всі завдання та рішення, що пов'язані з роботою у сфері кадрів (підбір кадрів, адаптація, використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення та ін.); в організаційному відношенні даним поняттям охоплюються всі особи та підрозділи, які несуть відповідальність за ефективну роботу з кадрами (керівники, менеджери, відділ кадрів, відділ розвитку кадрів тощо)	Ю. Одегов і Л. Карташова [139]
	складне переплетення завдань управління персоналом в умовах динамічного розвитку зовнішніх факторів і їх багатосторонніх взаємозв'язків. З урахуванням того, що людські ресурси набувають все більшого значення як стратегічний фактор успіху, управління персоналом не тільки є своєрідною допоміжною функцією в організаційному процесі, а й активно впливає на функціонування елементів системи і розвиток організацій. При цьому все більшого значення набуває включення цього фактора в стратегічний менеджмент	И. Хентце [225]
	сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємствах чи в установі. Управління персоналом є безперервним процесом та включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя	Л. І. Михайлова [127]
система	система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації	Р. П. Вдовиченко [20]

1	2	3
	це сукупність взаємодіючих елементів та взаємопов'язаних підсистем, спрямованих на ефективне використання кадрового потенціалу та забезпечення його пріоритетного розвитку	І. В. Горбачова [38]
система	сукупність складових: управління й адміністрування персоналу, відносини з персоналом та управління людськими ресурсами	Г. Десслер [52]
	система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства	Т. І. Сергієнко [175]
	система видів діяльності, перш за все – управлінської, як окремих менеджерів, та і всього апарату управління. Підприємство шукає абстрактну робочу силу, але має справу з конкретними людьми, що породжує дві області функцій: керівництво людьми (лідерство) та розрахунково-аналітичну роботу з цифровим матеріалом, розробку вимог до персоналу	Н. П. Беляцькій [12, с. 6]
	забезпечує процеси їх формування, розвитку та раціонального використання в конкретному підприємстві, об'єднанні, галузі	Т. І. Балановська [10, с. 7]
партнерство	людський аспект управління підприємством і відносин працівників зі своїми компаніями. Мета – забезпечити використання співробітників компанії таким чином, щоб наймач міг отримати максимально можливу вигоду від їх умінь і навичок, а працівники – максимально можливе матеріальне і психологічне задоволення від своєї праці. Грунтується на досягненнях психології праці і використовує технології та процедури, які стосуються комплектування штату, виявлення та задоволення потреб працівників та практичних правил і процедур, які управляють взаємовідносинами між підприємством та працівниками	Х. Т. Грэхем Р. Беннетт [45]
	концепція кадрового менеджменту, розвивається в рамках гуманістичного підходу до управління, орієнтована на розгляд кадрових функцій в їх цілісності. Концепція передбачає, що управління має орієнтуватися на специфічні людські особливості – дух співробітництва, взаємозалежність, розгляд організації як сім'ї, необхідність партнерських відносин	Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина [8, с. 22]
розвиток персонаже	вираз, що має відношення до рішень в області розвитку та управління персоналом, прийнятою як лінійними підрозділами, так і фахівцями з персоналу. УЧР дотримується підходу, що працівники є однією з груп нарівні з покупцями і акціонерами, котрі мають право на використання ресурсів організації	Дж. Коул [94]
	характеризується настановами на постійний розвиток персоналу, орієнтацією на перевершення вимог до професійних обов'язків – розгляд процесу управлінського впливу на персонал як паритетної взаємодії між керівництвом та підлеглими	Н. Корнелиус [92]

Формули для розрахунку показників для аналізу складових технології менеджменту персоналу

Складова ТМП	Показники	Умовна позначка	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3	4	5
Технологія планування персоналу $T_{пп}$	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	x1	$Чф / Чн$	Чф – фактична чисельність персоналу, осіб; Чн – нормативна чисельність персоналу, осіб
	Додаткова потреба в кадрах	x2	$(Vв / ВБп) - Чср$	Vв – обсяг виробництва, грн, ВБп – виробіток на одного працівника, грн; Чср – середньооблікова чисельність працівників, осіб
	Частка витрат на послуги кадрових агентств	x3	$Впка / Впмп$	де Впка – витрати на послуги кадрових агентств, тис. грн; Впмп – витрати на планування і маркетинг персоналу, тис. грн
Технологія відбору та найму персоналу $T_{внп}$	Коефіцієнт плинності персоналу	x4	$Чвиб / Чср$	де Чвиб – чисельність працівників підприємства, які вибули за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, осіб
	Тривалість періоду адаптації нових співробітників	x5	$Па / Крд$	Па – період адаптації нових співробітників, днів; Крд – кількість робочих днів за рік, днів
	Коефіцієнт адаптації нових працівників	x6	$Чз / Чп$	$Чп$ – чисельність прийнятих працівників за певний період, осіб; $Чз$ – чисельність звільнених за відповідний період з прийнятих, осіб
	Частка закритих вакансій	x7	$Кз / Кв$	Кз – кількість закритих вакансій, од.; Кв – кількість відкритих вакансій, од.
	Рівень виконання плану з найму персоналу	x8	$Чн / Чз \times 100 \%$	Чн – кількість найманих працівників, осіб; Чз – кількість необхідних працівників, осіб;

Продовження додатка Б

Продовження табл. Б.1

168

1	2	3	4	5
Технологія розвитку персоналу $T_{рп}$	Частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації	x10	Чп / Чср	Чп – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
	Коефіцієнт розвитку персоналу	x9	Врп / Чп	Врп – витрати на професійну підготовку, підвищення кваліфікації персоналу., Чп – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації
	Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	x11	Впн / Вп	Впн – витрати на професійне навчання персоналу, тис. грн; Вп – витрати на персонал, тис. грн
	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	x12	$\frac{\sum_{i=1}^n TP_i \cdot \mathcal{C}_i}{\sum_{i=1}^n \mathcal{C}_i},$	де TP_i — тарифний розряд і-х працівників; \mathcal{C}_i — чисельність і-х працівників відповідного тарифного розряду, осіб
	Рівень компетентності персоналу	x13	Оф / Омах	Оф – фактична оцінка компетенцій персоналу, балів; Омах – максимальна оцінка компетенції, балів
Технологія оцінки персоналу $T_{оп}$	Рівень виконання плану проведення оцінки персоналу	x14	Кпо / Кзо x 100 %	Кпо – кількість проведених оцінок; Кзо – кількість запланованих оцінок
	Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	x15	$P_{mp} = \frac{P_{в.р.}}{P_{р.р.}},$	$P_{в.р.}$, $P_{р.р.}$ — розряд виконуваних робіт і розряд персоналу
	Питома вага атестованих працівників	x16	Ча / Чср	Ча – чисельність атестованих працівників, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб

Закінчення додатка Б

Закінчення табл. Б.1

169

1	2	3	4	5
	Вартість фахівця, що пройшов оцінку	x17	Воп / Чпо	Воп – витрати на оцінку персоналу, грн; Чпн – кількість працівників, що пройшли оцінку, осіб
Технологія мотивації персоналу Т _{мп}	Зарплатоємність	x18	Фзп / ЧД	Фзп – фонд заробітної плати, тис. грн; ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції
	Рівень використання нематеріальних методів стимулювання персоналу	x19	Кнмс / Кмс,	Кнмс – кількість нематеріальних стимулів мотивації, що застосовуються на підприємстві, од.; Кмс – загальна кількість методів стимулювання на підприємстві, од.
	Коефіцієнт розвитку житлово-комунального господарства	x20	Вжжг / ЧП	Вжжг – витрати підприємства на житлово-комунальне господарство, тис. грн; ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн
	Рівень довіри персоналу до підприємства	x21	Визначається за допомогою анонімного анкетування персоналу	оцінка за п'ятибальною шкалою
	Рівень організаційної культури	x22		оцінка за п'ятибальною шкалою
Технологія контролю персоналу Т _{кп}	Коефіцієнт дублювання функцій	x23	Кфп / Кфз	Кфп – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами, од.; Кфз – загальна кількість функцій, од.
	Рівень організації робочих місць	x24	Нрма / Нрм	Нрма – кількість атестованих робочих місць; Нрм – загальна кількість робочих місць
	Рівень виконання плану проведення перевірок	x25	Кпп / Кзп x100 %	Кпп – кількість проведених перевірок; Кзо – кількість запланованих перевірок
	Коефіцієнт дисципліни	x26	Кп / Чср	Кп – кількість порушень дисципліни; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

Розподілення показників на стимулятори та дестимулятори

Складова ТМП	Показники	Позначення	Вплив
Технологія планування персоналу $T_{пп}$	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	x1	стимулятор
	Додаткова потреба в кадрах	x2	дестимулятор
	Частка витрат на послуги кадрових агентств	x3	дестимулятор
Технологія відбору та найму персоналу $T_{внп}$	Коефіцієнт плинності персоналу	x4	дестимулятор
	Тривалість періоду адаптації нових співробітників	x5	дестимулятор
	Коефіцієнт адаптації нових співробітників	x6	дестимулятор
	Частка закритих вакансій	x7	стимулятор
	Рівень виконання плану з найму персоналу	x8	стимулятор
Технологія розвитку персоналу $T_{рп}$	Коефіцієнт розвитку персоналу	x9	стимулятор
	Частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації	x10	стимулятор
	Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	x11	стимулятор
	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	x12	стимулятор
	Рівень компетентності персоналу	x13	стимулятор
Технологія оцінки персоналу $T_{оп}$	Рівень виконання плану проведення оцінки персоналу	x14	стимулятор
	Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	x15	стимулятор
	Питома вага атестованих співробітників	x16	стимулятор
	Вартість фахівця, що пройшов оцінку	x17	стимулятор
Технологія мотивації персоналу $T_{мп}$	Зарплатоємність	x18	стимулятор
	Рівень використання нематеріальних методів стимулювання персоналу	x19	стимулятор
	Коефіцієнт розвитку житлово-комунального господарства	x20	стимулятор
	Рівень довіри персоналу до підприємства	x21	стимулятор
	Рівень організаційної культури	x22	стимулятор
Технологія контролю персоналу $T_{кп}$	Коефіцієнт дублювання функцій працівників	x23	дестимулятор
	Рівень організації робочих місць	x24	стимулятор
	Рівень виконання плану проведення перевірок	x25	стимулятор
	Коефіцієнт дисципліни	x26	дестимулятор

Результати кластерного аналізу

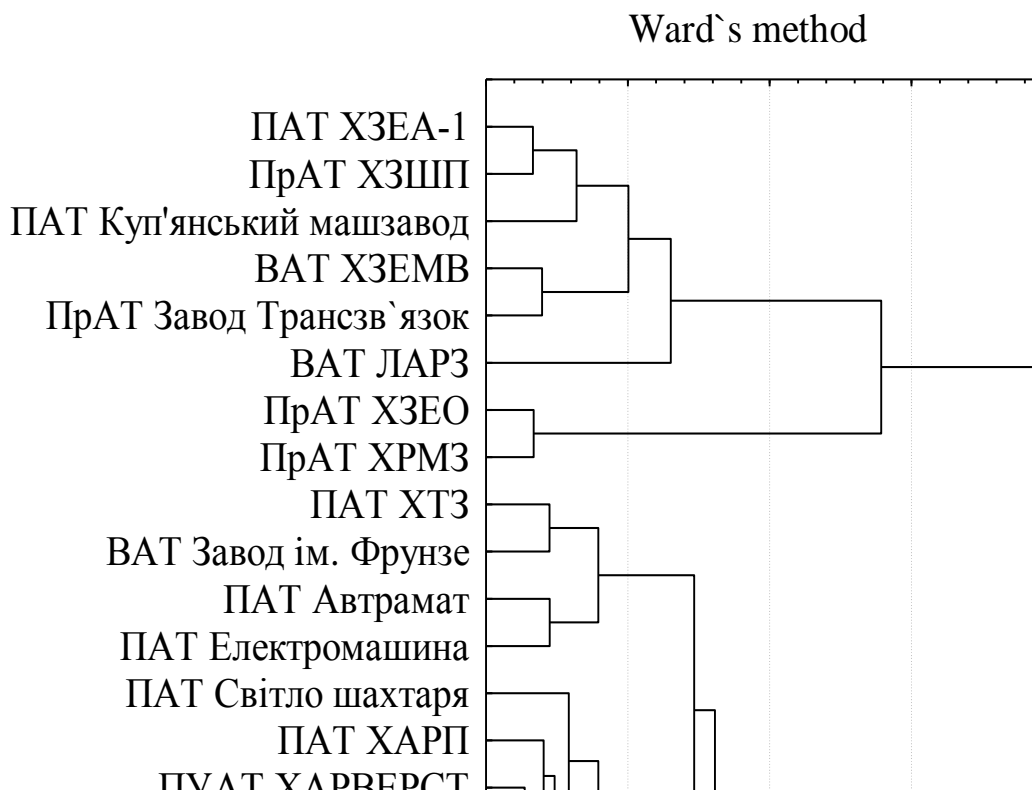


Рис. Д.1. Результати деревоподібної кластеризації підприємств за рівнем реалізації технологій менеджменту персоналу за 2011 рік

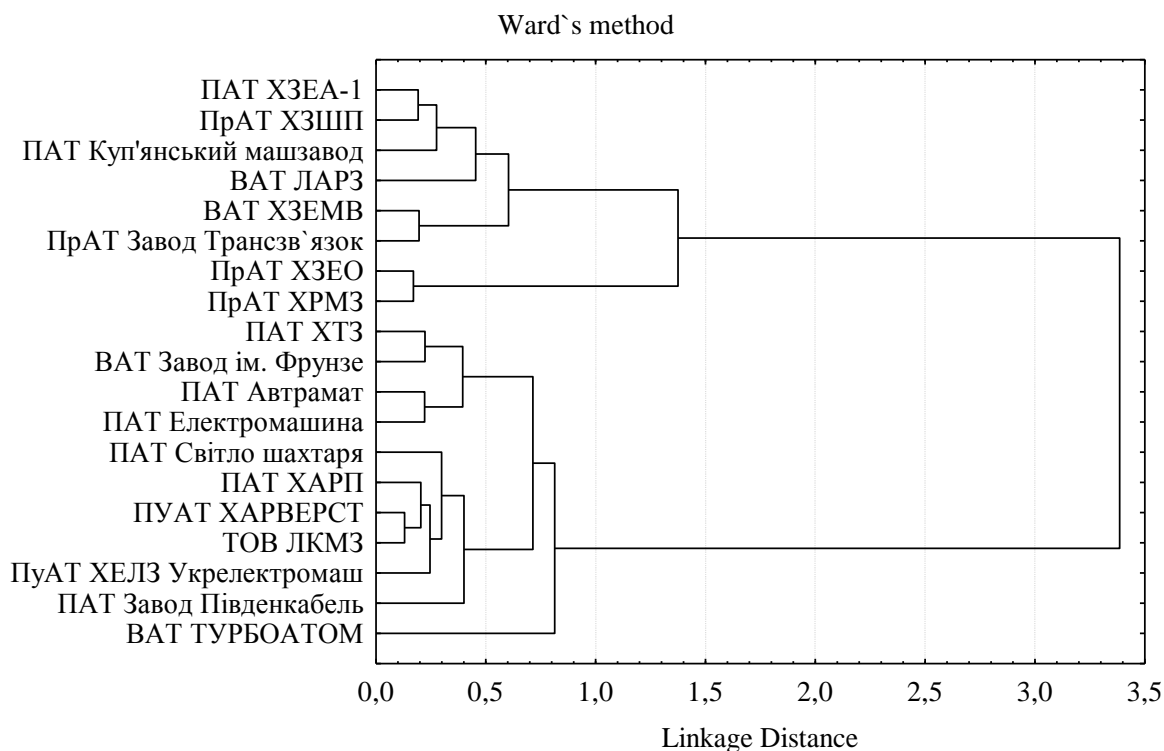


Рис. Д.2. Результати деревоподібної кластеризації підприємств за рівнем реалізації технологій менеджменту персоналу за 2012 рік

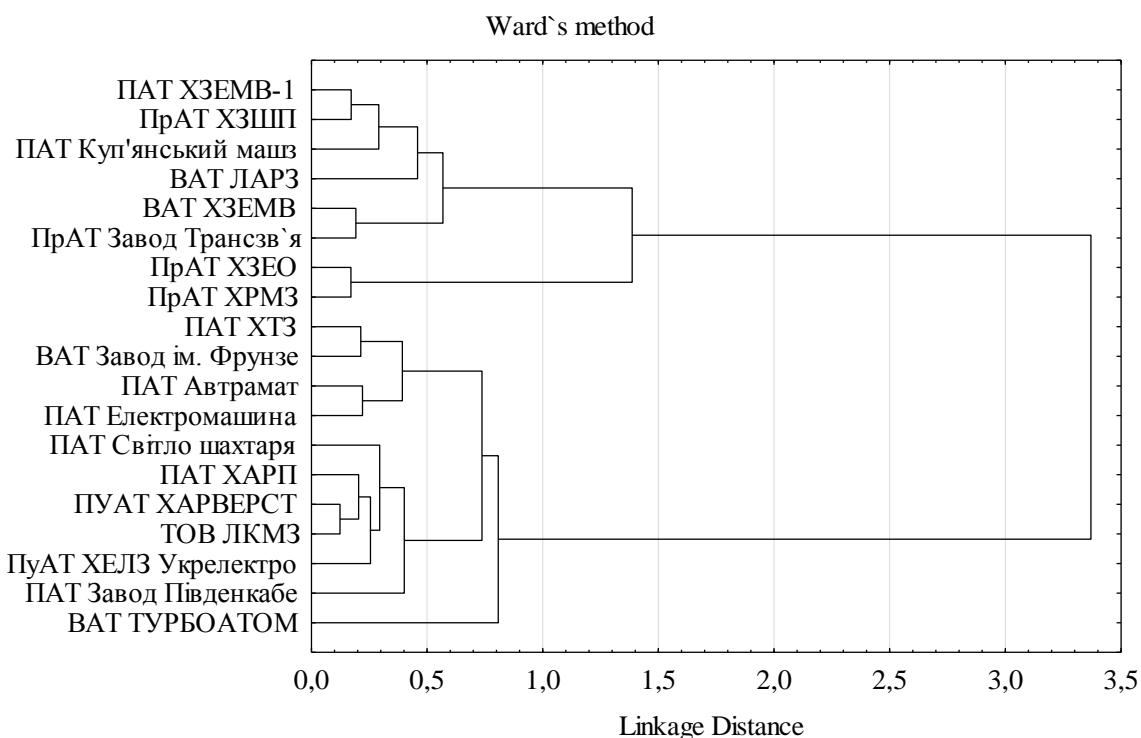


Рис. Д.3. Результати деревоподібної кластеризації підприємств за рівнем реалізації технологій менеджменту персоналу за 2013 рік

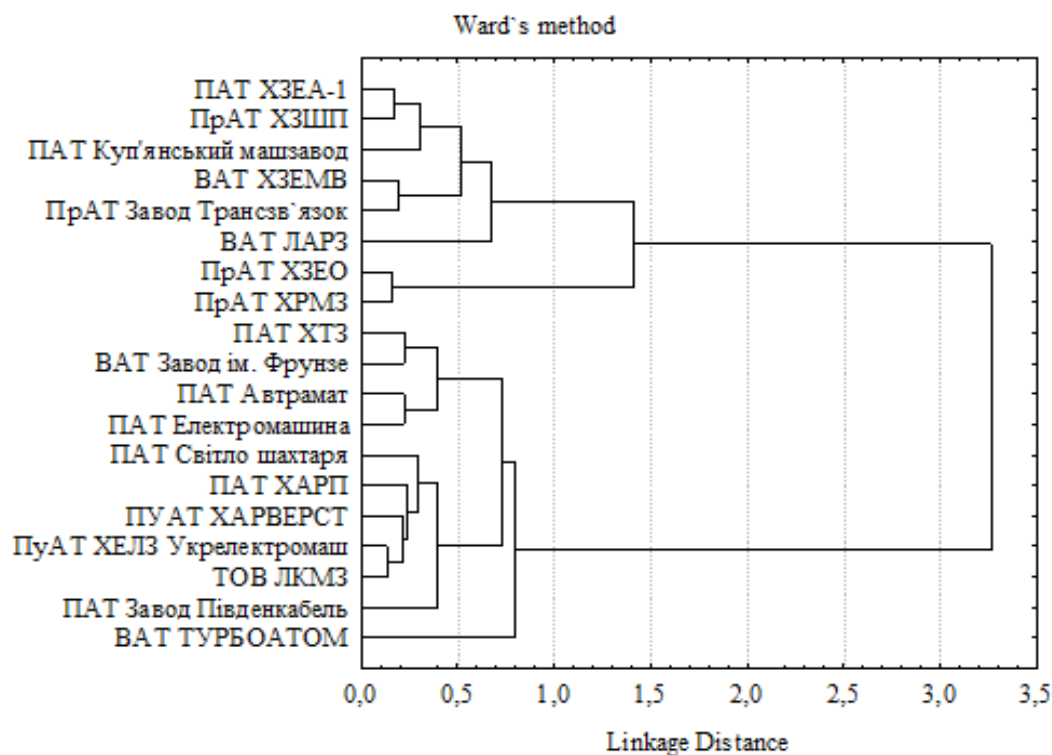


Рис. Д.4. Результати деревоподібної кластеризації підприємств за рівнем реалізації технологій менеджменту персоналу за 2014 рік

Характеристика кластеризації підприємств за рівнем складових технологій менеджменту персоналу (дисперсійний аналіз) за 2011 р.

Технології	Умове позначення	Міжгрупова дисперсія	Ступінь свободи	Внутрішнь-групова дисперсія	Ступінь свободи	F-критерій	p-рівень значущості F-критерія
Технологія планування персоналу	Var1	0,068806	2	0,280906	16	1,95955	0,173302
Технологія відбору та найму персоналу	Var2	0,540286	2	0,153520	16	28,15454	0,000006
Технологія розвитку персоналу	Var3	0,404886	2	0,205402	16	15,76955	0,000165
Технологія оцінки персоналу	Var4	0,555242	2	0,090637	16	49,00811	0,000000
Технологія мотивації персоналу	Var5	0,146457	2	0,100745	16	11,62990	0,000761
Технологія контролю персоналу	Var6	0,810897	2	0,316182	16	20,51721	0,000038

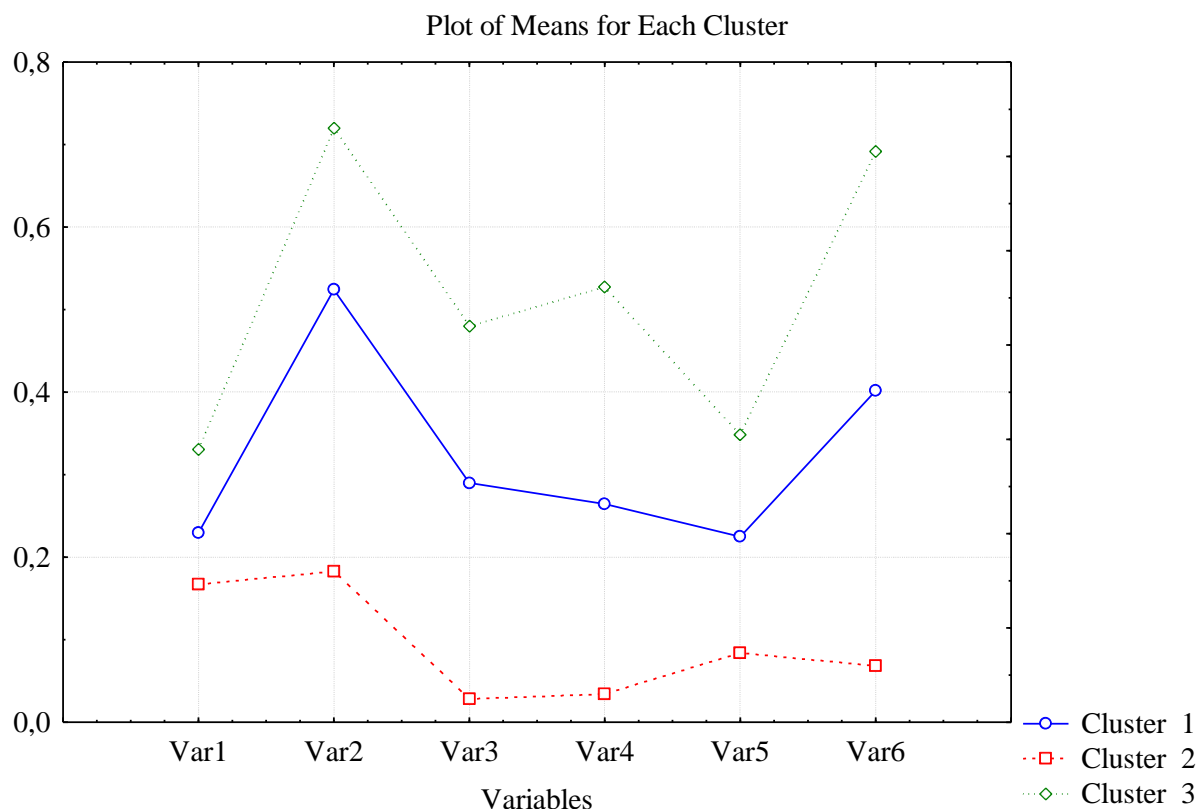


Рис. Д.5. Середні значення технологій менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2011 р.

Характеристика кластеризації підприємств за рівнем складових технологій менеджменту персоналу (дисперсійний аналіз) за 2012 р.

Технології	Умове позначення	Міжгрупова дисперсія	Ступінь свободи	Внутрішнь-групова дисперсія	Ступінь свободи	F-критерій	p-рівень значущості F-критерія
Технологія планування персоналу	Var1	0,054913	2	0,300271	16	1,46304	0,260901
Технологія відбору та найму персоналу	Var2	0,539329	2	0,166004	16	25,99109	0,000009
Технологія розвитку персоналу	Var3	0,378421	2	0,236143	16	12,82006	0,000475
Технологія оцінки персоналу	Var4	0,386866	2	0,264007	16	11,72289	0,000733
Технологія мотивації персоналу	Var5	0,095518	2	0,156495	16	4,88285	0,022112
Технологія контролю персоналу	Var6	0,861769	2	0,232562	16	29,64439	0,000004

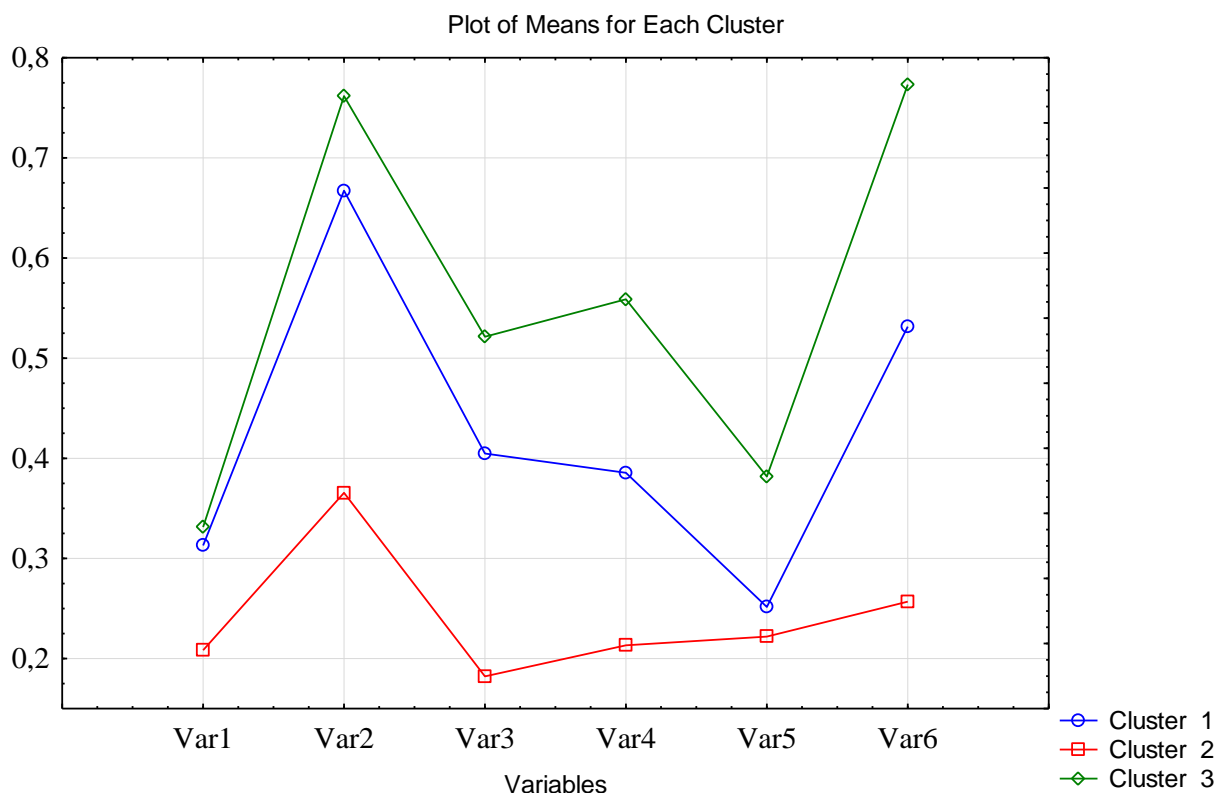


Рис. Д.6. Середні значення технологій менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2012 р.

Характеристика кластеризації підприємств за рівнем складових технологій менеджменту персоналу (дисперсійний аналіз) за 2013 р.

Технології	Умовне позначення	Міжгрупова дисперсія	Ступінь свободи	Внутрішньо-групова дисперсія	Ступінь свободи	F-критерій	p-рівень значущості F-критерія
Технологія планування персоналу	Var1	0,072866	2	0,281020	16	2,07433	0,158121
Технологія відбору та найму персоналу	Var2	0,552659	2	0,152506	16	28,99080	0,000005
Технологія розвитку персоналу	Var3	0,405065	2	0,209962	16	15,43384	0,000184
Технологія оцінки персоналу	Var4	0,550057	2	0,088618	16	49,65676	0,000000
Технологія мотивації персоналу	Var5	0,163535	2	0,097376	16	13,43537	0,000376
Технологія контролю персоналу	Var6	0,833679	2	0,249614	16	26,71895	0,000008

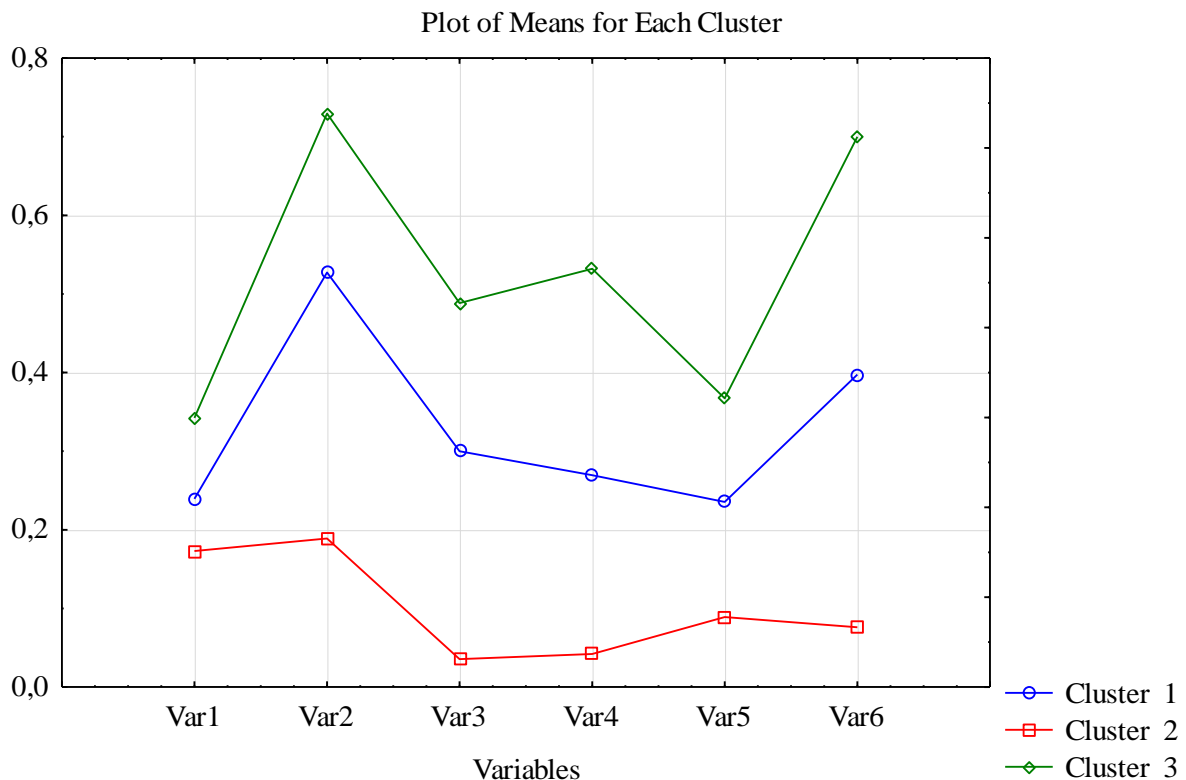


Рис. Д.7. Середні значення технологій менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2013 р.

Характеристика кластеризації підприємств за рівнем складових технологій менеджменту персоналу (дисперсійний аналіз) за 2014 р.

Технології	Умовне позначення	Міжгрупова дисперсія	Ступінь свободи	Внутрішньо-групова дисперсія	Ступінь свободи	F-критерій	p-рівень значущості F-критерія
Технологія планування персоналу	Var1	0,151706	2	0,205436	16	5,90766	0,011986
Технологія відбору та найму персоналу	Var2	0,385917	2	0,308928	16	9,99373	0,001527
Технологія розвитку персоналу	Var3	0,318857	2	0,312429	16	8,16461	0,003599
Технологія оцінки персоналу	Var4	0,469710	2	0,149473	16	25,13948	0,000012
Технологія мотивації персоналу	Var5	0,135648	2	0,108396	16	10,01129	0,001515
Технологія контролю персоналу	Var6	0,745485	2	0,342743	16	17,40047	0,000097

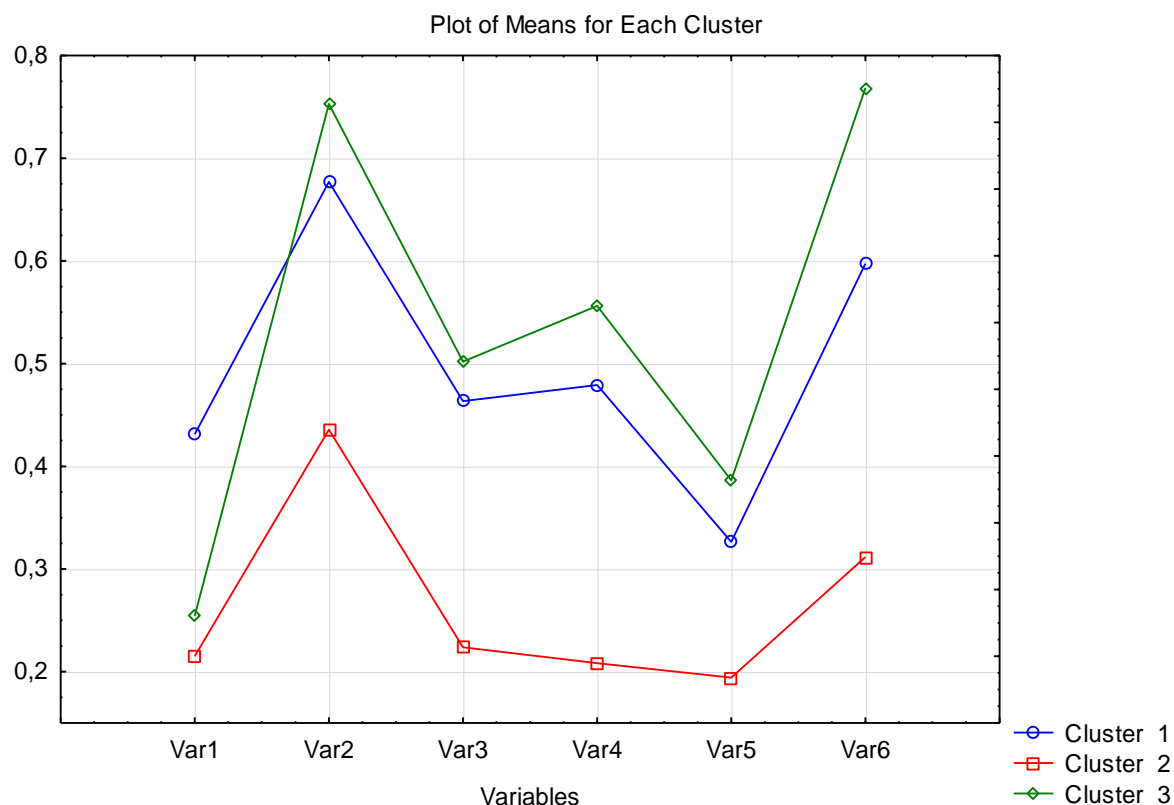


Рис. Д.8. Середні значення технологій менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2014 р.

Формули для розрахунку економічної та соціальної складової ефективності менеджменту персоналу

Складова	Показник		Формула розрахунку	Позначення
1	2	3	4	5
Економічна	Рентабельність персоналу	y1	$Pч / Чср$	де Pч – чистий прибуток від реалізації продукції, тис. грн; Чср – середньооблікова чисельність персоналу
	Продуктивність праці	y2	$V / Чср$	де V – обсяг виготовленої продукції, тис. грн; Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
	Коефіцієнт продуктивно використаного робочого часу	y3	$\frac{ФРЧ_{факт}}{ФРЧ_{маа}}$	де $ФРЧ_{факт}$, $ФРЧ_{маа}$ – фактичний та максимально можливий фонд робочого часу, людино-днів
	Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати	y4	Спп / зп	Тп/п / Тз/п, де Тп/п – темп зростання продуктивності праці; Тз/п – темп зростання заробітної плати
	Річний виробіток на одного працюючого	y5	ВП / Чсер пвп	ВП – обсяг виробленої продукції; Чсер.пвп – середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу
	Втрати робочого часу	y6	$КРф \times (Дф - Дпл) \times Тпл$	КР – фактична кількість робітників; Дф, Дпл – кількість відпрацьованих днів одним робітником у середньому за рік відповідно фактично та за планом; Тпл – середня планова тривалість робочого дня
	Фондоозброєність праці	y7	$\Phi / Ч$	Φ – середньорічна вартість основних фондів; Ч – середньооблікова чисельність персоналу
Соціальна	Темп зростання заробітної плати	y8	$\frac{СЗ/п_{зв}}{СЗ/п_{п}}$	СЗ/п_зв – середня заробітна плата у звітному році, грн; СЗ/п_пл – середня заробітна плата у попередньому році, грн
	Темп зростання частки премій, доплат і надбавок у загальному фонді додаткової заробітної плати персоналу	y9	$\frac{Чпдн_{зв}}{Чпдн_{п}}$	Чпдн_зв – частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді додаткової заробітної плати персоналу у звітному році, %; Чпдн_п – частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді додаткової заробітної плати персоналу у попередньому році, %

1	2	3	4	5
Соціальна	Рівень стабільності персоналу	y10	Ч1 / Чсер	Ч ₁ – чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період), осіб; Чсер – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
	Рівень задоволеності персоналу роботою	y11	Чзр / Чсер	Чзр – чисельність персоналу задоволених роботою (за певний період), осіб; Чсер – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
	Рівень соціальної забезпеченості	y12	Сп / ФОП	Сп – розмір соціальних пільг, які надаються працівникам, тис. грн; ФОП – фонд оплати праці, тис. грн
	Середній рівень захворюваності	y13	Чз / Чсер	Чз – чисельність персоналу, що захворіла (за певний період), осіб; Чсер – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
	Середній рівень виробничого травматизму	y14	Чвт / Чсер	Чзр – чисельність персоналу, що постраждала внаслідок виробничого травматизму (за певний період), осіб; Чсер – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб

Класифікація ознак досліджуваних показників

Складова	Показники	Позначення	Вплив
Економічна	Рентабельність персоналу	y1	стимулятор
	Продуктивність праці	y2	стимулятор
	Коефіцієнт продуктивно використаного робочого часу	y3	стимулятор
	Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати	y4	стимулятор
	Річний виробіток на одного працюючого	y5	стимулятор
	Втрати робочого часу	y6	дестимулятор
	Фондоозброєність праці	y7	
Соціальна	Темп зростання заробітної плати	y8	стимулятор
	Темп зростання частки премій, доплат і надбавок у загальному фонді додаткової заробітної плати персоналу	y9	стимулятор
	Рівень стабільності персоналу	y10	стимулятор
	Рівень задоволеності персоналу роботою	y11	стимулятор
	Рівень соціальної забезпеченості	y12	стимулятор
	Середній рівень захворюваності	y13	дестимулятор
	Середній рівень виробничого травматизму	y14	дестимулятор

**Результати розрахунку інтегрального коефіцієнту ефективності
менеджменту персоналу**

№ п/п	Підприємства	2010	2011	2012	2013	2014
1	АТ "ХЗЕМВ-1"	0,250	0,281	0,281	0,321	0,224
2	АТ "ХТЗ"	0,374	0,334	0,332	0,401	0,325
3	ВАТ "Завод ім. Фрунзе"	0,414	0,380	0,382	0,561	0,393
4	ВАТ "ЛАРЗ"	0,222	0,171	0,275	0,238	0,154
5	ВАТ "ТУРБОАТОМ"	0,497	0,301	0,329	0,490	0,341
6	ВАТ "ХЗЕМВ"	0,205	0,252	0,206	0,346	0,195
7	ПАТ "Автрамат"	0,341	0,249	0,240	0,303	0,186
8	ПАТ "Електромашина"	0,333	0,274	0,261	0,413	0,268
9	ПАТ "Куп'янський машзавод"	0,162	0,169	0,177	0,322	0,189
10	ПАТ "Світло шахтаря"	0,375	0,235	0,310	0,428	0,298
11	ПАТ "ХАРП"	0,420	0,323	0,318	0,442	0,277
12	ПАТ "ХЕАЗ"	0,132	0,182	0,203	0,059	0,065
13	ПАТ Завод "Південкабель"	0,562	0,432	0,413	0,523	0,356
14	ПрАТ "Завод "Трансзв`язок"	0,216	0,262	0,185	0,270	0,164
15	ПрАТ "ХЗЕО"	0,111	0,064	0,060	0,068	0,084
16	ПрАТ "ХЗШП"	0,090	0,092	0,083	0,201	0,084
17	ПрАТ "ХРМЗ"	0,089	0,053	0,094	0,178	0,074
18	ПУАТ "ХАРВЕРСТ"	0,288	0,260	0,265	0,416	0,251
19	ПуАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	0,325	0,369	0,242	0,383	0,252
20	ТОВ "Лозівський ковальсько-механічний завод"	0,360	0,297	0,330	0,397	0,247

Результати кореляційно-регресійного аналізу

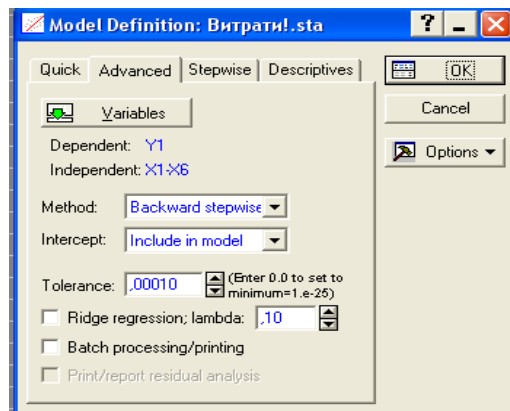


Рис. И.1. Вибір процедури покрокового аналізу

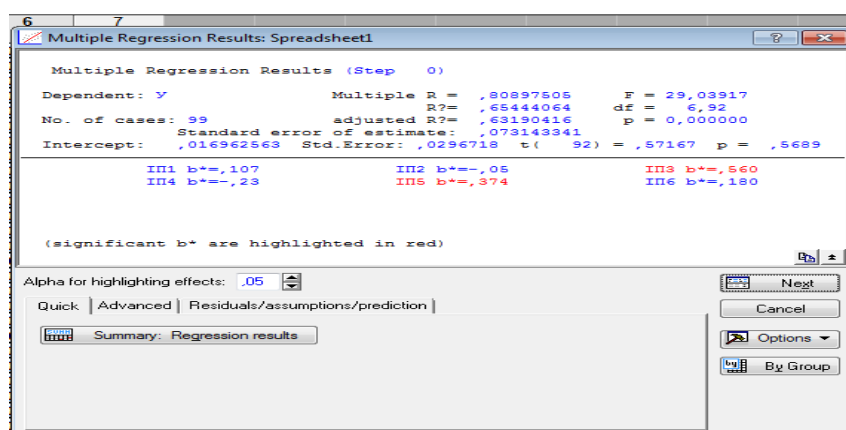


Рис. И.2. Меню початку покрокового аналізу (нульовий крок)

Regression Summary for Dependent Variable: Y (Spreadsheet1)						
R= ,80897505 R ² = ,65444064 Adjusted R ² = ,63190416						
F(6,92)=29,039 p<0,0000 Std.Error of estimate: ,07314						
N=99	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(92)	p-value
Intercept			0,016963	0,029672	0,57167	0,568937
IP1	0,107359	0,073430	0,096098	0,065728	1,46205	0,147135
IP2	-0,046798	0,130633	-0,029749	0,083040	-0,35824	0,720982
IP3	0,559960	0,122838	0,380855	0,083548	4,55851	0,000016
IP4	-0,231040	0,161213	-0,154626	0,107894	-1,43313	0,155209
IP5	0,373800	0,119973	0,398791	0,127994	3,11571	0,002448
IP6	0,179732	0,133791	0,091632	0,068209	1,34339	0,182452

Рис. И.3. Параметри рівняння множинної регресії з шістьма факторами

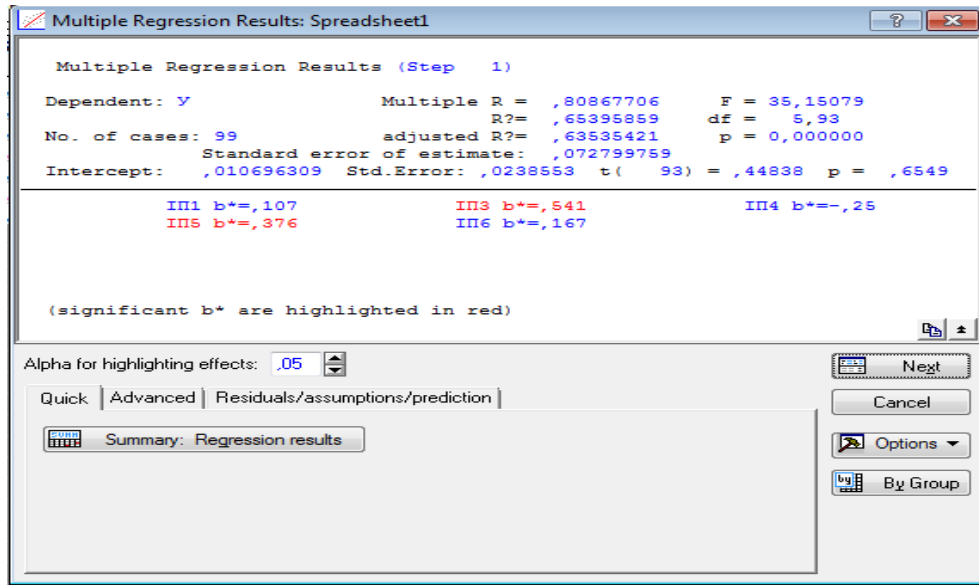


Рис. И.4. Перший крок покрокового аналізу

Regression Summary for Dependent Variable: Y (Spreadsheet1)						
R = ,80867706 R ² = ,65395859 Adjusted R ² = ,63535421						
F(5,93)=35,151 p<0,0000 Std.Error of estimate: ,07280						
N=99	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(93)	p-value
Intercept			0,010696	0,023855	0,44838	0,654919
IP1	0,106832	0,073071	0,095627	0,065407	1,46203	0,147103
IP3	0,540954	0,110271	0,367929	0,075001	4,90566	0,000004
IP4	-0,245985	0,154990	-0,164628	0,103729	-1,58710	0,115885
IP5	0,375518	0,119314	0,400623	0,127291	3,14731	0,002214
IP6	0,167144	0,128487	0,085214	0,065506	1,30086	0,196520

Рис. И.5. Параметри рівняння множинної регресії з п'ятьма факторами

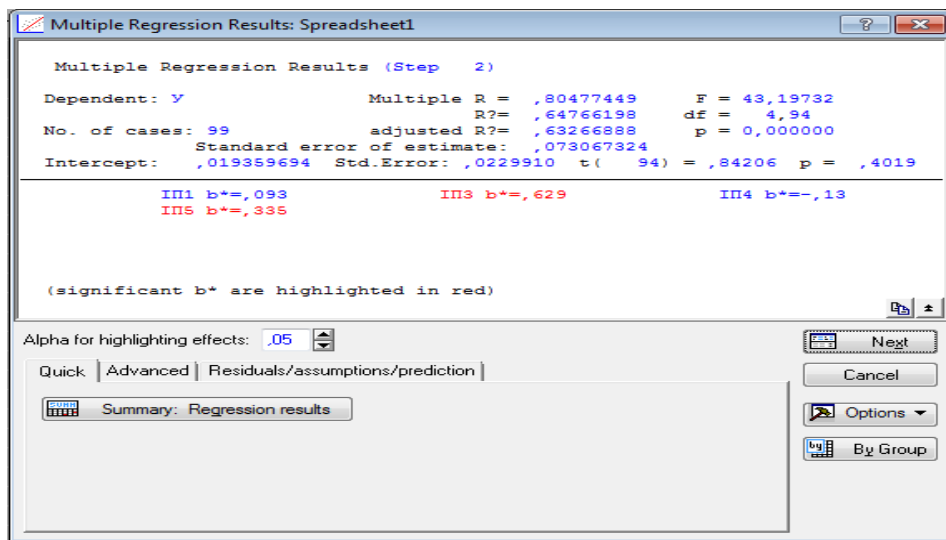


Рис. И.6. Другий крок покрокового аналізу

Regression Summary for Dependent Variable: Y (Spreadsheet1) R= ,80477449 R ² = ,64766198 Adjusted R ² = ,63266888 F(4,94)=43,197 p<0,0000 Std.Error of estimate: ,07307						
N=99	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(94)	p-value
Intercept			0,019360	0,022991	0,84206	0,401894
ІП1	0,092706	0,072525	0,082982	0,064918	1,27826	0,204305
ІП3	0,628731	0,087537	0,427630	0,059538	7,18243	0,000000
ІП4	-0,131778	0,128197	-0,088194	0,085797	-1,02793	0,306618
ІП5	0,334598	0,115516	0,356968	0,123239	2,89656	0,004693

Рис. И.7. Параметри рівняння множинної регресії з чотирма факторами

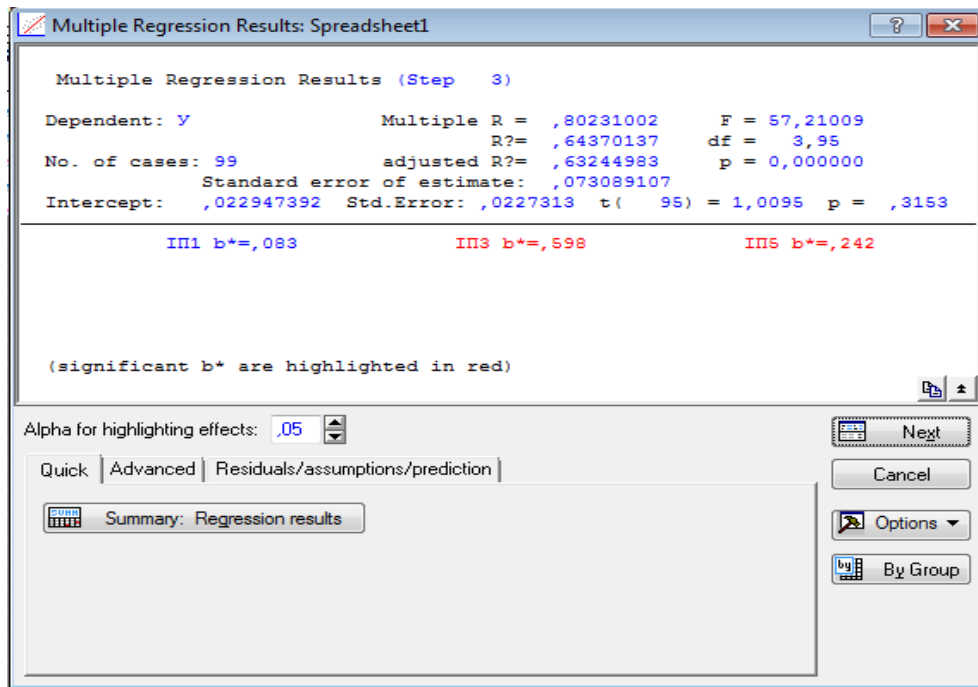


Рис. И.8. Третій крок покрокового аналізу

Regression Summary for Dependent Variable: Y (Spreadsheet1) R= ,80231002 R ² = ,64370137 Adjusted R ² = ,63244983 F(3,95)=57,210 p<0,0000 Std.Error of estimate: ,07309						
N=99	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(95)	p-value
Intercept			0,022947	0,022731	1,009506	0,315296
ІП1	0,082775	0,071900	0,074093	0,064359	1,151245	0,252521
ІП3	0,598093	0,082331	0,406791	0,055997	7,264462	0,000000
ІП5	0,242493	0,072928	0,258705	0,077804	3,325087	0,001257

Рис. И.9. Параметри рівняння множинної регресії з трьома факторами

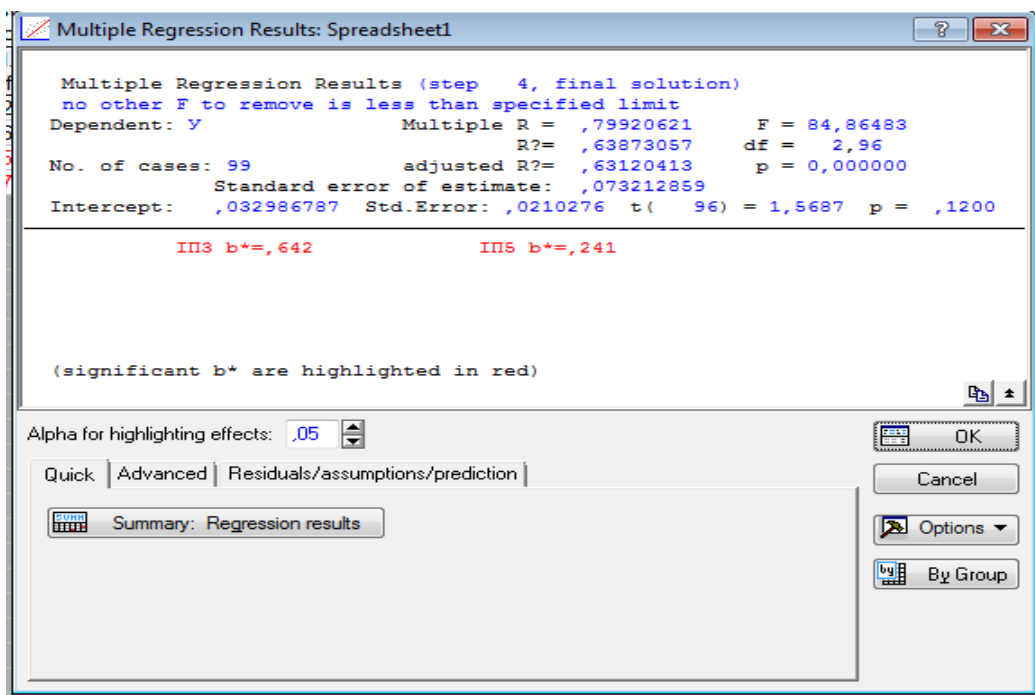


Рис. И.10. Третій крок покрокового аналізу

Regression Summary for Dependent Variable: Y (Spreadsheet1)						
R = .79920621 R ² = .63873057 Adjusted R ² = .63120413						
F(2,96) = 84,865 p < 0,0000 Std. Error of estimate: .07321						
N=99	b*	Std. Err. of b*	b	Std. Err. of b	t(96)	p-value
Intercept			0,032987	0,021028	1,568739	0,119999
ІПЗ	0,642096	0,073044	0,436720	0,049681	8,790481	0,000000
ІП5	0,241302	0,073044	0,257434	0,077928	3,303495	0,001343

Рис. И.11. Параметри рівняння множинної регресії з двома факторами

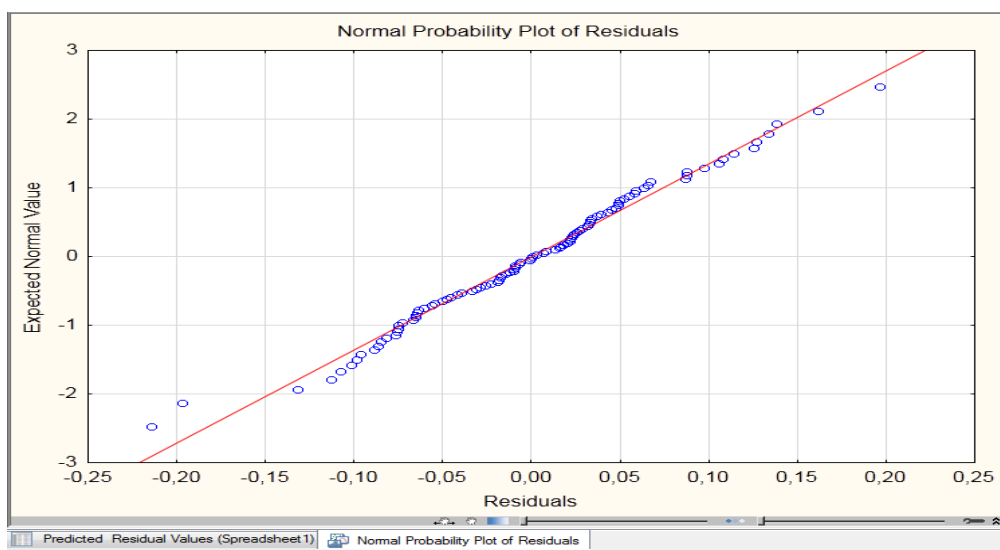


Рис. И.12. Нормальний закон розподілу залишків

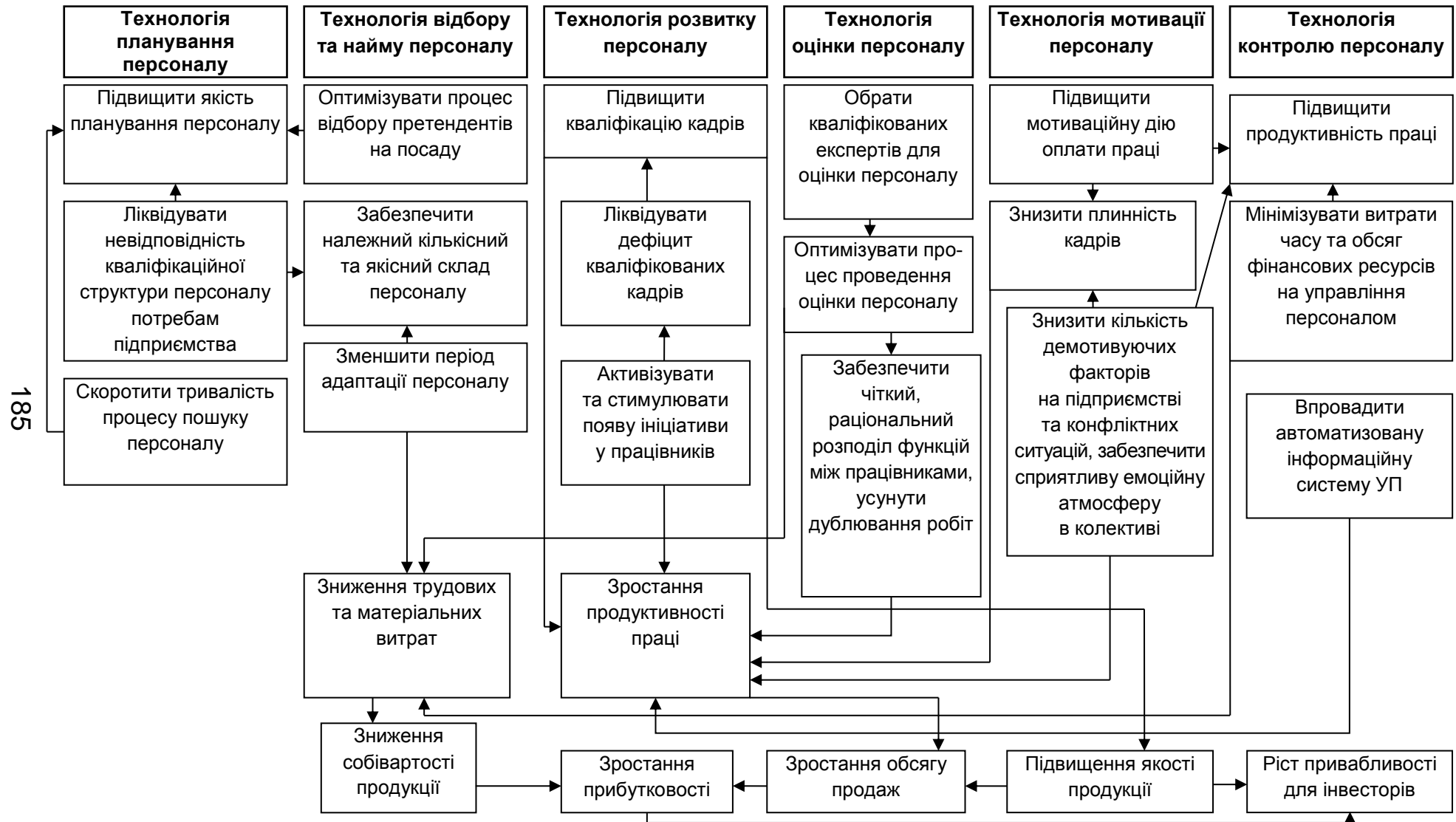


Рис. К.1. Стратегічна карта для пілотного проекту ТЕМП

Визначення ступеня впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на технологію менеджменту персоналу

Таблиця Л.1

Результати обробки анкет визначення впливу чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на технологію менеджменту персоналу

№	Чинники	Вплив на підприємство			
		сильний – 3	помірний – 2	слабкий – 1	відсутність впливу – 0
		оцінки експертів (19)			
1	2	3	4	5	6
1.	Економічні	X	X	X	X
1.1.	Стан споживчого ринку	11	5	3	–
1.2.	Рівень спеціалізації, кооперації та концентрації промислового виробництва в регіоні (машинобудування)	12	2	4	1
1.3.	Темп інфляції	15	4	–	–
1.4.	Конкурентоспроможність національної економіки	14	4	1	–
1.5.	Глобалізація світової економіки	9	5	3	2
1.6.	Зовнішньоекономічні зв'язки регіону	10	6	1	2
1.7.	Рівень інвестицій в економіку	15	3	1	–
1.8.	ВВП на душу населення	9	6	2	2
1.9.	Рівень безробіття	12	4	3	–
1.10.	Рівень реальних доходів населення	9	8	1	1
1.11.	Галузева структура країни	11	5	2	1
1.12.	Членство у СОТ	10	4	4	1
Середній бал		2,404			
2.	Демографічні	X	X	X	X
2.1.	Пропорційність розселення населення (рівень урбанізації)	8	7	4	–
2.2.	Приріст (скорочення) чисельності населення	10	4	3	2
2.3.	Міграційні процеси	16	3	–	–
2.4.	Кількість економічно-активного населення	9	5	2	3
2.5.	Вікова структура населення	4	8	3	4
2.6.	Програми підтримки сім'ї	5	5	6	3
2.7.	Гендерна структура населення	4	4	6	5
Середній бал		1,985			

Продовження додатка Л

Продовження табл. Л.1

1	2	3	4	5	6
3.	Соціальні	X	X	X	X
3.1.	Рівень загальної та професійної освіти	14	4	1	–
3.2.	Стан ринку праці (відношення попиту та пропозиції на робочу силу)	16	3	–	–
3.3.	Тривалість життя населення	9	8	2	–
3.4.	Соціальна захищеність населення	11	6	2	–
3.5.	Стан системи охорони здоров'я та медичного обслуговування	14	4	1	–
3.6.	Соціальна напруга у суспільстві	9	6	2	2
3.7.	Житлові умови населення	10	6	3	–
3.8.	Соціальна інфраструктура території	6	6	5	2
3.9.	Інформаційна інфраструктура	9	8	2	–
3.10.	Розвиток професійного досвіду та заохочення до самонавчання	6	5	4	4
Середній бал		2,347			
4.	Політико-інституційні	X	X	X	X
4.1.	Розвиненість ринкових інститутів	14	4	1	–
4.2.	Кредитно-фінансовий механізм (функціонування банківської сфери)	16	3	–	–
4.3.	Податкова система	17	2	–	–
4.4.	Рівень демократизації суспільства	10	5	2	2
4.5.	Соціально-політична стабільність	16	3	–	–
4.6.	Участь громадських організацій у суспільному житті	10	6	2	1
4.7.	Стратегія соціально-трудового партнерства	9	5	4	1
4.8.	Програми структурної перебудови економіки	12	6	1	–
4.9.	Транспортна інфраструктура	11	7	1	–
Середній бал		2,561			
5.	Законодавчо-правові	X	X	X	X
5.1.	Дотримання прав людини	10	7	2	–
5.2.	Подолання бідності та майнового розшарування	9	6	3	1
5.3.	Регламентування соціально-трудових відносин	15	4	–	–
5.4.	Діяльність профспілок	14	5	–	–
5.5.	Ефективність правової системи	11	5	3	–
5.6.	Правовий захист конкуренції (антимонопольне законодавство)	10	6	2	1
5.7.	Правовий захист іноземних інвестицій	8	6	3	2
5.8.	Надійність судової системи	10	5	2	2
Середній бал		2,395			

Продовження додатка Л

Закінчення табл. Л.1

1	2	3	4	5	6
6.	Техніко-технологічні	X	X	X	X
6.1.	Попит на інноваційну продукцію	13	4	2	–
6.2.	Розвиток венчурного бізнесу	10	4	3	2
6.3.	Система стимулів для впровадження інновацій	7	6	4	2
6.4.	Створення технополісів та інноваційних бірж	12	4	2	1
6.5.	Відтворення інтелектуальної наукової еліти	7	6	3	3
6.6.	Витрати держави на науку, дослідження та впровадження інновацій	8	6	3	2
6.7.	Рівень законодавчого захисту об'єктів інтелектуальної власності	11	5	2	1
6.8.	Міжнародне наукове співробітництво	9	5	3	2
Середній бал		2,191			
7.	Культурно-національні	X	X	X	X
7.1.	Рівень культури населення	6	5	6	2
7.2.	Рівень духовного виховання	5	6	7	1
7.3.	Цінність знань	6	7	5	1
7.4.	Свобода релігійних віросповідань	4	4	6	5
7.5.	Національно-культурні традиції	4	3	8	4
7.6.	Інформатизація суспільства	9	6	3	1
7.7.	Система закладів культури регіону	8	7	2	2
Середній бал		1,797			
8.	Екологічні	X	X	X	X
8.1.	Загальний стан довкілля	10	5	3	1
8.2.	Якість питної води та продуктів харчування	5	10	3	1
8.3.	Природно-кліматичні умови	6	8	2	3
8.4.	Рекреаційні ресурси	4	3	3	9
8.5.	Захист навколишнього середовища	5	2	5	7
Середній бал		1,705			

Таблиця Л.2

Результати обробки анкет визначення чинників внутрішнього середовища підприємства, що впливають на технологію менеджменту персоналу

№	Чинники	Вплив на підприємство			
		сильний – 3	помірний – 2	слабкий – 1	відсутність впливу – 0
		оцінки експертів (19)			
1	2	3	4	5	6
1.	Економічні (фінансові)	X	X	X	X
1.1.	Рівень реальної заробітної плати	16	3	–	–
1.2.	Ділова активність підприємства	10	5	2	2
1.3.	Джерела фінансування (автономність підприємства)	16	2	1	–
1.4.	Питома вага витрат на персонал у собівартості продукції	12	5	1	1
1.5.	Продуктивність праці	10	4	3	2
1.6.	Ліквідність підприємства та маневреність капіталу	8	7	1	3
1.7.	Темп зростання середньої заробітної плати	14	3	2	–
1.8.	Реінжиніринг бізнесу	8	5	2	4
1.9.	Диверсифікація продукції	9	4	3	3
Середній бал		2,339			
2.	Соціальні	X	X	X	X
2.1.	Комунікаційні зв'язки із зовнішніми організаціями	7	6	3	3
2.2.	Розмір соціального пакету і соціальних пільг	14	5	–	–
2.3.	Соціальна інфраструктура підприємства	14	3	2	–
2.4.	Страховання працівників	7	8	1	3
2.5.	Довіра персоналу підприємству	8	9	1	1
2.6.	Лояльність персоналу	10	8	1	–
2.7.	Наявність об'єктів соціальної інфраструктури	12	2	4	1
Середній бал		2,331			
3.	Структурно-організаційні	X	X	X	X
3.1.	Тип організаційної структури підприємства	16	2	1	–
3.2.	Ієрархічна складність підприємства	17	1	1	–
3.3.	Організаційно-правова форма	9	6	2	2

Продовження додатка Л

Продовження табл. Л.2

1	2	3	4	5	6
3.4.	Стратегія, місія та цілі підприємства	12	5	2	–
3.5.	Система оцінювання та атестації персоналу	16	1	2	–
3.6.	Система нормування та оплати праці	17	2	–	–
3.7.	Система стимулювання персоналу	17	1	–	1
Середній бал		2,677			
4.	Організаційно-управлінські	X	X	X	X
4.1.	Організаційне-методичне забезпечення управління	14	3	1	1
4.2.	Правила поведінки всередині підприємства (трудова дисципліна)	10	5	3	1
4.3.	Організація внутрішньофірмового обміну інформацією (інформаційні мережі та комунікації)	13	3	1	2
4.4.	Умови праці, режим праці та відпочинку	9	7	2	1
4.5.	Санітарно-гігієнічні умови праці	7	6	2	2
4.6.	Стиль керівництва	13	5	1	–
4.7.	Впровадження власних інформаційних мереж в управління підприємством	7	6	3	3
Середній бал		2,271			
5.	Професійні	X	X	X	X
5.1.	Взаємозв'язок між рівнем кваліфікації, результатами роботи і винагородою	15	3	1	–
5.2.	Система підвищення кваліфікації	12	5	1	1
5.3.	Інтелектуальний потенціал кадрів	14	2	2	1
5.4.	Частота проведення навчальних програм	10	4	2	3
5.5.	Працездатність	14	2	2	1
5.6.	Структура персоналу за професійними групами	8	5	4	2
5.7.	Система професійного навчання	11	3	4	1
Середній бал		2,376			
6.	Соціально-психологічні	X	X	X	X
6.1.	Емоційно-психологічна сумісність	5	6	4	4
6.2.	Наявність згуртованого колективу	8	6	2	3
6.3.	Соціально-психологічна атмосфера у колективі	9	6	1	3
6.4.	Робочі інтереси і мотивація	11	5	2	1
6.5.	Організаційна культура підприємства	8	5	4	2
6.6.	Участь працівників в управлінні підприємством	10	6	1	2
6.7.	Рівень здоров'я персоналу	12	5	2	–
Середній бал		2,128			
7.	Техніко-технологічні та науково-інноваційні	X	X	X	X
7.1.	Рівень інноваційної активності	7	6	5	1

Закінчення додатка Л

Закінчення табл. Л.2

1	2	3	4	5	6
7.2.	Впровадження новітніх технологій у виробництво	11	5	2	1
7.3.	Рівень наукомісткості продукції	10	4	4	1
7.4.	Технічна оснащеність	7	5	5	2
7.5.	Рівень автоматизації	8	4	4	3
7.6.	Узгодженість рівня кваліфікації персоналу та складності технології	12	6	1	–
7.7.	Ступінь використання нематеріальних активів	8	6	3	2
7.8.	Рівень техніко-економічного розвитку	7	5	5	2
Середній бал		2,112			

Таблиця Л.3

**Визначення вірогідності посилення впливу чинників
на технологію менеджменту персоналу**

№	Чинники	Вірогідність посилення впливу чинників на управління витратами		
		висока	середня	низька
кількість відповідей експертів (19)				
Зовнішні				
1	Економічні	14	5	–
2	Демографічні	10	5	4
3	Соціальні	5	6	8
4	Політико-інституційні	12	6	1
5	Законодавчо-правові	6	7	6
6	Техніко-технологічні	7	6	6
7	Культурно-національні	11	5	3
8	Екологічні	6	4	9
Внутрішні				
9	Економічні (фінансові)	15	4	–
10	Соціальні	12	6	1
11	Структурно-організаційні	5	5	9
12	Організаційно-управлінські	5	4	10
13	Професійні	5	5	9
14	Соціально-психологічні	7	8	4
15	Техніко-технологічні та науково-інноваційні	9	6	4

Підходи до визначення поняття "бізнес-процес"

Автор	Визначення
ДСТУ ІСО [177]	Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для перетворення входів на виходи
Хаммер М., Чампі Дж. [222]	Множина різних видів діяльності, в рамках якої "на вході" використовуються один чи більше видів ресурсів, а "на виході" – в результаті діяльності – створюється продукт, який має цінність для споживача
Девенпорт Т. [239]	Набір логічно взаємозалежних дій, які виконуються для досягнення визначеного виходу бізнес-діяльності
Девенпорт Т. [238]	Структурована скінченна множина дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача чи ринку. Або – специфічна впорядкована сукупність робіт та завдань у часі і в просторі, із вказаним початком і кінцем, точним визначенням входів і виходів. Або – структурований, визначений набір дій, створений для того, щоб досягти визначеного виходу для конкретного клієнта чи ринку
Портер М. [243]	Сутність, що визначається через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні пристрої, що частково включають в себе пристрої споживача послуг/товарів, і в якій відбувається нарощування вартості виробленої послуги/товару
Ойхман Є. Г., Попов Е. М. [142]	Множина внутрішніх кроків (видів) діяльності, які починаються з одного чи більше входів і закінчуються створенням продукції, що необхідна клієнтові і задовольняє його вартістю, довговічністю, сервісом і якістю
Зіндер Е. З. [74]	Логічні серії взаємозалежних дій, що використовують ресурси підприємства для створення чи отримання в найближчому або передбачуваному майбутньому корисного для замовників виходу, такого як продукт чи послуга
Андрусенко С. І. [6]	Це стійка, цілеспрямована сукупність взаємозалежних видів діяльності (послідовність робіт), яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що представляють цінність для споживача
Рубцов С. В. [170]	Це операція, яка є частиною системи операцій, метою якої є виробництво та поставка товарів/послуг операціям, які входять в систему, а також іншим системам
Ericsson Quality Institute [4]	Це мережа логічно пов'язаних дій, які повторюються, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично або віртуально) з метою досягнення певних результатів, які можна виміряти, або продукції для задоволення зовнішніх або внутрішніх споживачів

1	2
Демінг Е. [240]	Будь-які види діяльності в роботі організації
Беккер Й. [121]	Це завершена з точки зору змісту, часової і логічної черговості, послідовність операцій, необхідних для обробки економічно важливого об'єкту
Рапопорт Б., Скубченко А. [163]	Послідовність дій по перетворенню інформації та прийнятті рішень для виробництва та реалізації продукції (продуктів, послуг, груп товарів чи послуг), яка відповідає вимогам замовників
Робсон М., Уллах Ф. [168]	Потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів – від одного відділу до іншого
Репін В. В., Єліферов В. Г. [167]	Стійка цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка по певній технології перетворює входи в виходи, які мають цінність для споживача
Харрінгтон Дж., Есселінг К. С., Нимвеген Х. В. [223]	Логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві
Абдікеев Н. М. [166]	Операція, що включена до системи операцій, метою якої є виробництво й поставка послуг/товарів операціям, що входять до системи, а також іншим системам
Мединський В. Г., Ільдеменов С. В. [118]	Сукупність етапів робіт, що починаються з одного (або більше) початкових кроків (входів) і завершуються створенням продукту (послуги), необхідного клієнтові (як зовнішньому, так і внутрішньому)
Беседовський О. М. [13]	Сукупність робіт (операцій), котрі за допомогою технології та організації перетворюють вхідні ресурси на результат (продукт, послугу) на виході, який має цінність для клієнта. Причому як клієнт може виступати інший бізнес-процес підприємства чи сукупність бізнес-процесів
Ліпінська А. [105]	Сукупність робіт, які спрямовані на створення додаткової вартості вхідного продукту, одержання внаслідок цього вихідного продукту й видачу його внутрішньому або зовнішньому клієнтові

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Науково-теоретичні основи формування технології менеджменту персоналу	5
1.1. Генезис сутності та класифікація поняття "технологія менеджменту персоналу"	5
1.2. Сучасні концепції менеджменту персоналу	24
1.3. Технології ефективного менеджменту персоналу та алгоритми їх застосування.....	39
Розділ 2. Діагностика технології менеджменту персоналу на промислових підприємствах.....	59
2.1. Оцінка стану вітчизняного машинобудівного комплексу	59
2.2. Оцінювання рівня технології менеджменту персоналу на промислових підприємствах Харківської області	71
2.3. Методичний підхід до визначення важливості складових технології менеджменту персоналу на промисловому підприємстві	78
Розділ 3. Методичне забезпечення розробки технології ефективного менеджменту персоналу	91
3.1. Формування технології ефективного менеджменту персоналу	91
3.2. Чинники впливу на технологію ефективного менеджменту персоналу	107
3.3. Аналітичне забезпечення підвищення рівня використання технологій ефективного менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах	120
Висновки.....	136
Використана література	139
Додатки.....	158

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Гавкалова Наталія Леонідівна
Соболев Вадим Григорович

**ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ**

Монографія

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *Н. Л. Гавкалова*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *О. Г. Лященко*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2017 р. Поз. № 33-ЕНВ. Обсяг 195 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*