

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології  
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

**Кондратенко Сергій Дмитрович**

**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього ступеня магістр

Науковий керівник  
\_\_\_\_\_ В.Ф. Живодьор  
доцент, доцент кафедри  
менеджменту освіти та педагогіки  
вищої школи  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 року

Виконавець  
\_\_\_\_\_ С.Д. Кондратенко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

СУМИ 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	7
1.1. Зміст і завдання дослідження кадрового менеджменту .....	7
1.2. Кадрова політика і її роль в розвитку організації.....	20
Висновки до розділу 1 .....	34
РОЗДІЛ 2. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНІ ПІДХОДИ .....	36
2.1. Сучасні методи пошуку, відбору та забезпечення професійного зростання персоналу.....	36
2.2. Оцінка та мотивація персоналу організації .....	45
2.3. Рекомендації щодо залучення в свою команду Топ- спеціалістів .....	61
Висновки до розділу 2 .....	66
ВИСНОВКИ .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	72

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Особливістю сучасного етапу розвитку України є те, що при незавершеності структурних реформ в усіх сферах суспільного життя вона як країна увійшла в кризовий етап розвитку. За цих умов зростає потреба отримання ефективних результатів діяльності організацій. Одним із ресурсів, що сприяє реалізації мети діяльності організації є її кадровий потенціал. У відповідності до цього набуває актуальності вивчення проблематики кадрового менеджменту в діяльності організації. Відмінні риси менеджменту полягають у тім, що він адаптує персонал фірми на задоволення потреб ринку, на постійне підвищення ефективності виробництва (одержання оптимальних результатів з найменшими витратами) на реалізацію власної кар'єри. Відомо, що одним із ключових призначень кадрового менеджменту є формування у команди організації спроможності до прийняття рішень, розробки стратегічних цілей і програм, та їх постійного коректування в залежності від стану ринку та потреб розвитку організації.

У процесі переходу України до ринкової економіки, важливим стало вивчення досвіду управління в різних галузях країн з розвинутою економікою, досвіду діяльності державних органів влади та місцевого самоврядування по забезпеченню високого рівня добробуту населення країни. Таке вивчення не повинне бути бездумним повторенням взаємовідносин у виробничій сфері та управлінні персоналом, а пошук найважливіших моментів, що є вирішальними в організації виробництва та організації ефективного підбору та розміщення персоналу. Саме тому, цій проблемі приділяється така увага науковців та практиків в їх дослідженнях [4].

Вивчення досвіду країн з розвинутою ринковою економікою вказує на те що вирішальним в успішному розвитку економіки є ефективне управління персоналом, що включає в себе залучення в організацію Топ-спеціалістів.

Загально відомо, що в сучасному менеджменті на перший план виходить вміння визначати стратегії та цілі розвитку у відповідності до місії організації, визначати потрібні ресурси та оптимізувати результати. При цьому, великої уваги набуває інтелект, мотиви поводження співробітників, напрямки формування з них ефективних команд під конкретні напрямки та проекти.

Необхідно зазначити, що на людей, які керуватимуть і здійснюватимуть перетворення, залежать успіх або невдачі в розвитку ринкової економіки України. Необхідна підготовка сучасних менеджерів, які здатні організувати сучасне виробництво і управління персоналом на основі законів ринкової економіки. А також про формування функціональної готовності кадрів реалізувати свій напрямок діяльності як за умов стабільності, так і за умов кризового розвитку.

Підготовка персоналу здатного ефективно працювати в ринкових умовах, залежить від ефективності і результативної роботи кадрової служби організації. Кадровий менеджмент має велике значення в умовах конкуренції, застосування новітніх технологій та наслідків світової фінансової кризи.

Проблемам кадрового менеджменту, присвячено праці таких вчених: Т. Базарова, П. Кохно, А. Кібанова, А. Колот, А. Кочеткова, Є. Маслова, Н. Гавкалова, В. Храмова, Ю. Ципкіна, Л. Балабанова, О. Сардак, Г. Щокіна, В. Цвєтаєва, М. Хлюнева, А. Звєзденкова, А. Виноградської, О. Кузьміна, О. Мельника та інших дослідників. Ця проблема активно відображається в сучасних віртуальних та інших джерелах.

Актуальність зазначених питань, їх теоретична важливість і практична значущість обумовили вибір теми дослідження, його мету та завдання.

*Метою дослідження є систематизація джерел з проблеми кадрового менеджменту, традицій його наукового дослідження, аналізу вже існуючих наукових здобутків в підходах до кадрового менеджменту та управління персоналом та напрямків їх практичної реалізації.*

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються такі *завдання:*

1. Узагальнити основні методи та технології управління персоналом в організації.
2. Розглянути вплив кадрового менеджменту на ефективність розвитку та діяльність організації на різних етапах її розвитку.
3. Проаналізувати сучасні напрямки реалізації кадрового менеджменту.
4. Розробити рекомендації щодо залучення кваліфікованих спеціалістів до організації.

*Об'єктом дослідження* процес формування кадрового складу організації як напрямку її розвитку.

*Предмет дослідження* є вивчення місця кадрового менеджменту в управлінні розвитком та діяльності сучасної організації.

*Наукова новизна одержаних результатів.* У відповідності до теми роботи здійснено узагальнення сучасних джерел з проблем кадрового менеджменту, його впливу на ефективність діяльності організації, проаналізовано сучасні напрямки реалізації кадрового менеджменту.

*Практичне значення одержаних результатів.* Матеріал магістерської роботи може бути використаний як інформаційне джерело, що сприяє вивченню проблем управління організацією, кадрового менеджменту для студентів, що навчаються за спеціальністю «Менеджмент».

*Апробація результатів та публікації.* Матеріали дослідження, його основні положення та практичні результати доповідалися та обговорювалися на VI Міжнародній науково–практичній конференції «Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін» (Суми, 23-24 квітня 2020 р.); IV Міжнародній науково–практичній конференції «Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи» (Суми, 06-07 травня 2020 р.) та на II Міжнародній науково–практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (12-13 листопада 2020 р.) при Сумському державному педагогічному університеті імені А.С. Макаренка.

*Публікації:*

1. Zhyvodor V.F., Kondratenko S.D. Зміст і завдання кадрового менеджменту в розвитку організації. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12-13 листопада 2020 року, м. Суми). Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. – С. 48–50.*
2. Кондратенко С.Д. Значення і роль мотивації персоналу організації. *Магістр : збірник наукових праць молодих учених /* Гол. Ред. О.Г. Козлова. Суми : ФОП Цьома С.П., 2020. – С. 118–124.

*Структуру магістерської роботи:* магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі використано 106 джерел. Загальна кількість сторінок 82, з них 71 основного тексту.

## РОЗДІЛ 1

### Теоретичні основи кадрового менеджменту

#### 1.1. Зміст і завдання кадрового менеджменту в розвитку організації

Кадровий менеджмент – це діяльність керівників та спеціалістів кадрової служби організації по визначенню кадрової політики, виходячи з мети організації, визначення методів набору персоналу та управління ним[1].

Метою кадрового менеджменту є задоволення потреби організації в людських ресурсах та ефективно управління персоналом з урахуванням індивідуальних кваліфікаційних можливостей кожного працівника. Таким чином, кадровий менеджмент має не мале значення для конкурентоздатності організації і формування її довгострокової стратегії.

Одним з основних напрямів кадрової політики можна виділити управління людськими ресурсами, яке включає взаємопов'язані елементи або цикли кадрового менеджменту. До цих циклів відносять кадрове планування, формування кадрової структури і конкурентного колективу. При цьому наголошується, що кадровий менеджмент підприємства нерозривно пов'язаний з організаційною структурою і діяльністю підприємства в цілому [33].

Говорячи про цикли кадрового менеджменту, необхідно відзначити, що кадровий менеджмент зазвичай починається з розробки політики управління персоналом. Для цього етапу характерно формування структури управління персоналом і планування роботи кадрової служби.

Наступним етапом є організація ефективного комплектування організації кадрами. На цій стадії кадрового менеджменту проводиться пошук, набір та відбір персоналу, проведення професійної підготовки та підвищення кваліфікації співробітників.

Завершальним етапом циклу кадрового менеджменту виступає процес адаптації співробітників, контроль трудової дисципліни і проведення політики, спрямованої на скорочення плинності кадрів. Цей етап є одним з основоположних в системі кадрового менеджменту, так як успішна реалізація

всіх перерахованих заходів в сфері управління персоналом є базовою умовою забезпечення ефективності діяльності організації.

У сучасних ринкових умовах підвищується інтерес до питань, пов'язаних з людським фактором. Актуальність проблеми роботи з кадрами очевидна: людина-основоположний чинник розвитку окремого підприємства і суспільного виробництва в цілому. Така ситуація зумовила формування якісно-нових вимог до теорії управління персоналом і сприяла появі психологічних досліджень в практиці кадрового менеджменту [64].

Важливо відзначити, що зміни в економіці вплинули і на зміни і в управлінні персоналом. Тепер до персоналу пред'являються якісно нові професійні вимоги. Саме тому змінюються і вимоги до кадрового менеджера.

Завдання кадрового менеджменту:

- виходячи з мети організації та об'єму виробництва, кадрової політики, визначення потреби у фахівцях;
- визначення кількісного складу персоналу та якісна відповідальність вимогам робочого місця;
- визначення джерел залучення персоналу (внутрішній і зовнішній ринок);
- підготовка персоналу на робочому місці та через систему професійної освіти;
- розробка гнучкої оплати праці, матеріальне та моральне стимулювання;
- атестація персоналу, розвитку системи заохочення та кар'єрного росту персоналу;
- організація навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- створення дієвої кадрової служби здатної забезпечити організацію персоналом відповідної кількості і якості;

Цілі кадрового менеджменту :

- забезпечення конкурентноздатності організації в умовах ринку;
- забезпечення ефективності виробництва та зростання продуктивності праці з метою отримання прибутку організації;

- забезпечення соціально-психологічного клімату в колективі .
- Досягнення поставлених цілей вимагає від кадрової служби таких дій:
- здійснення набору персоналу відповідної кількості і з відповідним рівнем кваліфікації;
- ефективне використання потенційних можливостей окремих працівників і колективу в цілому;
- здійснення заходів по створенню умов для високої продуктивності праці через формування самодисципліни та співробітництва в колективі;
- здійснення заходів по запобіганню плинності кадрів;
- забезпечення потреб членів колективу у достойних умовах праці, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- погодження інтересів організації та працівників, створення умов для взаєморозуміння та паритету інтересів .
- забезпечити умови по навчанню персоналу, перекваліфікації та підвищення фахового рівня працівників;
- здійснення заходів по атестації персоналу та оцінці ділових якостей працівників з метою їх мотивації [35,с.40]

Принципи кадрового менеджменту передбачають:

- орієнтацію на вимоги законодавства про працю: нажаль, сьогодні досить часто зустрічаються випадки порушення цього положення, особливо у приватних структурах, що проявляється скороченням відпусток співробітникам, порушенням прав вагітних і жінок, які мають малих дітей, а також при проведенні реорганізації підприємства, скороченні штату, при визначенні розміру і форми виплати заробітної плати, внесенні запису в трудову книжку працівника. Останнє може привести до матеріальної і моральної шкоди людині через багато років;
- забезпечення умов для стабілізації кадрового складу і мінімізація звільнень: потрібно звернути увагу, що керівники, навіть при можливості безпроблемної заміни звільнених новими працівниками,

повинні не допускати плинності кадрів в організації або в окремих підрозділах, а виявляти і аналізувати її причини, щоб досягти стабільної роботи і мати позитивний імідж на ринку;

- облік поточної та перспективної потреби організації в персоналі;
- дотримання балансу інтересів організації і її працівника;
- максимальна турбота про кожного зі своїх працівників та повага до їхніх прав [62, с. 33].

Зміни торкнулися і статусу менеджера з персоналу. Тепер важко уявити успішну компанію без кваліфікованого менеджера по управлінню персоналом.

Зміна статусу менеджера з персоналу сприяла зміні функцій кадровика. Тепер від нього вимагають якісний аналіз ситуації на ринку праці, моніторинг появи і впровадження конкурентами нових технологій роботи з персоналом. Разом з тим, необхідно враховувати, що всі компанії знаходяться на різних етапах розвитку, тому формування універсальної системи управління персоналом, яка б підходила всім компаніям, приречене на провал.

До недавнього часу практично не було фахівців з підбору персоналу. Зараз ситуація змінюється. На ринку праці з'явилася достатня кількість кваліфікованих менеджерів, які здатні самостійно сформувати систему управління персоналом, використовуючи зарубіжний досвід. При цьому така система буде розроблена індивідуально під кожен організацію і адаптована до ринку праці.

Кадровий менеджмент організації залежить в першу чергу від функціонування кадрової служби, її структури і професіоналізму працівників. Кадрова служба повинна забезпечити використання сучасних технологій підбору персоналу, мотивації та кар'єрного просування, що забезпечує успішну діяльність організації.

Процес підготовки і прийняття управлінських рішень, організація і контроль їх виконання визначають метод управління організацією.

В залежності від виконуваних завдань застосовуються різні методи управління. Є визначених в науці чотири методи управління: економічні, організаційно - розпорядчі, адміністративні і соціально - психологічні.

Адміністративний метод – це метод, який ґрунтується на виробленні чіткої управлінкової вертикалі, рішення приймаються на підставі законодавчих актів і є обов'язковими для виконання зверху до низу.

Основними мотивами діяльності персоналу є: дисципліна, почуття, відповідальності перед колективом, прагнення персоналу працювати на авторитет фірми. Адміністративний метод є ефективним при діяльності організації в кризових ситуаціях (воєнні дії, період відбудови та ін.) Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект.

Економічні методи управління персоналом ґрунтуються на застосуванні економічних законів. Основою цього методу є формування у персоналу прагнення до активної праці через матеріальні заохочення, гнучку систему оплати праці, яка на пряму залежить від результатів трудових досягнень працівника. Економічний метод не є методом прямої дії і тому важко передбачити який буде економічний ефект для організації.

Соціально-психологічний метод ґрунтується на створенні комфортного психологічного клімату в колективі шляхом підбору психологічно сумісного персоналу в мікро-колективи. Постійна робота психологів з членами колективу по запобіганню конфліктів, а в разі їх виникнення надання кваліфікованої допомоги по їх подоланню. Крім створення комфортного психологічного клімату в колективі, соціально-психологічний метод передбачає і створення комфортних умов праці: наявність соціального пакету, створення безпечних умов на робочих місцях, безкоштовне оздоровлення працівників оздоровлення працівників та членів їх сімей, інші заходи соціального захисту персоналу. В сучасних умовах кожна організація повинна обирати такі методи управління персоналом які

забезпечують найбільш ефективно підвищення продуктивності праці та успішний соціально-економічний розвиток підприємства.

Сьогодні ключові показники ефективності є потужним інструментом оцінки діяльності всієї компанії та зокрема відділу по роботі з персоналом. Як описати загальну систему KPI (Key performance indicators) ( KPI-числові показники діяльності підрозділу, організації) для HR-підрозділів (HR-підрозділ, який пов'язує безпосередньо роботодавця і працівника) і визначити можливі варіанти її застосування в залежності від прийнятої стратегії управління персоналом. Відправною точкою в питанні побудови цілісної системи HR-метрик є виділення двох типів показників.

1. Показники, які характеризують ефективність використання людського ресурсу. Вони є свого роду звітністю перед власниками компанії і спрямовані на відображення фінансової ефективності, яка в найпростішому вигляді може бути виражена через співвідношення рівня витрат на персонал і продуктивності (наприклад, «витрати на персонал як відсоток від виручки»). Таким чином, ці показники відповідають на питання власників «Що ми отримуємо, вкладаючи гроші в персонал?»

Для того щоб контролювати і оптимізувати загальні HR-витрати, необхідно проводити більш детальний моніторинг. З цією метою використовуються такі показники, як «витрати на закриття однієї вакансії», «середня вартість години навчання», «витрати на навчання одного співробітника», «витрати на ФОП (ФОП-фонд оплати праці) як відсоток від витрат на персонал» і т.п.

2. Показники, які характеризують ефективність HR-служби. Вони є ширшими, оскільки характеризують ефективність застосування HR-інструментів (тобто операційну діяльність). Інформація за такими показниками найбільш цікава керівникам служб по роботі з персоналом або топ-менеджерам.

Показники даного типу можуть бути виражені через три принципові завдання служби по роботі з персоналом компанії: підбір і просування,

навчання і розвиток, мотивація. Для цього необхідно виокремити підзадачі по кожній функції.

Підбір і просування

Ця функція оцінюється за кількома напрямками.

1. Привабливість компанії для потенційних кандидатів. Для того щоб організація успішно справлялася з підбором і просуванням співробітників, вона повинна мати відповідну привабливість для потенційних кандидатів. На перший погляд, найбільш релевантний спосіб оцінки привабливості компанії має на увазі залучення зовнішніх джерел (шляхом соціологічного опитування, участі в незалежних рейтингах і т.п.). Можна без проблем оцінити привабливість на основі наявної інформації. Для цього є цілком об'єктивні індикатори [34]:

а) активність кандидатів (наприклад, «конкурс на місце», «кількість відгуків на вакансію» і т.п.). Цей показник нескладно заміряти самостійно, не вдаючись до послуг зовнішніх провайдерів;

б) інформація від співробітників. Опитування задоволеності дозволяють побачити компанію очима власного персоналу, в тому числі і в питаннях, що стосуються привабливості (рівня зарплати, соціального забезпечення, умов праці тощо);

в) конкурентоспроможність. Йдеться як про рівень зарплат, так і про порівняння соціальних пільг.

2. Підбір кандидатів. Для вирішення цього завдання необхідна достатня кількість фахівців з підбору (на мові КРІ – «кількість вакансій на одного фахівця з підбору»).

Наступним фактором ефективності цього напрямку роботи є «наявність чітких критеріїв відбору». Необхідно врахувати і кількість позицій, по відношенню до яких застосовуються вимоги, і те, як часто вони застосовуються. Таким чином, цей показник можна оцінити в термінах «так» / «ні» і кількісно. Оскільки підбір ведеться не тільки серед зовнішніх кандидатів, але і серед співробітників, оцінити якість вимог (їх зрозумілість, доступність) можна шляхом опитування членів трудового колективу [71].

Крім того, для ефективного підбору важлива наявність методик, що дозволяють оцінити кандидатів за розробленими критеріями, а також відсоток використання цих методик (тобто «відсоток співробітників, найнятих ззовні за результатами оцінки»). Такий подвійний контроль необхідний для виявлення ситуацій, коли, наприклад, для певних посад в компанії передбачені спеціально розроблені тести, але вони не застосовуються (оцінюється відсоток використання) [54].

Оцінити якість відбору дозволяє також показник «плинність кадрів в перші три місяці роботи». По ньому можна судити про те, наскільки вірно в процесі підбору були сформовані очікування у кандидата щодо роботи в компанії. Також часто застосовується показник «плинність в перший рік роботи», який відображає як якість підбору, так і якість адаптації.

Звільнення і прихід нових співробітників – це звичайна складова будь-якого бізнесу, але при великій кількості співробітників, які звільняються, створюються організаційні, технологічні та психологічні труднощі в колективі. Для попередження подібних моментів необхідно встановити причини цього явища. Один з основних методів збору необхідної інформації – опитування різних категорій співробітників. Дані, отримані у тих, хто працює в цій організації довше за всіх, допоможуть з'ясувати, в залежності від яких показників працівники залишаються в компанії на максимальний термін [33].

3. Працездатний кадровий резерв (КР). Є одним з найбільш популярних інструментів, що дозволяє ефективно управляти підбором персоналу. Якість підготовки КР і ефективність його функціонування можуть бути описані через ряд показників:

а) поширеність («відсоток позицій, на які є резерв»; «відсоток співробітників, які перебувають в КР»);

б) якість відбору резервістів («відсоток співробітників, зарахованих до резерву за результатами оцінки»);

в) якість підготовки резерву («відсоток резервістів, які мають індивідуальний план розвитку»; «середня кількість годин навчання одного резервіста в порівнянні з кількістю годин навчання нерезервіста»);

г) працездатність КР («відсоток вакансій, закритих резервістами»).

Як підсумок, можна зазначити, що ефективність резерву визначається тим, чи закриваються за рахунок нього вакансії чи ні. На практиці, на жаль, зустрічаються ситуації, коли компанія зупиняється на оцінці «поширеності», в кращому випадку, ще й «якості відбору та підготовки резервістів». У той час як сенс існування резерву саме в його затребуваності [66].

4. Якість і швидкість закриття вакансій. По суті, мова йде про ефективність підбору.

Логічно, якщо якість закриття вакансії буде оцінювати замовник – керівник, який подав заявку на підбір. Є й інший спосіб – оцінка постфактум. Тут застосовуються такі показники, як «відсоток звільнених з ініціативи роботодавця» (через невідповідність), «середня оцінка ефективності співробітників за підсумками випробувального терміну».

До показників швидкості відносяться «швидкість закриття вакансії», «кількість закритих вакансій одним фахівцем з підбору» і «відсоток закритих вакансій». Вони є вкрай важливими для діяльності HR-служби, оскільки говорять не тільки про ефективність пошуку і методів відбору, а й про те, скільки часу потрібно на закриття вакансій, щоб виконувати бізнес-плани.

Навчання і розвиток

Дана HR-функція виникає, якщо для досягнення бізнес-завдань компанії необхідний персонал певного рівня кваліфікації, компетентності. Безумовно, в деяких ситуаціях дана потреба може повністю задовольнятися за рахунок підбору. У цьому випадку прийнято говорити про HR-стратегії, орієнтованої на придбання готових кадрів. Для більш повного опису КРІ в сфері навчання слід орієнтуватися на стратегію «ростимо зсередини», коли навчанню співробітників приділяється велика увага [85].

Інвестиції в навчання співробітників дозволяють залучати та утримувати у себе талановиті кадри, допомагають їм з подальшим професійним розвитком.

У фінансовому світі постійне навчання на робочому місці ніколи не закінчується. Практичні завдання на розвиток умінь – прекрасний спосіб дозволити вашим співробітникам рости і розвиватися в професійному плані, але повністю це не замінить формальних навчальних занять, які необхідні вже вам, щоб ваша компанія могла розвиватися і переходити на наступний рівень.

Потреба в навчанні не вичерпується потребами самого співробітника, а всієї організації, на яку він або вона працює, так як придбання нових знань і відточування навичок дозволяє працювати більш ефективно, а самій організації – рости [84].

Так і у випадку з фінансовими директорами, яким потрібно нарощувати навички і знання талановитих кадрів, які працюють в їхній організації, щоб ті краще виконували свою сьогодишню роботу і були готові до майбутніх змін. Цільові програми навчання дозволяють виховати майбутніх лідерів, чії навички поширюються за межі традиційних фінансів та бухгалтерського обліку, охоплюють сучасні що, безсумнівно, стане в нагоді організації в стратегічному плануванні. Не менш важливим є і тренування особистісних якостей на кшталт здатності до комунікацій і сприйняття.

Дослідники виявили сім найкращих практичних підходів в управлінні процесами навчання і розвитку співробітників [85].

- Перший з них можна назвати «Топ-менеджери в ролі наставників», мається на увазі активне залучення організаційних лідерів в процес навчання.
- Технологічний підхід – це більшою мірою самостійне навчання на онлайн-порталах. Тут співробітники вибирають для себе оптимальний шлях навчання на свій розсуд.
- Варто при цьому не забувати про важливий аспект відповідності – співвіднесення можливостей з навчання та розвитку зі стратегічними

цілями організації. Не варто готувати співробітників до того, куди їх компанія і не планує рухатись.

- Адаптація нових співробітників у англійській літературі іменується терміном «onboarding». По суті, це сукупність інструментів навчання, наставництва, обміну знаннями та досвідом, командної роботи, що дозволяє новоприбулим швидше стати повноцінною частиною трудового колективу [83].
- Оптимальне поєднання формального і неформального навчання – також дуже хороша ідея, що дозволяє отримати максимальний ефект, скажімо, від офісних тренінгів та спеціальних завдань на розширення навичок або, наприклад, участі співробітників у заходах з обміну досвідом.
- Перехідне навчання – цільове навчання, що допомагає співробітникам підготуватися до переходу на нову посаду по можливості швидко і ефективно.

Інвестування в навчання фінансової (і не тільки фінансової) команди допомагає її членам придбати нові навички, які роблять їх більш цінними для організації, але справа не тільки в цьому. У результаті це також сприяє утриманню, так як у співробітників більше стимулів залишитися працювати там, де у них є можливість професійно зростати. У результаті підвищується лояльність, падає «плинність» кадрів, а співробітники готові до будь-якого майбутнього, яке чекає їх в цій організації [77].

Мотивація.

Система мотивації в залученні співробітників безпосередньо пов'язана з привабливістю компанії як роботодавця. Але найголовніші її завдання – стимулювати фахівців до досягнень і утримувати ключових людей в компанії.

1. Стимулювання працівників на нові досягнення. Тут в якості інструменту багато хто використовує змінну винагороду. Оцінити його вплив можна по простому співвідношенню частки змінної винагороди до загального.

Першою умовою працездатності системи стимулювання є проведення оцінки досягнень, на основі якої може виплачуватися змінна частина (показник – «відсоток співробітників, регулярно одержують оцінку результатів своєї роботи»). Друга умова – на підставі цієї оцінки повинні прийматися адекватні рішення. На практиці це означає, що якщо працівник досяг цілей, то його винагорода повинна значимо відрізнятись від рівня «недосягнення». Оцінити це допомагає показник «різниця між доходом високо- і низькоефективних співробітників».

2. Утримання ключових співробітників. Одним з найбільш поширених показників серед компаній є «плинність персоналу». У загальному вигляді він відображає ефективність різних HR-функцій. Щоб використовувати цей показник для оцінки ефективності управління задоволеністю співробітників, його необхідно уточнити. А саме: сформулювати як «відсоток працівників, які пішли з організації за власним бажанням» (мається на увазі не формальне звільнення за статтею, а реальна причина звільнення).

Цей показник відображає, з одного боку, задоволеність людей своєю роботою, а з іншого боку, здатність компанії утримувати їх. Але, намагаючись утримати всіх працівників, фірма ризикує витратити ресурси, не отримавши потрібного результату. Тому необхідно виділити ключові категорії співробітників і провести моніторинг показників за цими категоріями.

Показник рівня плинності дозволяє поглянути на ситуацію ретроспективно. Але для ефективного управління необхідна інформація, за допомогою якої можна будувати прогнози і приймати запобіжні дії, особливо, коли мова йде про ймовірність звільнення ключових працівників[4]. Отримання такої інформації в цифрах можливо за допомогою опитування співробітників на предмет їх задоволеності. Таким чином, буде виявлено КРІ «рівень задоволеності співробітників» (в тому числі з окремих питань).

На думку В. Весніна, основна причина плинності – невдоволення працівників своїм становищем. Для управління процесами плинності кадрів величезне

значення має збір і аналіз інформації про них. Вважається доцільним насамперед збирати відомості про загальну кількість звільнених; кількість жінок, які звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, старше за 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менше 3 і більше 10 років; з професійною, вищою і середньою професійною освітою. Дослідженням, наприклад, встановлено, що прагнення перейти з однієї організації до іншої обернено пропорційне до віку. Пік переходів закінчується у 24-25 років. Частіше змінюють роботу працівники нижчої кваліфікації, що не мають перспектив, сім'ї, що менше заробляють і далеко мешкають.

У великих організаціях дані про плинність доцільно аналізувати за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковими звільнених.

Поглиблений аналіз можна провести раз на рік, а кількісну оцінку за підрозділами - щомісяця. Це дозволяє уточнити причини і своєчасно передбачити заходи щодо закріплення кадрів.

У разі неможливості втримати співробітника або в разі необхідності його звільнення керівництво організації вдається до розірвання трудового договору [22,с.244-245].

## 1.2. Кадрова політика і її роль в розвитку організації

Реалізація цілей та задач кадрового менеджменту відбувається через кадрову політику. Як зазначає Н. Гавкалова для ефективного управління персоналом необхідно насамперед розробити кадрову політику організації, яка відповідає сучасними вимогам. Кадрова політика формується керівництвом організації і виражається в єдності адміністративних і моральних норм поведінки персоналу. Від її соціальної направленості залежить розвиток людського капіталу – основного організаційного ресурсу [29, с. 33].

Кожна організація виходячі з місії та мети організації визначає свою кадрову політику. Кадрова політика - це заходи які здійснюються керівниками різних рівнів, які направлені на системну роботу з працівниками фірми, з метою створення колективу з високою продуктивністю праці, відповідального та здатного адекватно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Кадрова політика передбачає постійну роботу з персоналом. До персоналу організації належать штатні працівники. Рушійною силою виробництва є персонал який приводить в дію засоби виробництва та забезпечує їх постійне удосконалення та модернізацію. Ефективність розвитку засобів виробництва залежить від кваліфікації персоналу та рівня професійної освіти.

Кадрова політика організації повинна відповідати таким критеріям.

1. Кадрову політику організації визначає стратегічна мета і завдання, які реалізуються фірмою.
2. Кадрова політика організації з одного боку повинна бути стабільною, а з другого боку динамічною і гнучкою. Стабільність кадрової політики забезпечує довіру персоналу до організації, що в свою чергу запобігає плинності кадрів і формуванню стійкого і злагодженого

колективу. Гнучкість кадрової політики дозволяє швидко реагувати на ті зміни які виникають в економічній та виробничий сферах.

3. В зв'язку з тим, що набір, навчання, підвищення кваліфікації персоналу з метою забезпечення організації високо професійними кадрами, вимагає певних затрат, кадрова політика повинна мати економічне обґрунтування.

Кадрова політика має бути орієнтована на кожного працівника індивідуально. Л.Федулова виділяє такі принципи кадрової політики [85, с. 60]:

- демократизм управління, від якого залежить готовність до співробітництва;
- розуміння окремих людей та їх потреб;
- справедливість дотримання рівності й послідовності.

Серед елементів кадрової політики слід назвати:

- політику зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованими кадрами, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;
- політику навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;
- політику оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудового внеску;
- політику добробуту, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створення умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для організації;
- політику трудових відносин, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту,

становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо [85, с. 230].

На рисунку 1.1 висвітлені типи кадрової політики.(рис. 1.1.)



Рис 1.1. Типи кадрової політики організації

При ліберальному методі управління обирається пасивна кадрова політика. При такому типі кадрової політики, адміністрація не визначає стратегію розвитку організації, не визначає план підбору і розвитку персоналу, в основному займається ліквідацією наслідків проблем, що виникають в забезпеченні організації професійними фахівцями. При пасивній кадровій політиці керівники всіх рівнів працюють в екстремальних умовах і їх зусилля направлені на погашення конфліктів,

що виникають в колективі. Керівництво в умовах такої кадрової політики, гасить конфлікти, що виникають, не розуміють і не з'ясовують їх причини та не можуть спрогнозувати наслідки конфліктів.

Аналогічно, при ліберальному стилі управління, керівники часто використовують реактивну кадрову політику. Суть даної кадрової політики полягає в тому, що кадрові служби організації вивчають причини кризової ситуації по залученню кваліфікованих працівників, вивчають причини виникнення конфліктів, але не приймають дієвих заходів, що призводить до відсутності мотивації в зростанні продуктивності праці в організації.

При використанні пасивної чи реактивної кадрової політики керівники всіх рівнів приймають міри по запобіганні кризових явищ в забезпеченні організації персоналом в оптимальній кількості і відповідної якості, орієнтуючись на причини, що привели до такої ситуації. Але недоліком роботи кадрових служб є те, що відсутня стратегія кадрової політики та прогнозування і планування набору персоналу здійснюється на короткий період. [63].

При привентивній кадровій політиці кадрова служба організації, має в своєму розпорядженні фахівців і технічні засоби діагностики персоналу, але здатна планувати свою діяльність на короткий період. У планах служби передбачається короткостроковий прогноз у потребах фахівців, виходячи із ситуації, яка склалася на даний період. Проблемою привентивної кадрової політики є відсутність цільових програм залучення персоналу відповідно до потреб організації: [69].

При авторитарному стилі управління, як правило здійснюється активна кадрова політика, а іноді і авантюристична. Активна кадрова політика базується на тому, що адміністрація організації має прогноз потреби у фахівцях, має можливість впливати на проблеми, які виникають в умовах кадрової кризи. Кадрова служба, яка здійснює активну кадрову політику здійснює постійний моніторинг забезпечення якісним персоналом організації.[29].

Авантюристичній кадровій політиці притаманною є відсутність інформації про стан забезпеченості якісним персоналом організації, відсутній прогноз стратегічного розвитку фірми, але керівництво приймає спонтанні рішення відносно залучення персоналу. Цей процес в основному будується на емоційному не аргументованому рівні. Але слід відмітити, що авантюристична кадрова політика може давати позитивні результати, що є позитивним в досягненні мети організації.

За ступенем відкритості кадрової політики виділяють відкриту і закриту кадрову політику.

Для відкритої кадрової політики характерним є те що організація здійснює прозорий підхід до набору персоналу, кадрові служби в основному в своїй діяльності використовують зовнішні джерела залучення персоналу. Набирається персонал не тільки на посади нижчого рівня, а й на керівні посади. Приймаються на роботу працівники, які мають відповідну освіту і кваліфікацію, не враховуючи досвід роботи і характеристик з попереднього місця роботи.

Відкриту кадрову політику ведуть, як правило, заново створені фірми, які змушені вести активний пошук персоналу, агресивно завойовують певний сектор ринку, «купають» людей, які здатні забезпечити цей прорив на ринок, що забезпечує конкурентоздатність фірми на ринку своєї галузі.

Закрита кадрова політика орієнтована на внутрішні джерела залучення персоналу, що передбачає просування працівників на вищі посади та кар'єрне зростання. Така кадрова політика використовується фірмами, які мають стабільний колектив і прагнуть здійснювати набір персоналу за рекомендаціями працівників із числа своїх друзів, знайомих та родичів. Набір персоналу за рекомендаціями власних працівників, є певною гарантією якісного набору нових фахівців в організацію. Така кадрова політика дозволяє здійснити якісний набір персоналу організації, що дає можливість збільшити продуктивність праці і підвищити конкурентоздатність фірми.

Характеристика відкритої і закритої кадрової політики наведена на рис. 1.2. [22].

1. Добір персоналу	відкрита	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці
	закрита	Здійснюється із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
2. Адаптація персоналу	відкрита	Швидке включення працівників у конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів
	закрита	Адаптація персоналу здійснюється за рахунок наставників при високій згуртованості колективу
3. Навчання і розвиток персоналу	відкрита	Проводиться у зовнішніх навчальних закладах, вивчається досвід інших організацій
	закрита	Навчання у внутрішніх центрах підготовки та перепідготовки кадрів. Формується загальна технологія роботи організації
4. Просування по службі	відкрита	Недостатні можливості зростання по службі. Переважає тенденція добору нових працівників
	закрита	Переважає призначення на вищі посади своїх працівників. Проводиться планування кар'єри
5. Мотивація та стимулювання	відкрита	Перевага надається стимулюванню праці
	закрита	Перевага надається мотивації праці (задоволення потреб, стабільність кадрів, безпека праці)

Рис. 1.2. Відкрита і закрита кадрова політика

Відповідна кадрова політика визначає роботу з персоналом, що забезпечує досягнення мети визначеної стратегією розвитку організації. Кадрова політика повинна забезпечувати баланс оновлення і одночасно збереження кадрового потенціалу відповідної якості і кількості, що визначається стратегією організації. Кадрова політика організації повинна базуватись на законах про працю і на кадрових можливостях регіону.

Але кадрова політика організації не повинна обмежуватись лише набором персоналу певної якості, а також повинна бути направлена на підготовку, навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Робота з персоналом повинна бути направлена не лише на вирішення стратегічних завдань, а й на розв'язання оперативних кадрових питань.

Кадрова політика забезпечує:

- набір персоналу відповідної якості і кількості (вік, стаж, досвід роботи і т.д.) ;
- формування стабільного колективу;
- підготовку фахівців за новими спеціальностями на робочих місцях з числа власного персоналу;
- можливості просування персоналу на вищі посади .

Кадрова політика повинна бути направлена на збільшення можливостей в освоєнні випуску нових видів продукції, покращення її якості, освоєння нових технологій, завоювання нових секторів ринку. Кадрова політика організації має на меті створення працездатного, згуртованого колективу, але іноді, при не кваліфікованому підборі персоналу, кадри стають причиною серйозних невдач в розвитку фірми.

На етапі зародження організації, основним завданням є пошук можливостей виробляти той чи інший товар, або надавати послуги. Відповідно, керівництво організації повинно потурбуватись про фінансове забезпечення діяльності фірми. Найбільш поширеним джерелом фінансування є інвестиції. Укладання інвестиційних

договорів є складним і тривалим процесом. Часто інвестори, переслідуючи лише своє бажання отримати швидко і як можна більшу вигоду, укладають інвестиційні договори не вигідні організації в яку вкладаються інвестиції. З метою залучення інвестицій організація повинна продемонструвати інвестору свою привабливість, надати реальний бізнес-план, який би засвідчив доцільність ефективного вкладання інвестицій і їх повернення. Відповідно, діяльність кадрової служби повинна бути націлена на роботу з персоналом таким чином, щоб виходячи з реальних умов, бізнес-план був реалізований і умови інвестиційного договору були виконані [22; 54].

В умовах залучення інвестицій кадрова служба вирішує наступні завдання:

1. Підготувати бізнес-план забезпечення організації персоналом:

- розробка структури організації;
- розробка плану залучення персоналу;
- аналіз наявності робочої сили для залучення в організацію в регіоні;
- розробка морального та матеріального заохочення працівників.

2. Забезпечення організації персоналом:

- аудит персоналу і розробка вимог до кандидатів на працевлаштування в організацію;
- визначення джерел залучення персоналу.

3. Принципи та методи діяльності кадрової служби:

- розробка кадрової політики та планування заходів по реалізації визначеної кадрової політики;
- розробка структури кадрової служби відповідно до потреб організації в даний період;
- інформаційне забезпечення ефективної роботи кадрової служби організації;
- забезпечення збору інформації про персонал, її обробка і збереження, та поширення одержаної інформації.

Так як кадрова служба організації повинна забезпечити набір персоналу відповідної кількості і якості для забезпечення потреб фірми, що гарантуватиме ефективну роботу організації і досягнення поставлених цілей.

Можна виділити такі основні завдання, які стоять перед кадровою службою:

- забезпечити можливість фірмі досягти поставленої мети;
- забезпечити реалізацію здібностей персоналу;
- забезпечити набір висококваліфікованого і зацікавленого персоналу;
- забезпечити мотивацію персоналу, що спонукає працівників до максимального самовираження;
- забезпечити фірмою високого рівня життя працівників, що утримує персонал від звільнення;
- забезпечити нормальний моральний клімат в структурних підрозділах організації.

Кадрова служба організації повинна здійснювати постійний аналіз і контроль за витратами на роботу з персоналом. Так при організації навчання, необхідно бачити перспективу використання персоналу після навчання просування по службі, оцінити доцільність витрат і можливості фірми фінансувати ці витрати. Тільки після такої оцінки можна приступати до реалізації програми навчання персоналу.

Для забезпечення інтенсивного розвитку організації необхідно змінити її структуру. Створюються нові структурні підрозділи, установлюються зв'язки між ними та підпорядкування. Досить часто організація на умовах договорів залучає інші організації для виконання певних специфічних завдань. В таких умовах стає гострою проблема управління організацією, недопущення розростання адміністративного персоналу, аудит та оптимізація кадрового складу організації.

Для організацій, що розриваються важливим є набір нового персоналу якості, що відповідає постановленій меті. В цей період може бути істотне збільшення персоналу ніж раніше.[22, с.61]

Важливим є те на яких клієнтів орієнтується фірма з одного боку і з іншого хто прагне бути клієнтом організації.

Визначальним для організації є вибір стратегічних партнерів. Стратегія і тактика фірми повинна бути зорієнтована на роботу з надійними партнерами, які відповідають вимогам фірми.

Велике значення для створення позитивного іміджу організації має створення відповідної корпоративної культури. Суть корпоративної культури заключається в тому, як організована праця співробітників організації, які їх ідеали і прагнення, почуття гордості за організацію в якій вони працюють [61].

В правила корпоративної культури персоналу включають:

- визначення своєї ролі і місця в організації, виходячи з визначених позицій, - індивідуалізм чи кооперація;
- уміння визначити вірну чи помилкову позицію відносно до інших членів колективу;
- уміння будувати свою поведінку в різних ситуаціях, особливо умовах кризи;
- уміння визначити статус і рівень влади кожного члена колективу, права, обов'язки та повноваження співробітників, їх функціональні обов'язки і порядок підпорядкування;
- можливість особистого розвитку кожного працівника. Зацікавленість організації в навчанні персоналу і його кар'єрному зростанні, а не в звільненні працівників, що не відповідають фаховим вимогам посад, які вони займають, і прийом на роботу кваліфікованих фахівців зі сторони;
- установлення в організації певної трудової етики, правил заохочення до продуктивної праці персоналу та покарань за порушення трудової дисципліни або дій, які суперечать інтересам організації;
- визначення вимог до зовнішнього вигляду персоналу та уміння толерантно спілкуватись між собою та клієнтами.

В умовах стабільної роботи організації основним завданням кадрової служби є підтримка досягнутого рівня дохідності фірми, недопущення збільшення витрат на роботу з персоналом, а навпаки зниження витрат на навчання персоналу, підвищення кваліфікації шляхом пошуку можливостей здійснювати ці заходи через партнерів, які пропонують сучасні, менш затратні технології.

Щоб ефективно використовувати персональні здібності кожного працівника, кадрова служба повинна визначити перспективу кар'єрного росту для персоналу організації, повинен бути сформований резерв на всі посади, дана інформація має бути відкритою, що дає можливість для кращого забезпечення своєї сім'ї, відходячи з нових фінансових можливостей, які забезпечить кар'єрне просування. Кадровій службі фірми потрібно розуміти те, що люди завжди прагнуть жити і працювати в умовах стабільності. Але часто виникають ситуації коли фірма повинна перейти на випуск нової продукції, змінити свою структуру, то шляхи реорганізації повинні бути обговорені з кожним членом трудового колективу. Кожен працівник повинен бути ознайомлений з тими, змінами, які на нього чекають і прийняти їх, як необхідну умову дальшого розвитку організації. [8,с.55].

В умовах спаду діяльності організації, керівництво зобов'язане провести глибокий аналіз і напрацювати шляхи дальшого життя підприємства і його розвитку.

Можливі такі варіанти:

- ліквідація підприємства, продаж основних фондів і активів, звільнення працівників;
- запрошення зі сторони топ-менеджерів, які здатні управляти організацією в кризовій ситуації;
- розробка нового бізнес-плану з метою залучення інвестицій для організації виробництва і збереження колективу.

Фірма яка ввійшла в період спаду повинна залучити до управління топ-менеджерів здатних діяти в кризових ситуаціях, які здатні розробляти власні

проекти, одночасно бути технологами реалізації проектів, менеджерами з продаж і стати неформальними лідерами для персоналу фірми [19]. Дослідження з питань кадрового менеджменту ведуться багатьма вченими Західної Європи та Сполучених Штатів Америки. Великий вклад в дані дослідження внесли вчені Японії, які поклали основу людиноцентристської теорії підвищення продуктивності праці персоналу організації. Наші відчизняні дослідники на жаль недостатньо займаються проблемами кадрового менеджменту і тому рекомендацій по управлінню персоналом адаптованих до реальних умов України мало.

Не зважаючи на велику кількість досліджень теорії управління персоналом, не можна вважати, що ці рекомендації, є догмою. В кожному конкретному випадку потрібно обирати ту рекомендацію, яка буде ефективною в конкретних умовах. На сьогодні деякі дослідники намагаються протиставити японську школу кадрового менеджменту американській. В реальному житті і одна, і друга школа мають право на життя. В умовах кризи, при адміністративному методі управління економікою, більш ефективною є застосування методів американської школи кадрового менеджменту, який орієнтується на ефективну організацію самого процесу виробництва. В умовах стабільної роботи організації більш ефективним є застосування методів японської школи менеджменту, в основі якої є людина. Всі методи даної школи зорієнтовані на визначення вмінь працівників, які дають можливість ефективно використати їх для дальшого розвитку фірми і досягнення поставленої мети.

Якщо американська школа визначає, що необхідно підбирати персонал до вимог робочого місця, виходячи з потреб виробництва, то японська школа стоїть на позиціях підбору робочого місця під здібності людини. В японських фірмах наймають персонал «довічно», тобто не звільняють персонал і набирають новий, а здійснюють перекваліфікацію персоналу, враховуючи можливості і бажання працівників. Адміністрація фірми, маючи формальні повноваження, будує свою роботу на основі неформальних методів, враховуючи інтереси фірми і інтереси персоналу.

Сьогодні світові промислові лідери в своїй діяльності все більше використовують кращі досягнення японської школи менеджменту. Створюються різні моделі управління, але в центрі будь якої моделі стоїть людина.

Основними елементами будь якої моделі є:

- кадровий склад фірми;
- облік рівня знань, практичних навичок і вмінь кожного працівника організації;
- визначення вміння працівників спілкуватися в колективі і з клієнтами;
- визначення перспективних цілей і мети розвитку організації.

Відомі в світі підприємства вважають найціннішим капіталом своїх працівників, які забезпечують розвиток і конкурентноспроможність фірми. Тому вони вкладають кошти в підготовку персоналу відповідно до потреб організації, враховуючи вимоги ринку та запровадження сучасних технологій.

По аналізу працевлаштування випускників закладів освіти США, випускники проходять додаткове навчання та адаптацію до конкретного робочого місця. Аналіз затрат на навчання та адаптація набраних фахівців по ведучих фірмах становить: автомобільна фірма «ВМ» - 270 млн. дол. (5% витрат на плату праці), «Джерел електрик - 260 млн.дол. (2% витрат на оплату праці), «ксерокс» - 257 млн.дол. (4% витрат на оплату праці). Якщо врахувати, що персонал, який проходить навчання та адаптацію до конкретного робочого місця і за яким зберігається заробітна плата, то витрати на роботу з персоналом можуть бути значно більшими. Але не дивлячись на це, більшість провідних фірм вважають, що вкладення на навчання і підвищення кваліфікації персоналу, як прибуткові, а підрозділи створені фірмою розглядаються як підрозділи, що приносять прибуток фірмі. Як стверджують економісти, кожен вкладений долар в розвиток персоналу приносить фірмі три-вісім доларів прибутку[47].

Відомі світові дослідники по роботі з персоналом визначають, що основними моментами є:

- вивчення і використання знань і практичних навичок кожного працівника;
- поєднання стратегічних цілей організації з потребами кожного працівника, враховуючи запити сім'ї.

Сьогодні, в економічно розвинених країнах, важливе місце займають кадрові служби організацій. Якщо в Україні кадрові служби займаються лише прийомом і звільненням персоналу, то в США та країнах Західної Європи кадрові служби в основному зайняті підбором, адаптацією та оцінкою і атестацією персоналу. Якщо порівняти затрати на роботу з персоналом, то в США на кожного кандидата, що працевлаштовується в фірму, кадрова служба витрачає 16-18 людино-годин, в Японії 48 людино-годин, в Україні цей показник є в декілька разів менший [35;80].

## Висновки до розділу 1

Кадровий менеджмент – це цілеспрямована діяльність системи управління персоналом, спрямована на розвиток і ефективне використання трудових ресурсів.

Проаналізувавши актуальні проблеми кадрового менеджменту ми приходимо до висновку, що найближчим часом пріоритетними напрямками управління персоналом будуть: зміна системи управління в цілому, підготовка нової програми навчання співробітників, формування комплексної системи розвитку персоналу, переморієнтація співробітників з особистісних, на колективні цілі, орієнтація персоналу на досягнення завдань компанії, утримання висококваліфікованих кадрів.

В кожній організації необхідно розробити критерії та методику оцінки якості роботи персоналу. Ці критерії повинні постійно застосовуватись, що дає можливість сформуванню у працівників власну відповідальність за результати роботи. Здійснюючи системне оцінювання та атестацію персоналу, кадрова служба організації має можливість сформуванню трудовий колектив з високою продуктивністю праці і відповідальних за результати працівників.

Кадровий менеджмент будується на основі формальної роботи з людьми. Під формалізацією слід розуміти підбір, розміщення, контроль, звільнення та інші міри впливу на персонал. Разом з тим необхідно в процесі управління підвищувати значимість соціально-психологічного характеру. Ефективний кадровий менеджмент не повинен орієнтуватись лише на економічні аспекти по відношенню до персоналу, повинен спиратись на максимальне виявлення професіоналізму, креативності, інноваційності людини.

А отже, мета кадрового менеджменту полягає в задоволенні потреб підприємства в освічених кадрах, завдяки яким підприємство отримує ту вигоду, на яку воно розраховувало. До того ж організація дає можливість розвиватися кожному працівникові, так як співробітник – це найцінніший

капітал, основний актив організації, який потрібно берегти і давати йому можливість розвитку в даній фірмі для її подальшого процвітання.

Таким чином, можна відзначити, що кадрова політика, кадрові служби і менеджери відповідають за розвиток фірми, за її довгостроковість, ефективність, прибутковість, стійкість і конкурентоспроможність.

## РОЗДІЛ 2

### Кадровий менеджмент – сучасні підходи

#### 2.1. Сучасні методи пошуку, відбору та забезпечення професійного зростання персоналу

Для того, щоб процес підбору співробітників був ефективним, необхідно використовувати сучасні методи:

1. Ексклюзивний пошук або *exclusive search* – це підбір рідкісних фахівців, а також працівників вищої ланки.

2. Рекрутинг – це один з обов'язків HR-менеджерів або рекрутів (якщо підбором займається рекрутингове агенство). У даному випадку набирається персонал середньої та нижчої ланки, та підбір здійснюється серед кандидатів, які перебувають у вільному пошуку місць роботи [98].

3. *Head hunting* – умовно цей метод є видом рекрутингу та являє собою прямий пошук конкретного фахівця, який полягає в переманюванні співробітників інших компаній (частіше у компаній-конкурентів). Використовується при пошуку керівних працівників вищої ланки, а так само рідкісних співробітників за рівнем професіоналізму. Це тривала і дорога процедура (в основному триває в межах півроку).

4. *Preliminaring* – це залучення молодих перспективних талантів, студентів старших курсів, випускників ЗВО на тимчасове стажування або на постійну роботу [104].

У процесі пошуку та відбору потенційних співробітників роботодавці керуються певними критеріями:

1. Освіта. Це один із самих основних критеріїв відбору. Наявність освіти в кожному випадку відіграє вирішальну роль. Найбільш великий інтерес для роботодавців представляють випускники ЗВО, які є лідерами рейтингів серед закладів освіти країни. Важливими чинниками є як рівень освіти, так і його професіоналізм.

2. Наявність досвіду роботи в конкретній сфері. Чим більше досвід роботи у кандидата, тим на більшу заробітну плату він претендує. Студенти і

випускники є більш дешевою робочою силою, але в таких випадках роботодавець стикається з проблемою навчання співробітника.

3. Знання іноземних мов. У сучасних умовах цей критерій цінується роботодавцем так само, як кваліфікація, отримана за підсумками навчання. Тому що рівень володіння іноземною мовою характеризує не лише рівень освіченості, а й є показником інтелектуального розвитку. До того ж, багато сучасних організацій розширюють коло своєї діяльності, виходячи на зовнішні ринки.

4. Професіоналізм і ділові якості. Дані характеристики відображаються в резюме кандидата. Ця інформація дозволяє провести своєрідне заочне знайомство наймача з претендентом на посаду. Головним чином після ознайомлення з резюме роботодавець робить висновки про відповідність навичок, умінь, ділових та особистих якостей кандидата посадовим вимогам.

5. Фізичні характеристики співробітника. Конкретні вимоги до фізичної підготовки пред'являються в приватних випадках (якщо дана професія передбачає певний рівень розвитку фізичних якостей) [96].

Теорія і практика управління персоналом у всьому світі і в Україні свідчить про те, що оптимізація відбору персоналу можлива через технологізацію означеного процесу. Наукові технології управління персоналом важливі і їх слід розглядати як ресурс підвищення ефективності управлінської діяльності. Вони спрямовані на чітке функціонування системи кадрового менеджменту, а також на оптимізацію кадрових процесів. Традиційні методи відбору персоналу не завжди приносять бажаний результат. Виконуючи свою роботу механічно, фахівець з управління персоналом не завжди може врахувати завдання організації, індивідуальні особливості кожного претендента, прагнення до особистісного росту, а також його потенційні можливості.

Система відбору персоналу повинна бути організована таким чином, щоб, з одного боку, професійна та особистісна придатність кандидата відповідала вимогам організації; з іншого боку, кандидат повинен бути впевнений в тому, що дана організація допоможе йому реалізувати власні

знання, навички та вміння, а так само можливість професійного розвитку. Варто відзначити, що немає методів поганих і хороших – є відповідність та не відповідність конкретної організації, посади і ситуації.

У даний час все більше роботодавців вважають за краще нетрадиційні способи відбору кандидатів на вакансію, вважаючи що так вони можуть вибрати дійсно унікальних фахівців для своєї організації [97].

До таких нетрадиційних методів відбору відносяться:

- стресове інтерв'ю або, як його називають по-іншому, шокове інтерв'ю. Даний метод використовується, якщо посада, на яку претендують кандидати, є високострессова. І тут завдання фахівця з персоналу полягає в тому, щоб створити такі стресові ситуації для претендента на вакансію, а потім проаналізувати його дії в даній ситуації. Як зазначає Дж. Беккер, тут можуть застосовувати всі способи від підпилювання ніжки стільця до втрати документів претендента на вакансію [97].

Зауважимо, що інтерв'ю можуть приймати різні форми, наприклад, інтелектуальне, стресове, «brainteaser» інтерв'ю (від англ. «інтерв'ю, що лоскоче мозок»). інтелектуальне інтерв'ю спрямоване на виявлення співробітників, здатних чітко та логічно мислити, що володіють видатними інтелектуальними здібностями. У таких інтерв'ю використовуються складні питання з підступом, завдання та головоломки. Особливості поточної світової кон'юнктури вимагають від представників різних професій блискавичних і креативних рішень. Саме тому корпоративний світ починає освоювати особливі методи підбору персоналу, характерні для динамічних високотехнологічних організацій [96].

Стресове інтерв'ю передбачає проведення інтерв'ю в шоківих умовах, спрямоване на виявлення психічної стійкості кандидатів. Даний метод корисний у використанні в разі підбору персоналу в визначених галузях, що вимагають високої стресостійкості (наприклад, для підбору співробітників поліції або операціоністів в банк). Сутність методу полягає в створенні нестерпних умов співбесіди для кандидата і перевірці його реакції. Такими умовами можуть бути як фізично незручні умови (яскраве

освітлення, незручне розташування кандидата), так і психологічні (зневажливу поведінку інтерв'юера, постановка непристойних питань і інше). Слід зазначити, незважаючи на те, що ефективність проведення зазначеного методу оцінки результативності працездатності кандидата під навантаженням складно недооцінити, наслідки його проведення завжди можна назвати сприятливими, оскільки найчастіше кандидати, які пройшли через таке шокове інтерв'ю, можуть втратити стимул до отримання роботи в даній організації, будучи деморалізованими методами оцінки кандидатів в організації. Важливо пам'ятати, що під час співбесіди не тільки роботодавець оцінює потенційного кандидата, але і здобувач вибирає своє майбутнє місце роботи [98].

«Brainteaser» – інтерв'ю направлено на виявлення співробітників, що володіють видатними винахідливими і креативними здібностями. У таких інтерв'ю пропонується вирішити завдання, спрямовані на виявлення оригінальності мислення кандидатів та визначення відповідності кандидата вакантної посади. Очевидно, що таке інтерв'ю доцільно використовувати при підборі персоналу, в задачах якого буде постійно присутнє творче начало (програмісти, менеджери з реклами, дизайнери та інші) [104].

Метод інтерв'ю має важливу перевагу перед іншими методами. Це можливість оцінити поведінку кандидата наживо, тобто оцінити його жести, міміку, пози, інтонацію голосу та інше, скласти його психологічний та емоційний портрет. На перший погляд може здатися, що для організації, що займається відбором персоналу, такий метод не трудомісткий. Однак для проведення ефективного інтерв'ю, здатного принести позитивні результати, а саме – відібрати кращого кандидата з представлених, інтерв'юеру потрібно готуватися до проведення інтерв'ю не менше, ніж беруть інтерв'ю. Інтерв'юеру необхідно розробити попередній список питань з тим, щоб бути готовим задавати лише необхідні питання, здатні виявити наявність у інтерв'ююваного певних якостей та здібностей, і не витратити час на з'ясування непотрібних деталей.

Крім змістовної складової інтерв'ю, організації необхідно також подбати про те, щоб інтерв'юер був кваліфікованим та володів необхідними навичками проведення інтерв'ю та аналізу відповідей кандидатів [97]. На жаль, при проведенні процедури інтерв'ю нерідкі випадки, коли інтерв'юер відбирає і не помічає талановитих кандидатів або, що ще гірше, відлякує кандидата своєю поведінкою, тим самим позбавляючи організацію можливості залучення перспективного співробітника. Саме тому в процесі відбору персоналу вкрай важливо, щоб інтерв'ю проводили справжні професіонали, схильні до найменшого ступеня ризику проведення невірною відбору.

Case-інтерв'ю – це робоче інтерв'ю, на якому претендентів на посаду ставлять запитання, ситуації, що пропонується вирішити. Проблема часто стосується бізнес-ситуації. Організації, які застосовують цей метод, оцінюють не те, наскільки правильним були відповідь, а те наскільки кандидат в цілому розуміє ситуацію та яким чином він намагається її вирішити.

Case-інтерв'ю має ряд переваг, головне з яких – зниження ризику отримання соціально бажаної відповіді, а також кейси допомагають виявити мотивацію, чесність претендента на вакансію. До недоліків даного методу можна віднести те, що підготовка і саме проведення інтерв'ю займає досить багато часу. Матеріали, які використовуються потрібно постійно оновлювати, адже ситуації постійно змінюються. Також фахівець з персоналу повинен бути досить досвідченим, щоб провести аналіз результатів грамотно.

Для того щоб Case-інтерв'ю дало максимальний ефект, кандидату необхідно позначити таку ситуацію, яка дозволить перевірити те, що найбільше цікавить фахівця з підбору персоналу на даний момент. І важливо пам'ятати, що у цій ситуації рішення повинно бути обов'язковим [96].

Потрібно відзначити, що всі нетрадиційні методи, які розглянуті вище, не дають гарантії повної правильності вибору кандидата. Керівники «пробують» на претендентах абсолютно все, так як відбір персоналу в

організації відіграє велику роль, адже від рівня кадрів, залежить ефективність діяльності всієї організації в цілому.

Таким чином, концепція відбору та найму персоналу повинна орієнтуватися на цілі та завдання розвитку організації і своєчасно забезпечувати його кваліфікованим персоналом. У процес відбору кадрів включають: сукупний аналіз потреби в кадрах; формулювання вимог до персоналу; визначення, з яких основних джерел будуть надходити кандидати; вибір найбільш підходящої методики для оцінки відбору кадрів [99].

Існують такі критерії відбору персоналу як професійні, фізичні та соціально-психологічні. У даний час універсальними методами підбору персоналу є тестування та співбесіда. Тестування чітко і успішно діє як для цілей професійного навчання, так і для відбору кандидатів на вакансію. Співбесіда ж при уявній простоті, є одним з найбільш трудомістких процесів та вимагає обов'язкової підготовки фахівця з управління персоналом.

У сучасних організаціях розробляються рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування розвитку персоналу, які включають [100]:

- проведення методу Shadowing який полягає в тому, що працівник закріплюється за досвідченим співробітником в реальній робочій обстановці декількох робочих днів. Він має можливість обговорювати робочі ситуації;

- проведення психологічного тестування або анкетування. На цьому етапі проявляється готовність працівника до майбутнього навчання, його моральний настрій та психологічний стан;

- використання методів розвитку персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей працівника та організації. При цьому використання методів можуть бути різними в залежності від виділеного бюджету та цілей організації;

- після проходження навчання, підвищення кваліфікації співробітників необхідно провести анкетування. Анкетування здійснюється для: виявлення як позитивних, так і негативних сторін від занять, позитивного настрою з боку співробітників, та як керівництво проявляє інтерес та увагу до співробітника.

Впровадження таких рекомендацій передбачає: підвищення зацікавленості і працездатності в процесі навчання і підвищення кваліфікації, так як виникає усвідомлення вигоди від процесу формування та розвитку персоналу, через отримання соціальної та економічної ефективності, зниження витрат на розвиток працівників, завдяки врахуванню позитивних і негативних сторін, психологічного та морального стану працівника, підвищення продуктивності праці і збільшення віддачі від працівників у вигляді підвищення результативності діяльності організації, завдяки більш досвідченому і кваліфікованому персоналу [97].

Існує багато методів, що впливають на розвиток співробітника в організації (рис.2.1.) [101]:

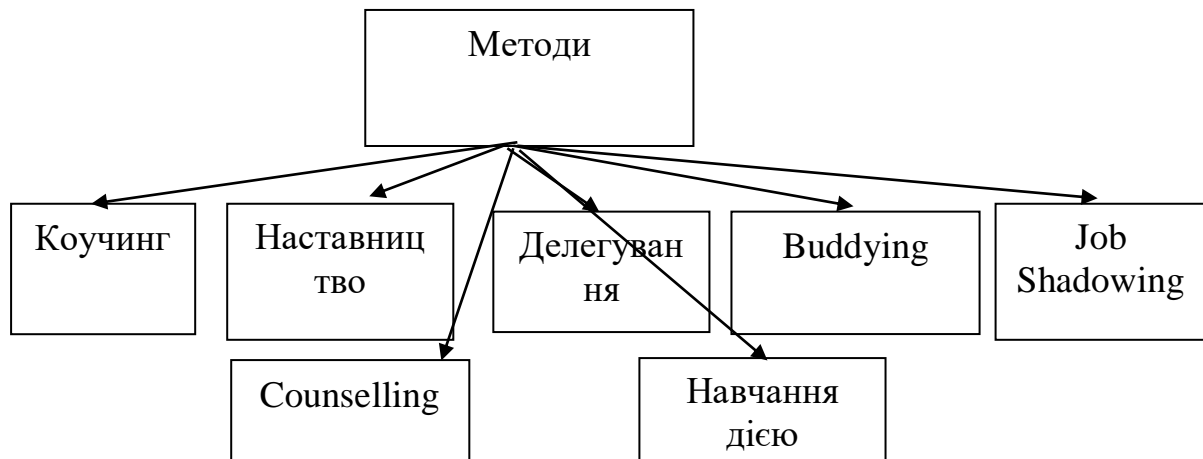


Рис. 2.1. Методи, що впливають на розвиток співробітника в організації

Коучинг – це бесіда зі співробітником, яка розкриває його потенціал і впливає на його подальший розвиток.

Наставництво – ґрунтується на навчанні власним прикладом. Найчастіше зустрічається метод, який знаходить своє застосування повсюдно. Працює він за принципом «дивися і вчись».

Делегування – полягає в тому, щоб доручити співробітнику виконувати роботу, яка знаходиться поза його кваліфікацією, що змушує розвиватися, отримуючи необхідні знання та навички. Працівник підвищує власний рівень, набуває нову професію або відкриває для себе новий напрямок в

певній діяльності, що позитивно позначається на ньому особисто і на всій організації в цілому.

Buddying – вважається найбільш ефективним при правильному його використанні. У колективі немає наставників, коучів, а є співробітники, які мають рівні права і підтримують один одного, допомагають справлятися із завданнями.

Job Shadowing – спостереження за роботою фахівців. Один з найбільш популярних методів навчання співробітників за кордоном. Він полягає в тому, що новий член команди прикріплюється до певного співробітника, уважно спостерігаючи за всіма його робочими діями. При цьому він може задавати питання про особливості діяльності не лише йому, але й іншим співробітникам.

Counselling – застосування цього методу (консультація з психологом, психотерапевтом або юристом) дозволяє не допускати нервових зривів працівників, запобігаючи їм, а також виключає безліч зайвих розмов про особисте життя протягом робочого дня, відволікаючих від виробничого процесу.

Навчання дією – дозволяє ефективно вирішувати складні завдання організації руками співробітників в процесі їх навчання.

Наведені вище сучасні методи пошуку персоналу є ефективними, але кадрові служби організацій не всі готові їх використовувати в своїй роботі, так як використання цих методів потребує спеціально підготовлених фахівців. Тому в таких випадках слід використовувати традиційні методи.

Виходячи з класичної теорії кадрового менеджменту є два підходи до набору персоналу: активний і пасивний. Суть активного методу полягає в тому, що запит на кадри перевищує пропозицію, а пасивний коли пропозиція перевищує запит. Відповідно, кадрова служба організації або веде активну роботу по залученню персоналу, або проводить конкурси серед претендентів на вакантні місця.

Пошук персоналу може здійснюватись за рахунок внутрішніх або зовнішніх джерел.

До залучення персоналу за рахунок внутрішніх джерел відносяться такі методи:

- поширення інформації в колективі про наявні вакансії;
- звернення до керівників структурних підрозділів по пошуку потрібних фахівців з числа свого персоналу;
- підбір персоналу за допомогою співробітників з числа друзів, родичів і знайомих.

Набір персоналу за рахунок внутрішніх джерел має певні переваги, але разом з тим і недоліки. Перевага полягає в тому, що набір, просування персоналу є мало затратним і найбільш прозорим і гарантом виступає особа, яка рекомендує на певну посаду працівника. Недоліком є те, що можливе виникнення панібратства, певної напруги в підрозділі і навіть суперництва, якщо на посаду претендують декілька членів колективу.

До зовнішніх джерел залучення персоналу відносяться:

- оголошення про вакансії в засобах масової інформації (в газетах, радіо, телебачення та ін.);
- використання послуг державних центрів зайнятості;
- використання послуг приватних фірм по працевлаштуванню;
- укладання контрактів організації з вищими навчальними закладами та закладами професійної освіти на підготовку фахівців;
- проведення ярмарок вакансій організацією для випускників и закладів освіти всіх рівнів.

Враховуючи все вище зазначене можна зробити наступний висновок. Зовнішні джерела залучення персоналу – дозволяють забезпечити більш широкий вибір серед претендентів на посаду, при цьому задовольняється абсолютна потреба в кадрах. Нова людина, новий імпульс в розвитку організації.

Недоліками залучення персоналу за рахунок зовнішніх джерел є: великі витрати на залучення персоналу.

## 2.2. Оцінка та мотивація персоналу організації

Організація існує для досягнення поставлених перед нею цілей. Ступінь реалізації цих цілей показує наскільки ефективно діє організація, тобто наскільки ефективно використовуються організаційні ресурси.

Показник прибутку дозволяє оцінити ефективність роботи організації в цілому, яка складається з ефективності використання всіх організаційних ресурсів, в тому числі кожного співробітника. Само собою, що співробітники неоднаково виконують свої службові обов'язки – в кожній організації чи структурному підрозділі є лідери, аутсайдери і середняки. Але для того, щоб провести цю градацію, необхідно мати єдину систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових обов'язків.

Оцінка діяльності персоналу – заходи зі збору, аналізу, обробки інформації про те, як саме працівники виконують свої службові обов'язки та якою мірою їхня робоча поведінка та показники діяльності відповідають вимогам організації [10, с. 32].

Оцінка рівня ефективності праці кожного працівника є обов'язковим елементом контролю в організації. Вона дає можливість визначити пробіли в роботі кожного співробітника і передбачити заходи по їх усуненню.

Оцінка діяльності персоналу дає можливість ефективно вирішувати такі завдання [75]:

- оцінити потенціал для найефективнішого їх використання;
- зменшити витрати на навчання;
- підтримувати у працівників відчуття справедливості, підвищувати їхню трудову мотивацію;
- забезпечити ефективний зворотній зв'язок щодо якості виконання роботи та досягнення необхідних результатів;
- розробити та реалізувати ефективні програми розвитку персоналу.

Таким чином, оцінка результатів діяльності персоналу слугує трьом цілям: адміністративній, інформаційній і мотиваційній.

Адміністративні цілі виникають як реакція на результати оцінки діяльності, що в свою чергу, є реакцією на результати роботи працівника. Таких реакцій може бути декілька [71]:

- підвищення по службі;
- направлення на навчання або перекваліфікацію;
- заохочення (матеріальні або моральні);
- переведення на іншу роботу;
- зняття з посади;
- стягнення (догана);
- розрив контракту (звільнення).

Інформаційні цілі. Забезпечують потребу працівника в інформації про оцінку його праці з метою корегування своєї поведінки.

Мотиваційні цілі полягають в тому, що сама по собі оцінка результатів діяльності є важливим фактором до стимулювання працівників.

Основні елементи оцінки персоналу наступні [35, с. 89]:

1. Суб'єкт оцінки, тобто хто оцінює (керівник, працівник кадрової служби, незалежний експерт).
2. Об'єкт оцінки, тобто кого оцінюють (працівник, група працівників).
3. Предмет оцінки, тобто результати діяльності.
4. Процедура оцінки
5. Ухвалення рішення про результати оцінки.

Для організації ефективної системи оцінки діяльності персоналу необхідно [35, с. 88]:

- розробити стандарти результативності праці для кожної посади, кожного робочого місця та встановити критерії оцінки;
- розробити політику проведення оцінок результативності праці (коли, як часто, кому проводити оцінку);

- запровадити чіткі й прозорі процедури формування та документування оцінок праці;
- запровадити процедури ознайомлення працівника з оцінкою його роботи.

Процедури оцінки мають задовольняти таким вимогам [10, с. 37]:

- критерії оцінки, що використовуються, повинні бути зрозумілими і виконавцю, і посадовцю, що здійснює оцінку;
- мають бути зрозумілими джерела інформації, що використовуються для оцінки;
- результати оцінки повинні обумовлювати організаційні наслідки, наприклад, бути пов'язаними з системою мотивації.

Зазвичай, вирізняють три основні рівні оцінки персоналу, які представлені в таблиці 2.1 [47].

Таблиця 2.1.

### Основні рівні оцінки персоналу

	<b>Рівні оцінки</b>	<b>Періодичність</b>	<b>Метод</b>	<b>Можливості використання</b>
1	Поточна оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін)	Постійно, із заданим інтервалом (раз на день, раз на тиждень).	Контроль виробничих показників, фактичних дій. Обговорення.	Зворотній зв'язок з працівниками.
2	Періодична оцінка.	Раз у наперед визначений період (раз на півроку).	Анкетування. Інтерв'ю. Обговорення.	Визначення перспектив і розробка цілей.
3	Разова оцінка потенціалу.	Разова.	Тестування. Інтерв'ю.	Побудова кадрового прогнозу.

Процес оцінки складається з наступних етапів:

- визначення виконуваної роботи, тобто узгодження з підлеглим його обов'язків та нормативів діяльності;
- оцінка виконання, тобто порівняння виконаних робочих завдань працівником з нормативами, що встановлені на першому етапі;

- здійснення зворотного зв'язку, тобто проведення співбесіди з підлеглим, під час якої обговорюються результати роботи працівника та його досягнення, і встановлюються подальші цілі діяльності, результати і нормативи.

Прийняття співробітниками системи оцінки і їх активна участь в цьому процесі є умовою її ефективного функціонування.

Розробити систему оцінки, однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти і зручності дуже важко, тому на сьогоднішній день існує декілька систем оцінки персоналу.

Найбільш розповсюдженими системами оцінки результатів діяльності працівників всіх рівнів є наступні [12; 50]:

1. Рейтингова оцінка.
2. Метод інтегральних показників.
3. Метод незалежних експертів.
4. Метод оціночних центрів.
5. Атестація.
6. Метод «360°» (це процес атестації керівників, коли оцінку їх результатів роботи дають керівник вищого рівня управління, колеги та підлеглі).

Найбільш популярною системою оцінки є атестація персоналу.

Атестація – це форма комплексної оцінки результатів діяльності працівників підприємства, на підставі якої приймаються рішення про майбутнє кар'єрне зростання працівника або його звільнення [35].

Атестація дозволяє керівнику організації:

1. Оптимізувати розподіл людських ресурсів в організації.
2. Мотивувати і заохочувати працівників.
3. Забезпечувати стійкий зворотній зв'язок з працівниками.
4. Забезпечувати справедливість в середині групи або колективу.
5. Оптимізувати процеси розвитку і навчання персоналу.
6. Забезпечувати принципу рівних можливостей при просуванні працівника в організації.

Основні принципи атестації [35; 69]:

1. Орієнтація на результати, тобто недостатньо докладати зусилля, а необхідно, щоб праця перетворювалась в досягнення бажаних результатів.
2. Основна увага приділяється цілям та завданням, працівники повинні мати чітку уяву про те, що вони мають роботи та пріоритети своїх завдань.
3. Спільна постановка цілей менеджером та працівником, оскільки участь працівника в процесі планування сприяє активізації трудових зусиль.
4. Наявність системи зворотного зв'язку дозволяє працівнику отримати інформацію про оцінку своїх результатів, і таким чином, підвищувати свою продуктивність і ефективність праці.

Атестація включає в себе декілька етапів [72]:

- встановлення критеріїв та стандартів для оцінки результатів діяльності;
- розробка методів та форм проведення атестації;
- підготовка наказу про проведення атестації, затвердження його керівництвом;
- формування складу атестаційної комісії;
- організація роботи атестаційної комісії в структурних підрозділах на підприємстві;
- обговорення підсумків атестації, прийняття персональних рішень.

Обираючи метод проведення атестації персоналу, важливо не впустити з поля зору її цілі, а саме: оцінка ефективності праці робітників і відповідності їх займаним посадам, а також виявлення перспективних співробітників для їх підготовки і підвищення. Тому виділяють дві складові атестації:

- оцінку праці;
- оцінку персоналу.

Оцінка праці має своєю метою порівняти реальний зміст, якість, об'єм та інтенсивність праці персоналу із запланованим.

Оцінка праці дає можливість оцінити:

- кількість;
- якість;
- інтенсивність праці [10; 34].

Оцінка персоналу має своєю метою вивчити ступінь підготовки до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей з метою оцінки перспектив росту.

Аналіз практики управління показує, що організації в більшості випадків одночасно використовують обидва види оцінки діяльності працівників. Таким чином проводяться процедури, направлені як на оцінку результатів праці, так особистих і ділових якостей працівника.

Всі методи оцінки можна розділити на методи індивідуальної оцінки працівників, які засновані на дослідженні індивідуальних якостей працівника, і методи групової оцінки, які засновані на порівнянні ефективності працівників в середині організації [71].

Найбільш дієвими методами є:

1. Метод анкетування. Оціночна анкета представляє собою визначений набір критеріїв. Людина яка проводить анкетування аналізує наявність або відсутність вказаних якостей працівника і заповнює спеціальну форму, атестаційний лист. Атестаційний лист розробляється і затверджується відповідно до нормативних документів.

Даний метод відрізняється малими затратами і є загальнодоступним. Керівнику не потрібно спеціальної підготовки, ні значних затрат часу чи інших ресурсів. Використання цього методу також забезпечує одноманітність атестації всіх співробітників.

Але цей метод має ряд недоліків. По-перше, атестацію проводить одна людина – керівник, що передбачає високу ступінь суб'єктивності і односторонності оцінки. Хоч керівник повинен брати до уваги тільки

професійні якості працівника, на оцінку можуть вплинути особисті взаємодії з підлеглим. По-друге, стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки.

2. Описовий метод оцінки. Спеціаліст, що проводить атестацію повинен виявити і описати позитивні і негативні сторони поведінки працівника. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як додатковий до інших методів [10; 48].

3. Метод порівняння по парах. Трудовий потенціал окремого працівника визначається через багато етапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи. На основі отриманих результатів створюється загальний рейтинг по групі [10; 54].

4. Рейтинг або метод порівняння. Він заснований на оцінці відповідності працівника займаній посаді. Це свого роду шкала особистих якостей працівника. Важлива складова цього виду оцінки – список завдань, які повинен виконувати співробітник, що проходить атестацію. Після складання такого списку (він може бути взятий і із посадової інструкції) відбувається вивчення діяльності з врахуванням часу, що витрачається співробітником для прийняття рішення, виконання поставлених завдань. Враховується також, наскільки економно співробітником використовуються матеріальні засоби. Потім відбувається оцінка перерахованих в списку якостей співробітника, що атестується. Аналіз результатів може проводитись або по відповідності до еталонних оцінок, або порівнянням результатів, отриманих від працівників однієї і тієї ж посади [71].

5. Інтерв'ю. В інтерв'ю важливо отримати інформацію про наступні компоненти і характеристики особистості:

- інтелектуальна сфера;
- мотиваційна сфера;
- темперамент, характер;

- професійний і життєвий досвід;
- відношення до професійної діяльності;
- самооцінка можливостей;
- сімейний стан.

Кількісні оцінки, наприклад ділових і організаційних якостей працівника, проводиться, як правило, за допомогою експертних оцінок.

Наприклад:

- здатність організувати і планувати роботу;
- професіональна компетентність;
- відповідальність за виконану роботу;
- контактність і комунікабельність;
- здатність до нововведень;
- працездатність [10, с. 57].

По кожному з критеріїв на основі вивчення діяльності дається відповідна оцінка в обраній шкалі, наприклад, п'ятибальній (відмінно – 5, добре – 4, задовільно – 3, не задовільно – 2, погано – 1).

Оцінки по критеріям розставляють по наростаючій кількісному значенню. Наприклад, при оцінці по критерію «здатність організувати і планувати роботу»:

- «1» – явно неорганізований працівник і керівник;
- «2» – не вміє організувати і планувати свою роботу і роботу підлеглих;
- «3» – вміє організувати трудовий процес, але не завжди вдало планує роботу;
- «4» – вміє добре організувати і планувати свою роботу і роботу своїх підлеглих;
- «5» – вміє створювати і підтримувати чіткий порядок в роботі на основі ефективного планування.

Ділова оцінка якостей персоналу організації – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця.

Оцінка ефективності базується на врахуванні специфіки праці службовців і особливостей проявлення його результатів.

Організації періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи і визначення потреб професійного розвитку. За результатами досліджень, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників, їх професійному розвитку і рості. Одночасно результати оцінки є важним елементом управління людськими ресурсами, оскільки дають можливість приймати рішення у відношенні винагороди, просування по службі, звільнення співробітників, їх навчання і розвитку.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальною задачею, вирішити яку може тільки керівництво самої організації. Система оцінки повинна враховувати ряд факторів: стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру і структуру, традиції організації [35, с. 12].

У сучасному менеджменті все більше значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

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

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 [27; 34].

Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Особливістю кадрового менеджменту при переході до ринкової економіки є те, що змінюється відношення стимулів і потреб, на які може опиратись система стимулювання. Для мотивації співробітників компанії сьогодні використовують як фінансові, так і не фінансові методи винагороди.

У кадровому менеджменті мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і розробка стимулів (зовнішня мотивація) для їх залучення до ефективної праці. В зв'язку з цим як синоніми до терміну мотивація використовуються також терміни стимулювання і мотивування. Метою мотивації є формування комплексу умов, які стимулюють людину до дій направлених на досягнення цілі з максимальним ефектом.

В основі сучасних теоретичних підходів до мотивації лежать уявлення сформульовані психологічною наукою, що досліджує причини і механізми цілеспрямованої поведінки людини. З цих позицій мотивація визначається як рушійна сила людської поведінки, в основі якої лежить взаємозв'язок потреб, мотивів і цілей людини.

Загальну характеристику процесу мотивації можна уявити, якщо визначити використовувані для його пояснення визначення: потреби, мотиви, цілі [40; 14].

Потреби – це стан людини, що має потребу в об'єкті, необхідному для його існування. Потреби є джерелом активності людини, причиною його цілеспрямованих дій.

Мотиви – це причини, які спонукають людину до дій, направлених на результат (ціль).

Цілі – бажаний об'єкт або його стан, до володіти яким прагне людина.

Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто любі дії підлеглого повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з точки зору задоволення його потреб або досягнення його цілей.

У даний час організація ефективної системи стимулювання персоналу є однією з найбільш важких практичних задач менеджменту. Типовими проблемами в організаціях, пов'язаних з низькою мотивацією персоналу є [40; 28]:

- Висока плинність кадрів.
- Висока конфліктність.
- Низький рівень виконавчої дисципліни.
- Недбале відношення до праці.
- Відсутність умов для самореалізації співробітників.
- Безініціативність персоналу.

На трудову мотивацію впливають різноманітні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливість розподілу прибутків, умови праці, стосунки в колективі, кар'єрний розвиток, творчий порив і цікава робота, бажання самоствердитися і постійний ризик, жорсткі зовнішні команди і внутрішня культура, тощо.

Класифікація методів мотивації може бути поділена на організаційно-розпорядницькі, економічні і соціально-психологічні. Така система поділу методів мотивації є найбільш розповсюдженою [43; 34].

- Організаційно-розпорядницькі методи, базуються на владній мотивації, заснованій на підлеглості закону, правопорядку, старшому по посаді і т.д. В управлінні владна мотивація має досить істотну роль: вона спонукає не тільки безумовно дотримуватись законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, але і чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпоряджень керівництва обов'язкове для підлеглого.
- Економічні методи обумовлені економічними стимулами. Вони представляють собою матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання конкретних показників або завдань, і отримання після їх виконання економічної винагороди за результатами роботи. Використання економічних методів пов'язано з формуванням плану

роботи, контролем за його виконанням, також економічним стимулюванням праці, тобто раціональної системи оплати праці, яка передбачає винагороду за визначену кількість і якість праці.

- Соціально-психологічні методи, застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів діють в першу чергу на свідомість працівників, на соціальні, естетичні та інші інтереси людей і проводять таким чином соціальне стимулювання трудової діяльності.

У практиці управління, як правило, одночасно застосовують різні методи та їх комбінації. Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати всі три групи методів. Так, використання тільки владних і матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу для досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування духовної мотивації.

Збільшення ролі економічних методів управління перш за все пов'язане з формуванням і покращенням ринкової економічної системи. В умовах ринку економічні методи набувають подальший розвиток, підвищується дієвість в результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника і колектив в такі економічні умови, при яких з'явиться можливість найбільш повно поєднувати особисті інтереси з цілями організації.

Виходячи з поставлених завдань, ми провели діагностику працівників за методикою мотивації до успіху Т. Елерса.

У дослідженні брало участь 30 працівників трьох організацій різних форм власності різних за посадою, за віком та за фахом. Якісний склад тестованих наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

#### Якісний склад

Стать		Освіта			Вік		
Чоловіча	жіноча	вища	незакінчена вища	середня спеціальна	23-35 років	36-45 років	46-55 років
13	17	21	4	5	11	12	7

В результаті були отримані наступні дані, які представлені на рис. 2.2.

Як видно з отриманих результатів дослідження низький рівень 3,3% (1 випробовуваний), середній рівень – 13,3% (4 випробовуваних), помірно високий рівень – 63,4% (19 випробовуваних), дуже високий рівень 20% (6 випробовуваних).

Застосовувані в сучасній господарській діяльності системи стимулів досить різноманітні і залежать від багатьох умов як об'єктивного характеру (економічний стан в країні, рівень безробіття, ціни та інше, так і від більш особистих обставин (кваліфікаційний рівень співробітника, його людські риси, вік, психологічний клімат).

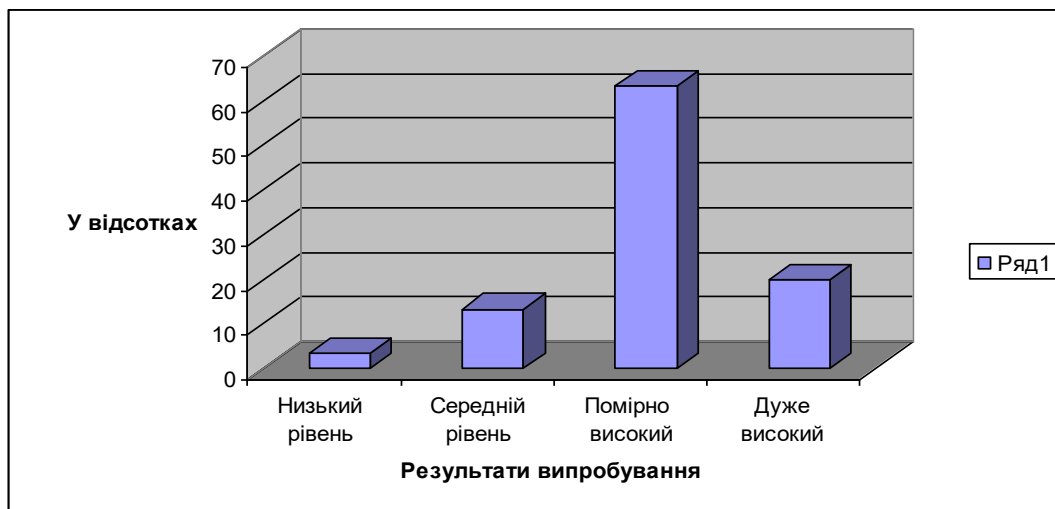


Рис. 2.2. Мотивація персоналу

Неефективна система винагород може викликати у працівників незадоволеність (як розміром, так і способом визначення та розподілу винагород), що спонукає до зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Незадоволені матеріальними стимулами працівники можуть вступати у відкритий конфлікт з керівництвом організації, не виконувати свої службові обов'язки, організувати страйк або залишити організацію.

З іншого боку, ефективна система матеріального стимулювання позитивно впливає на продуктивність праці співробітників, скеровує їх

діяльність в потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів [43, с. 46].

Якби там не було, основний елемент системи мотивації – конкурентоспроможна заробітна плата. Без неї ніякі мотиваційні системи не будуть мати сенсу.

Якщо компанія пропонує хорошу грошову винагороду і відноситься до співробітників лояльно, то вона в значній мірі застрахована від масового звільнення працівників. Для людей, орієнтованих на кар'єру, важлива також можливість розвитку, застосування знань.

Хороший ефект має еквівалентне, нехай не дуже велике, підвищення заробітної плати або видача премій для компенсації інфляції. Рекомендується не пропонувати всі компенсації або підвищення зразу, а робити це «порційно». Завжди важливо залишати що-небудь про запас, і використовувати це по мірі необхідності.

Можна запропонувати таку анкету для анкетування працівників, які працюють вище згаданих організаціях.

Якісний і кількісний склад яких наведено в таблиці 2.2.

На запитання анкети «Які види винагород використовуються у вашій організації» працівники дали відповіді, які графічно зображено на рис. 2.3.

З результатів дослідження можна зробити висновок, що матеріальне заохочення персоналу є найбільш популярним методом стимулювання співробітників. Але матеріальне заохочення - це найнижчий рівень мотивації. Чому? Співробітник, який мотивований тільки грошима - може легко піти в іншу компанію, як тільки йому запропонують вищу зарплату. Саме таких співробітників часто наймають, або точніше сказати переманюють рекрутингові компанії, які називають себе хедхантерами (Headhunter - мисливець за головами). Які плюси в результаті отримує керівник, наймаючи собі такого співробітника?

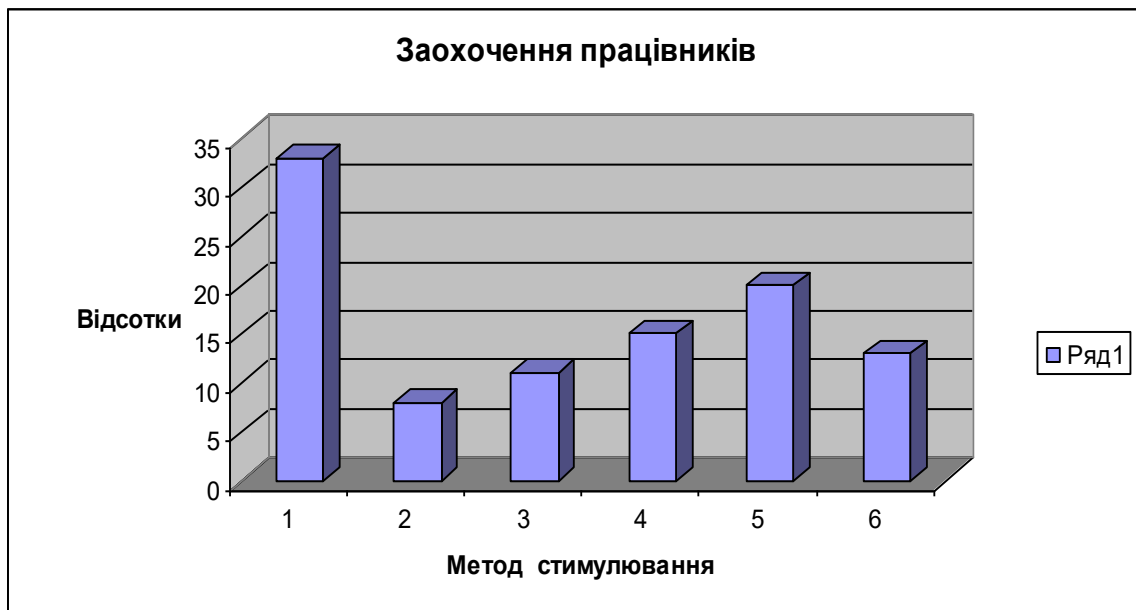


Рис. 2.3. Заохочення працівників

(1 – періодичне матеріальне заохочення (33%), 2 – постійне матеріальне заохочення (8%), 3 – підвищення по службі (11%), 4 – невеликі подарунки до свят (15%), 5 – похвала поряд з матеріальним заохоченням (20%), 6 – (13%).

Він отримує людину, яка в будь-який момент може піти працювати в іншу компанію. Наприклад, продавець з мотивацією рівня «Гроші», іноді ігнорує інтереси клієнта, так як його цікавить лише зарплатня. А це може викликати у клієнта невдоволення, що стане причиною його переходу до конкурентів, де він отримає більше турботи з боку продавця [33,45].

І так, як мотивувати персонал? Найбільш вагомими факторами серед форм мотивації є заробітна плата і індивідуальна надбавка.

- Виробити ясні і прозорі критерії оцінки персоналу.
- З’ясувати реальні потреби співробітників.
- Створити диференційовану систему винагород. Для одних доцільно вводити бонуси і проценти від виконаної роботи. Для деяких категорій співробітників мотивацією є навчання (підвищення кваліфікації), для інших – оплата проїзду до місця роботи. Для керівного складу мотивуючим фактором являються акції і опціони на їх купівлю.

- Визнати заслуги підлеглого: персональна похвала, публічне визнання заслуг (на нараді, зборах), грамота; видати наказ про винагороду працівника з внесенням запису до трудової книжки.
- Надати відпустку.
- Покращити умови праці співробітника.
- Видати премію, цінний подарунок.
- Надати (розширити) соціальний пакет.
- Перевести співробітника в більш престижний підрозділ [52, с. 30].

Сьогодні навряд чи потрібно кого-небудь переконувати, що мотивація є основним фактором спонукання працівника до високопродуктивної праці. В свою чергу функціонування систем мотивації, їх розробка в першу чергу залежать від працівників апарату управління, від їх кваліфікації, ділових якостей та інших якісних характеристик.

Матеріальне заохочення – це всього на всього тільки зовнішній стимул по відношенню до роботи, тобто зовнішня мета. Тому багато керівників, не знаючи такої закономірності дії стимулів, бачать тільки в матеріальній винагороді мотивуючу силу праці.

У однієї і тієї ж людини не може бути завжди одна і та ж мотивація. Життя постійно змінюється, а під впливом її міняється особистість і пов'язана з нею мотивація як система спонукаючих сил [57, с. 53].

Вченими доведено, що самим потужним мотивуючим засобом трудової поведінки людини є інтерес до роботи. Чим більше знань має людина, чим вища її кваліфікація, тим більше вона буде прагнути знайти цікаву роботу. Задоволення буде приносити зміст роботи, її процес, а не тільки плата за працю. В цікавій роботі людина само активує здібності, реалізує свій психологічний потенціал.

### 2.3. Рекомендації щодо залучення в свою команду Топ-спеціалістів

Кожен керівник хоче знайти топ-співробітника. Такого, щоб він поділяв цінності компанії і мав потрібні знання. Що ж, кожному своє. Та все ж, як знайти саме того працівника і які найголовніші фактори його оцінки?

Розшукується співробітник: 3 способи пошуку кандидатів.

Хто шукає той завжди знайде. Як це зробити швидше, щоб ваш ідеальний співробітник вже приступив до роботи [85].

Спосіб 1: Складаємо оголошення, розміщуємо на робочому сайті

Найпростіший спосіб знайти бажаного кандидата – розставити сіті і чекати, коли він в них потрапить. А точніше, скласти оголошення і розмістити його на робочому сайті – work.ua, Rabota.ua або іншому.

Три поради під час складання вакансії:

Коли будете писати текст, використовуйте для наочності цифри і бренди. Наприклад: «За три роки роботи ми розширилися з 15 осіб до 600», «Серед наших партнерів відомі компанії Bosch, Philips, Yahoo».

Вказуйте рівень заробітної плати, в іншому випадку вас можуть прийняти за шахрая. Якщо він сильно варіюється в залежності від продуктивності, вкажіть це: «заробітна плата – 7000 – 13000грн». Можете також прописати фіксовану частину і відсоток.

Краще трохи знизити вимоги, ніж завищити, інакше потік претендентів буде занадто маленьким.

Намагайтеся створити нестандартне оголошення, яке буде звертати на себе увагу. Можете додати гумор, якщо це доречно.

Спосіб 2: Реферальний рекрутинг

Якщо ви не можете на робочому сайті знайти підходящу кандидатуру, зверніться до свого персоналу. Вони знають бізнес зсередини, тому розуміють, яка людина вам потрібна. Можливо, у них на прикметі є хтось безробітний або той, хто збирається звільнитися. Варто зосередити на цьому увагу, адже це дійсно дієвий спосіб.

### Спосіб 3: Соціальні мережі

Шукати потенційних співробітників варто також у соціальних мережах. Найпоширеніші на сьогоднішній день – В Контакте, Instagram, Фейсбук та інші. Там живуть різні кадри, розглянемо докладніше.

У В Контакте та Instagram варто пошукати студентів на підробіток або спеціаліста на початкову позицію 19-24 років, де не потрібен досвід роботи. Наприклад, в цій соцмережі можна «полювати» на продавців, менеджерів з продажу, офіціантів і так далі.

Фейсбук – міжнародний сайт. Якщо ви націлені запросити співробітника з іншої країни, зі знанням мови, сміливо використовуйте цю соцмережу.

До речі, соціальні мережі корисні і тим, що на сторінці користувача можна знайти багато цікавої та потрібної інформації для Вас, як для керівника. Так, якщо там будуть компрометуючі матеріали, кандидата можна буде відразу «відсіяти».

#### Як оцінити кандидата?

У процесі роботи було виділено 5 основних чинників, які допомагають оцінити потенційного співробітника [84].

1. Резюме. Воно для здобувача є візитною карткою. Ретельно переглядайте інформацію про досвід і освіту, але не забувайте, що в документі можна написати неправду.

2. Поведінка. Згадайте особливості мови жестів. Адже доведено, що якщо людина схрещує руки на грудях або відхиляє в процесі розмови корпус назад, то вона не зацікавлена. Звертайте увагу на ці дрібниці, вони дійсно допомагають.

3. Соціальні мережі. Якщо ви знайшли людину через сайт для пошуку роботи, загляньте на його сторінку в соцмережі. Там можна дізнатися про хобі та стиль життя кандидата, а також побачите його соціальне оточення. Це допоможе.

4. Запитання. Підготуйте таке інтерв'ю, яке розкриє особисті та професійні якості претендента. Можете порадитися з персоналом, що працює у відділі, куди ви плануєте взяти кандидата.

5. Компетенції. Підготуйте нестандартні завдання, які допоможуть їх розкрити.

Як мотивувати співробітників за допомогою методу DISC?(DISC-психологічний тест).

Сьогодні через кризу в країні співробітників стає мотивувати все складніше так як в компаніях на це бракує коштів. Відповідно до теорії мотивації Герцберга матеріальна мотивація не завжди буває ефективною, особливо, якщо відсутня при цьому нематеріальна. Такі методи нематеріальної мотивації, як похвала, особиста увага керівника, підтримка, розширення зони відповідальності – всього лише верхівка айсберга, так як крім цього є такі важливі мотиваційні складові як внутрішні особистісні цінності. Те, що рухає людиною зсередини [33].

Можна вічно мотивувати працівника нематеріально: хвалити його, вивішувати фото на дошку пошани, давати додаткові вихідні ... тільки не факт, що йому все це буде потрібно. Тому ще в 1928 році з'явилася чудова книга доктора Марстона, а потім і метод, який дозволяв безпомилково, швидко і ефективно оцінити найбільш оптимальний для кожного із співробітників спосіб мотивації, мова йде про оцінку персоналу Disc. Метод ґрунтується на описі поведінки спостережуваного і містить два корисних інструменти:

1. Експрес-діагностика людини протягом 10-20 хвилин спілкування;
2. Пояснення базових мотиваторів людини а саме, його преференцій, симпатій і антипатій, шаблонів поведінки.

Він допомагає виявити ті «важелі» у співробітника, включаючи які можна спонукати його з задоволенням братися за справи, працювати з цікавістю, перевиконувати план.

Отже, згідно з нашою моделлю, ми маємо 6 видів мотивації:

1. Традиційний мотиватор – людині дуже важлива цілісність і системність, традиції. Тобто, якщо в компанії є порядок, все чітко позначено і розписано, людина розуміє заради чого і для чого вона працює, перед нею поставлені зрозумілі цілі, тоді вона стає внутрішньо мотивованою і прекрасно виконує свою роботу.

2. Теоретичний мотиватор – співробітнику цікаво розвиватися і отримувати нову інформацію. Якщо компанія може надати йому постійний розвиток, навчання, то такий співробітник із задоволенням стає більш корисним для своєї компанії [77].

3. Соціальний мотиватор – співробітнику важливо бути корисним для інших, бачити, що його допомога потрібна і приносить видимі плоди. Або ж йому важливо розуміти, що компанія надає допомогу клієнтам, її діяльність спрямована на підтримку інших людей.

4. Естетичний мотиватор – людині важливо, щоб все навколо нього перебувало в мирі та гармонії: від його робочого місця, чудово організованого з якісним антуражем, до загальної політики компанії. Сюди ж відносяться і естетичні цінності, які компанія несе в світ [68, с. 85].

5. Утилітарний мотиватор – співробітникам з подібною формою мотивації дуже важливо, щоб відсоток витрачених ними зусиль дорівнював отриманому результату. Це люди не процесу, а результату. Їм важливо, щоб вони могли чітко бачити плоди своєї роботи. Якщо компанія може надати такому співробітнику деяку свободу дій або доручити йому певне завдання, за підсумки якого співробітник несе повну відповідальність, то тоді він буде працювати з задоволенням.

6. Індивідуалістичний – цей мотиватор варто застосовувати до співробітників, які можуть керувати і люблять керівні посади, у них є талант впливати на інших. Їм потрібен персонал в підпорядкуванні. Це можуть бути як яскраві лідери, так і неформальні лідери.

Завданням є виявити який стиль мотивації для якого співробітника підходить найбільше і виходячи з результатів, спілкуватися зі співробітником

на мові цього стилю: може, доведеться змінити коло обов'язків або зону відповідальності, застосувати певну манеру спілкування з таким співробітником.

## Висновки до розділу 2

Результати дослідження, представлені у другому розділі магістерської роботи дозволили зробити такі висновки:

Пошук талановитих співробітників, знання і досвід яких дозволять бізнесу досягти стратегічних цілей – ключове завдання будь-якого керівника.

Зовнішні джерела залучення персоналу – дозволяють забезпечити більш широкий вибір серед претендентів на посаду, при цьому задовольняється абсолютна потреба в кадрах. Нова людина, новий імпульс в розвитку організації.

Шлях до ефективного управління співробітником лежить через розуміння механізмів мотивації його поведінки і діяльності. Тільки володіючи інформацією, що стимулює людину до активності, можна розробити ефективну систему управління персоналом в організації. Тож при розробці кадрової політики в галузі управління персоналом важливо враховувати:

- діяльність співробітників збуджується не одним, а кількома мотивами;
- чим більше мотивів, тим вище загальний рівень мотивації;
- багато що залежить від спонукаючої сили кожного мотиву;
- якщо вдається задіяти додаткові мотиви, то підвищується загальний рівень мотивації.

У результаті, змінюючи поведінку співробітників і залучаючи їх до вдосконалення методів, операцій і процесів ми вдосконалюємо:

- систему підприємства;
- мислення і свідомість своїх співробітників;
- розробку і виробництво продукції.

Корпоративна культура включає в процес розвитку кожного члена організації, прагнучи до повного розкриття його потенціалу. При цьому кожен співробітник стає для неї так само важливим, так само підтримує, а іноді навіть провокує інших на як найшвидше розкриття їх потенціалу.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження автором систематизовані основні наукові підходи до проблеми та зроблені такі висновки.

1. Найголовніше, що є сутність кадрового менеджменту – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) в цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства и всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

За характером впливу на виконавців розрізняють чотири основні типи методів управління: економічні, організаційно-розпорядницькі, правові і соціально-психологічні. Сьогодні пріоритетними напрямками управління персоналом є: зміна системи управління в цілому, підготовка нової програми навчання співробітників, формування комплексної системи розвитку персоналу, перемотивуванню співробітників з особистісних, на колективні цілі, орієнтація персоналу на досягнення завдань компанії, утримання висококваліфікованих кадрів.

Важливим інструментом функціонування ефективної системи управління якістю праці персоналу є метод КРІ, який забезпечує перегляд принципів оцінки та стимулювання працівників, запровадження нормативних документів, які регламентують постійне її застосування. У працівників формується відповідальність за особисті результати роботи, підвищується рівень кваліфікації, виникає ринкове мислення.

2. За результатами дослідження було доведено, що кадровий менеджмент ефективно впливає на розвиток організації на різних стадіях її росту.

На стадії формування найбільш важливі питання проектування організаційної структури, розрахунок потреби в персоналі, аналіз діяльності і формування критеріїв оцінки кандидатів на вільні вакансії. На цій стадії

важливі питання формування кадрової політики, кадрової служби та кадрової документації.

На стадії інтенсивного росту, кадровий менеджмент направлений на формування кадрового складу – залучення та відбір персоналу, найм та адаптацію нових працівників. Саме на цій стадії проходить формування корпоративної культури організації, тобто особливої внутрішньо організаційної атмосфери.

Стадія стабілізації характеризується пошуком нових сегментів ринку, шляхом зменшення витрат. Це стосується і кадрової служби, тому всі мироприємства, які вона проводить, направлені на те, щоб ефективно використовувати персонал. На стадії стабілізації, найбільш важливі питання ділової оцінки персоналу, формування кадрового резерву, розробка системи стимулювання співробітників.

Стадія спаду потребує роботи по скороченню персоналу, оцінці кадрового потенціалу. Дуже важливо в цій ситуації орієнтувати працівників на зміни.

3. Встановлено, що на стадії інтенсивного росту кадровий менеджмент направлений на формування кадрового складу – залучення та відбір персоналу також навчання та мотивація нових працівників. Саме на цій стадії проходить формування корпоративної культури організації, тобто особливої внутрішньо-організаційної атмосфери.

Важливий крок у процесі забезпечення фірми відповідними їй профілю людськими ресурсами є відбір кандидатів, що являє собою вибір із усієї підібраної групи індивідуальних працівників для наступного найму. Сам процес відбору, як правило, складається з цілої серії етапів вибору (різних методів), де кожний наступний етап відсіває з загальної групи доти, поки не залишиться потрібна кількість претендентів. На цих етапах працівники проходять спеціальні тести і співбесіди, покликані виявити, чи відповідають вони тим чи іншим вимогам, пропонованим організацією, що наймає, чи підходять вони для виконання тієї роботи, для якої їх наймають.

Підприємства періодично оцінюють своїх працівників з метою підвищення ефективності їх роботи і визначення потреб професійного розвитку. Як показують дослідження, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення співробітників, їхнього навчання і розвитку.

Атестація персоналу виступає як комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат.

Отже, у проведенні об'єктивної оцінки й атестації повинні бути зацікавлені всі, як керівники, так і співробітники.

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в кадровому менеджменті відіграють фахове навчання і розвиток.

На провідних підприємствах навчання і розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом.

Складність процесу управління людьми полягає в тому, що менеджеру потрібно не тільки раціонально використовувати фаховий потенціал своїх працівників, але і сприяти його зростанню. Особливої уваги заслуговують працівники, від яких залежить розробка і реалізація політики підприємства у всіх сферах діяльності, стратегічне мислення і, нарешті, результативність управління підприємством у цілому.

Мотивація — це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Створюючи концепцію 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.

Невідомою часткою кадрового менеджменту є корпоративна культура.

Корпоративна культура – це набір найважливіших припущень, прийнятих членами підприємства, які отримали відображення в цінностях, що заявляються підприємством та задають людям орієнтири їх поведінки та дій. Зазначені ціннісні орієнтації, що передаються членам підприємства через символічні засоби.

Отже, культуру підприємств, насамперед, характеризують: її організаційна структура; система управління; склад працівників (статевий, віковий, кваліфікаційний тощо); стратегія підприємства; сукупність навичок, властива підприємству, спільні цінності.

Основна ціль корпоративної культури організації – допомогти людям більш продуктивно виконувати свої обов'язки і отримувати від цього більше задоволення.

4. На основі дослідження сучасних теоретичних підходів до мотивації та оцінки персоналу були розроблені рекомендації по залученню до своєї команди топ-співробітника.

Сьогодні через кризу в країні співробітників стає мотивувати все складніше так як в компаніях на це бракує коштів. Відповідно до теорії мотивації Герцберга матеріальна мотивація не завжди буває ефективною, особливо, якщо відсутня при цьому нематеріальна. Такі методи нематеріальної мотивації, як похвала, особиста увага керівника, підтримка, розширення зони відповідальності – всього лише верхівка айсберга, так як крім цього є такі важливі мотиваційні складові як внутрішні особистісні цінності. Те, що рухає людиною зсередини.

Було визначено 6 основних типів мотивації:

- традиційний мотиватор;
- теоретичний мотиватор;
- соціальний мотиватор;

- естетичний мотиватор;
- утилітарний мотиватор;
- індивідуалістичний.

Завданням для керівника є виявити який стиль мотивації для якого співробітника підходить найбільше і виходячи з результатів, спілкуватися зі співробітником на мові цього стилю: може, доведеться змінити коло обов'язків або зону відповідальності, застосувати певну манеру спілкування з таким співробітником.

Отже, шлях до розвитку організації лежить через розуміння механізмів мотивації співробітників, їх поведінки і діяльності. Тільки володіючи інформацією, що стимулює людину до активності, можна розробити ефективну систему управління персоналом в організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеев В. В. Управление персоналом : технология формирования команды / В. В. Авдеев. – М. : «Финансы и статистика», 2002. – 544 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985.
3. Агашкова А. Как разработать систему стимулирования на предприятии? / А. Агашкова // Кадровая служба. – 2007. – № 8. – С. 85–91.
4. Акмаєв А. І. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації / А. І. Акмаєв, Н. В. Коваленко // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 99. – С. 7–10.
5. Александрова Т. Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
6. Анастаси А. Психологическое тестирование / А. Анастаси. – М. : Просвещение, 1984.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. ; под. ред. С. Мордовина]. – СПб : Питер, 2004. – 832 с.
8. Базарів Т. Ю. Управління персоналом в умовах кризи / Т. Ю Базарів, П. В. Маліновський. – К. : Либідь, 2006.
9. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Професіонал, 2007. – 416 с.
10. Беклемышев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов / Е. П. Беклемышев. – М., 1990.
11. Беляев В. Якою має бути норма праці в умовах ринку / В. Беляев // Людина і праця. – 2008. – № 8. – С. 99–104.

12. Биззюкова И. В. Кадры: подбор и оценка / И. В. Биззюкова. – М. : Московский рабочий, 1984.
13. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управління кадровим потенціалом підприємства / Т. В. Білорус // [Електронний ресурс] – Режимдоступу  
[http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialom\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf)>
14. Бойко О. С. Наука управління персоналом / О. С. Бойко. – Л. : Галичина, 2006.
15. Большой энциклопедический словарь. – М. : Промт, 1996.
16. Бортников П. К. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр / П. К. Бортников. – Г. : Пресса, 2006.
17. Бранченко Г. Н. Менеджмент організації : посібник / Г. Н. Бранченко. – Ж. : ЖІТІ, 2006.
18. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В. Ф. Братченко // Персонал. – № 3. – 2006.
19. Вейл П. Искусство менеджмента / П. Вейл. – М. : Юрист, 2005
20. Вейл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен / П. Вейл. – М., 1993.
21. Верхоглазенко В. Мост между интересами / В. Верхоглазенко // Маркетолог. – 1999. – № 1.
22. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. пособие. / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Проспект, 2008. – 688 с.
23. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навчальний посібник для вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500 с.
24. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : МГУ, 1995.
25. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2000. – С. 219.

26. Власенко В. А. Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України / В. А. Власенко // Вісник ХНЕУ. Серія: «Економічні науки». – Х. : ХНЕУ, 2008. – Вип. 2 (107). – Т. 2. – С. 179–185.
27. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А. М. Вознюк. – [Електронний ресурс] / Режи доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2009\\_1/11.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf)
28. Володин А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. – 2002. – № 10. – С. 29–31.
29. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту / Н. Л. Гавкалова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 3. – С. 4–14.
30. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2006.
31. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр учб. літ-ри, 2010. – 488 с.
32. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам организации и консультантам по управлению : учеб. пособие для вузов / Л. Д. Гительман. – М., 1999.
33. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджменту : конспект лекцій / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог. : ТРТУ, 1997. – 132 с.
34. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления : руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. – М. : МП «Сувенир», 2006.
35. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / В. М. Данюк, В. М. Летюха. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
36. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер // учеб. пособие для вузов : пер. с англ. – М., 2000.

37. Живодьор, В. Ф. Методичні рекомендації з викладання навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент» [Текст] : для магістрів за напрямом підготовки 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 «Менеджмент» / В. Ф. Живодьор, І. І. Гавриленко; МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка, Навчально-науковий ін-т педагогіки і психології, Каф. менеджменту освіти та проф. підготовки. – Суми : [ФОП Цьома С. П.], 2016. – 31 с.
38. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом / П. В. Журавель // Персонал. – № 5. – 2005.
39. Збрицька Т. П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації : збірник наук. праць / Т. П. Збрицька // Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХП», 2012. – № 15. – С. 104–109.
40. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: монографія / І. В. Іванова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 695 с.
41. Іщенко І. А. Складові управлінської компетентності керівників навчальних закладів / І. А. Іщенко, В. В. Шалаєва // Управління школою. – 2008. – № 29. – С. 19–23.
42. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. «Дело», 2006 г.
43. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2004. – 509 с.
44. Кабушкин Н. Л. Основы менеджмента / Н. Л. Кабушкин. – Мн. : Новое знание, 2002. – 323 с.
45. Козлова О. Г. Моделювання освітньої та професійної підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» / автори-упорядники : О. Г. Козлова, А. А. Сбруєва, Д. О. Козлов, М. О. Лазарева ; за ред. доктора педагогічних наук, професора А. А. Сбруєвої. – Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. – 48 с.
46. Козлова О. Г. Методичні рекомендації щодо викладання навчальної програми спецкурсу «Організаційні та педагогічні засади

- управлінської діяльності А. С. Макаренка» / О. Г. Козлова, І. І. Гавриленко; МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка. – Суми : [ФОП Цьома С. П.], 2016. – 22 с.
47. Козлова О. Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник для слухачів магістратури педагогічних вищих навчальних закладів / О.Г. Козлова, В.Ф. Живодьор, І.І. Гавриленко. – Суми : ФОП Цьома С.П., 2017. – 180 с.
48. Коленда Н. В. Мотивація і стимулювання праці (основні характеристики) / Н. В. Коленда // Економічні науки. – Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2009. – Вип. 6 (22). – С. 44–49.
49. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник/ А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
50. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом / В. Комарова // Ефективність державного управління : збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 24. – С. 188–195.
51. Корчевська Л. О. Прогнозування рівня використання трудового потенціалу України як складова управління його розвитком / Л. О. Корчевська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С. 136–140.
52. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу / О. Д. Костюк // Вісник. Серія : Економічні науки. – Х., 2013. – С. 168–172.
53. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С. О. Кохан // [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>>.
54. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т. С. Кравченко // Персонал. – № 7. – 2005.

55. Кузьмін О. Э. Основи менеджменту / О. Э. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
56. Куликов Л. В. Здоровье и корпоративная культура / Л. В. Куликов // Корпоративная культура как составляющая инновационных технологий в высшей школе : Материалы Второй международной научно-практической конференции, г. Донецк, 16 марта 2004 года / Отв. редактор В. И. Носков. – Донецк : ДИУ, 2004. – С. 86–94.
57. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України : монографія / А. В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
58. Логинова К. Ю. Инновационные методы в области управления персоналом [Электронный ресурс] / К. Ю. Логинова. – Режим доступа : <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/56096/29-Loginova.pdf>
59. Мартыненко Н. М. Технология менеджмента: учеб. / М. Мартыненко. – К. : МП «Леся», 1997. – 368 с.
60. Маслов В. Проблемы теории и практики управления / В. Маслов // О стратегическом управлении персоналом. – 2002. – № 5. – С. 99–105.
61. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт // Управление персоналом. – 2002. – № 7. – С. 35-37.
62. Минаев Э. С. Менеджмент персонала: функции и методы : учеб. пособие / Э. С. Минаев, Н. Г. Базадзе, Н. Г. Данилочкина, В. И. Ионов. – М. : МАИ, 1999. – 253 с.
63. Лазарев М. О. Основні критерії професійного потенціалу сучасного менеджера в контексті теорії творчої самореалізації / М. О. Лазарев // Теорія та практика магістерської підготовки менеджерів освіти : монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Козлової, проф. М. О. Лазарева. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. – С. 148–172.

64. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної л-ри 2004. – 560 с.
65. Носков В. И. Инновационные направления развития высшего образования и науки в гуманитарном вузе / В. И. Носков // Корпоративная культура как составляющая инновационных технологий в высшей школе : материалы Второй международной научно-практической конференции, г. Донецк, 16 марта 2004 года / Отв. редактор В. И. Носков. – Донецк : ДИУ, 2002. – С. 3–11.
66. Носков В. И. Психолого-педагогические проблемы профессионального становления личности в корпоративном вузе / В. И. Носков // Корпоративная культура и подготовка специалистов гуманитарного профиля: Материалы юбилейной научно-методической конференции, 12–15 октября 2000 г. – Донецк : ДИУ; Юго-Восток, 2001. – С. 194–207.
67. Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация / Т. Озерникова // Служба кадров. – 2002. – № 2. – С. 26-31 и др.
68. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебн. / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический Проект, 2005. – 1088 с.
69. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості / А. Ю. Осіпова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 6. – Т. 1. – С. 45–52.
70. Письменна О. О. Особливості управління персоналом в сучасних умовах / О. О. Письменна // Актуальні питання, проблеми та перспективи регулювання міжнародних економічних відносин : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 23-24 грудня 2016 р, м. Київ. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2016. – С. 55–58.

71. Пшенична Л. В. Магістерська підготовка – своєрідний феномен формування позитивного іміджу майбутнього менеджера / Л. В. Пшенична // Теорія та практика магістерської підготовки менеджерів освіти : монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Козлової, проф. М.О. Лазарева. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. – С. 206–235.
72. Пшенична Л. В. Керівник навчального закладу: навч. посіб./ Л. В. Пшенична. – Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2016.– 520 с.
73. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
74. Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86–89.
75. Самыгин С. И. Управление персоналом / С. И. Самыгин, П. П. Кошкин. – Ростов – на – Дону : «Феникс», 2006. – 374 с.
76. Сбруєва А. А. Керівник адміністративної служби : навчально-методичний посібник / укладачі: А.А. Сбруєва, О.Г. Козлова, Г.Г. Довгополова. – Суми : вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. – 187 с.
77. Сбруєва А.А. Навчально - методичний посібник до курсу «Управління проектами матеріального та нематеріального виробництва» для студентів заочного відділення навч. метод. посіб. / укладачі: А.А. Сбруєва, О.Г. Козлова, О.О. Штань. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 104 с.
78. Сухотина К. А. Кадровая служба и управление персоналом предприятия / К. А. Сухотина // Секреты эффективной кадровой политики. – 2008. – № 2. – С. 12–18.
79. Тяннікова К. П. Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства / К. П. Тяннікова, С. В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. – 2010. – Вип. 6. – С. 78–82.

80. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389-397.
81. Травин В. В. Индивидуальные ресурсы управления : учебно-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Дело, 2004. – 80 с.
82. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : практическое пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2001. – 332 с.
83. Тяннікова К. П. Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства / К. П. Тяннікова, С. В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. – 2010. – Вип. 6. – С. 78–82.
84. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR - менеджмента в организации : пер. с англ. / Д. Ульрих. – М. : ООО И. Д. Вильямс, 2007. – 304 с.
85. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
86. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. Проверенная техника эффективного менеджмента / Д. Фуллер. – М., 1992.
87. Хлюнева М. В. Пирамида Маслоу плюсили Когда бесспорное стало сомнительным / М. В. Хлюнева, А. А. Звезденков, В. Н. Верхоглазенко // Менеджмент в России и зарубежом. – 1998. – № 5.
88. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. / Ф. І. Хміль – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
89. Хриков Є.М. Менеджмент організації : навчально-методичний посібник / укладачі: Є.М. Хриков, О.Г. Козлова, Д.О. Козлов. – Суми : вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. – 382 с.
90. Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. – СПб : Питер, 2002. – С. 145.

91. Шейко В. М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності / В. М. Шейко, Н. М. Кушнарєнко. – Київ : Знання, 2004. – 307 с.
92. Щербина В. В. Управление человеческими ресурсами : менеджмент и консультирование / В. В. Щербина, В. А. Александров, Т. С. Вещугина и др. – М. : Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
93. David Kryscynski, Cody Reeves, Ryan Stice-Lusvardi, Michael Ulrich and Grant Russell, Analytical abilities and the performance of HR professionals, *Human Resource Management*, 57, 3, (715-738), (2017).
94. Laura Parks-Leduc, Matthew A. Rutherford, Karen L. Becker and Ali M. Shahzad, The Professionalization of Human Resource Management: Examining Undergraduate Curricula and the Influence of Professional Organizations, *Journal of Management Education*, (2017).
95. Karen Lo, Keith Macky and Edwina Pio, The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners, *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 18, (2308), (2015).
96. AGUINIS, H.; KRAIGER K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*. 2009, Vol. 60, pp. 451-474.
97. BECKER, G. S.: Human capital, a theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3rd ed. Chicago, Illinois: University of Chicago Press, 1993.
98. Ellis, S.J. The Volunteer Recruitment (and Membership Development) Book, 3rd ed. Philadelphia: Energize, Inc., 2002..
99. Greene, W. H. *Econometric Analysis* / W. H. Greene. – 7th edition. – New Jersey : Prentice Hall, 2012. – 802 p.
100. Holtbrügge, D., Schillo, K., Rogers, H., & Friedmann, C. (2011). Managing and training for virtual teams in India. *Team Performance Management*, 17, 206-223.

101. Lam, T. C. M., Kolomitro, K., & Alamparambil, F. (2011). Empathy training: Methods, evaluation practices, and validity. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 7(16), 162-200.
102. McNamara Carter (2008). Employee Training and Development: Reasons and Benefits. Accessed 16/03/2009.
103. Organizational Development & Learning Centre. (2009). *Mentoring*. Retrieved from [http:// www.utoronto.ca/hrhome/odlc/lead/mentor.html](http://www.utoronto.ca/hrhome/odlc/lead/mentor.html)
104. Richardson, M. A. Recruitment strategies / M. A. Richardson // Managing/effecting the recruitment process. – 2012. – № 1. – P. 1 – 24.
105. SAKS, A. M.; BURKE-SMALLEY, L. A.: Is transfer of training related to firm performance? *International Journal of Training and Development*. 2014, Vol. 18, Issue 2, pp. 104–115.
106. Shivakumar, K. (2012). The case study method in training and management education. *The IUP Journal of Soft Skills*, VI(2), 55-64.

**ДОДАТКИ****Додаток А****АНКЕТА****Джерела пошуку персоналу, що використовуються у вашій фірмі**

Розставте наведені нижче джерела пошуку персоналу по наростаючі. Наприклад, джерело яке найчастіше використовується позначити цифрою 1, а те яке використовується найменше цифрою 6.

Джерела пошуку персоналу	
різні джерела в середині організації	
рекомендації друзів та родичів	
оголошення, реклама	
державні центри зайнятості	
звернення до рекрутенгових агентств	
інше	

### **Конкурс на заміщення вакантної посади директора по інформаційних системах**

Дана посада створена для удосконалення процесу управління інформаційними системами в філіалах компанії.

Особи, які володіють необхідними якостями для роботи на даній посаді, запрошуються до участі у конкурсі.

Обов'язки:

- запровадити систему комп'ютерних мереж а залежності від структури на місцях потреб користувачів;
- надавати допомогу інформатиційним підрозділам в кожному філіалі в розробці короткострокових і довгострокових планів застосування обчислювальної техніки;
- забезпечення контролю за виконанням цих проектів і звіт керівництву.

Необхідні навички:

- хороше знання сучасних комп'ютерних і мережевих технологій і уміння здійснювати стратегічний підхід в області управління інформаційними системами;
- досвід управління проектами.

## АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

Назва структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Дата проведення атестації \_\_\_\_\_

Відповідальний за атестацію \_\_\_\_\_

Критерії	5 Так, завжди	4 Так, в більшості випадків	3 50/50 % випадків	2 Ні, в більшості випадків	1 Ні, практично завжди
<b>Виконання посадових обов'язків</b>					
<i>Якість/повнота</i> Працівник якісно і відповідально виконує свої обов'язки. Виконує обов'язки з вираженим вмінням працювати на кінцевий результат.					
<i>Своєчасність</i> Працівник завжди вчасно виконує роботу, у випадку необхідності – достроково.					
<b>Рівень професійних знань, навичок</b>					

Може замінити колегу в своєму підрозділі.					
Досить професійних знань, знань нормативних документів для виконання посадових обов'язків.					
Професійно важливі якості					
<i>Ініціативність:</i> ініціює вирішення проблем, пропонуючи декілька варіантів рішення, проявляє ініціативу в розробці і впровадженню нового.					
<i>Мова:</i> добре розвинута, чітка, правильна, без слів «паразитів».					
<i>Комунікативні навички:</i> відкритий для спілкування, вміє доступно, зрозуміло і логічно викласти свою точку зору.					
Інші показники					
<i>Лояльність:</i> приймає і поділяє цінності організації.					
Всього: сума балів / на кількість критеріїв.					

**Методика Т. Елерса діагностика особистості на мотивацію до успіху**

Інструкція: Вам буде запропоновано 41 питання, на кожне з яких потрібно відповідати «так» або «ні».

## Типова карта методики

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко роздратовуюся, коли помічаю, що не можу повністю виконати завдання.
3. Коли я працюю, це має такий вигляд, неначе я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я частіше за все приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справ, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. До себе я суворіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший ніж інші.
9. Відмовившись від важкого завдання, я потім суворо осуджую себе, бо знаю, що досягнув би в ньому успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в труді не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я займаюся.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення твердішими.

17. У мене легко збудити честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це звичай помітно.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен зробити зараз.
21. Треба покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало важливіших речей, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені належить викнати важливе завдання, я ні про що не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато хто.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я схильний до роботи, я роблю її краще та кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли в мене немає справ, я відчуваю, що мені ніяково.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я стараюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи якоюсь мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я зазвичай звертаю мало уваги на вої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж їхня робота.
38. Багато з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади й положення.

41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я можу взяти навіть крайніх заходів.

#### Оброблення даних

Ви отримуєте по 1 балу за відповіді «так» на питання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Ви отримуєте по 1 балу за відповіді «ні» на питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються.

Підрахуйте суму набраних балів:

1-10 балів – низька мотивація до успіху;

11-16 балів – середній рівень мотивації;

17-20 балів – помірно високий рівень мотивації;

понад 21 бал – дуже високий рівень мотивації до успіху.

**АНКЕТА****Які види винагород використовуються у вашій організації**

Розставте наведені нижче види винагород по наростаючі. Наприклад, винагороди які найчастіше використовується позначити цифрою 1, а ті види винагород що використовуються найменше цифрою 6.

Види винагород	
постійне матеріальне заохочення	
періодичне матеріальне заохочення	
похвала поряд з матеріальним заохоченням	
невеликі подарунки до свят	
підвищення по службі	