

кращий управлінський досвід у сфері державного управління для досягнення зазначених результатів у таких напрямках як:

- лідерство на всіх рівнях управління;
- зосередження на споживачах послуг та інших стейкхолдерах організації, щоб задовольнити їхні очікування;
- керівництво організацією, як мережею пов'язаних процесів;
- постійне вдосконалення та інноваційний розвиток всіх складових функціонування організації;
- мотивація персоналу, його активна участь у процесі розвитку і вдосконалення;
- партнерські взаємовідносини з іншими організаціями та установами.

#### **Література:**

1. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління / за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В. М. Князева. Київ : НАДУ, 2009. 680 с.
2. Гриньова, В. (2012) Адміністративне управління трудовим потенціалом. Харків: ХНЕУ. 228 с.
3. Thomas N. Garavan, (1995) Pat Costine, and Noreen Heraty Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA. 643 с.
4. Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: an Introduction to Project GLOBE / R. House, M. Javidan, P. Hanges, P. Dorfman. Journal of World Business. 2002. № 37. P. 3–10.

**Станіславик О.В.**, доктор економічних наук, професор  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
**Коваленко О.М.**, доктор економічних наук, професор  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

### **АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Найкращий спосіб поліпшити конкурентоспроможність працівників, зменшити плинність та розвивати компанію в цілому – це перехід на перманентний моніторинг показників ефективності кадрового забезпечення.

Пропонуємо проводити моніторинг показників ефективності кадрового забезпечення за такими блоками: моніторинг нормування праці, наукової організації праці, підвищення рівня кваліфікації персоналу компанії, підвищення мотивації персоналу компанії та моніторинг корпоративної культури.

Робота з організації нормування праці на підприємстві та її ефективність значною мірою залежить від якості складених планів та організації їх виконання. Задля моніторингу якості організації і нормування праці в компанії необхідно планувати і аналізувати такі параметри: питома вага кількості персоналу, праця якого нормується за міжгалузевими, галузевими та різними прогресивними нормативами; охоплення технологічних і трудових процесів нормами витрат праці; величина зниження витрат праці на виробництво за рахунок покращення нормування; коефіцієнт корисного використання робочого часу і коефіцієнт використання виробничої потужності ділянки, цеху, підприємства; рівень освоєння проектної трудомісткості і проектної продуктивності праці; частка приросту продуктивності праці через перевищення норм виробітку в загальному прирості продуктивності праці.

Для забезпечення перманентного вдосконалення організації та регулювання роботи на підприємстві рекомендуємо розробляти плани за такими напрямками: дослідження стосовно

розробки норм праці; зниження трудомісткості продуктів та роботи з розвитку та обслуговування процесів виробництва; аналіз діючих норм витрат на оплату праці та їх перегляд; вивчення стану використання робочого часу – складання графіків, фотографування робочого часу, вивчення кращих практик організації праці та найбільш раціональних форм і способів роботи; підготовка та виховання фахівців з організації та регулювання праці.

Процес встановлення норм праці в компанії полягає у виборі оптимального значення норм і характеристик, що визначають робочі та технологічні процеси. Вибір найкращого варіанту норм праці може базуватись на встановленні критерію оптимальності з урахуванням системи обмежень.

Всі обмеження при розрахунку норм праці можна розділити на чотири групи: ті, що визначають необхідні результати виробництва; ті, що визначаються технічними характеристиками предметів праці та робочого обладнання, технологічного процесу, що забезпечує якість та нормальну роботу обладнання; ті, що визначають організаційно-технічні умови виробництва (кількість обладнання, запаси предметів праці на різних стадіях виробництва та збуту, кількість робітників у групах; ті, що пов'язані з участю виконавців в процесі праці та характеризують допустимі психофізіологічні, соціально-правові, гігієнічні, умови праці).

Зміни в організаційних, технічних та гігієнічних умовах виробництва, підготовка персоналу та наявність помилок у розроблених на той час стандартах вимагають перегляду норм праці. Співвідношення цих факторів, у свою чергу, залежить від рівня розвитку виробництва, його обсягу, ступеня автоматизації та механізації робочих і технологічних процесів. Відзначимо також, що на сьогодні, великій кількості виробничих підприємств потрібна система нормативних термінів для перегляду стандартів.

З метою вдосконалення та подальшого розвитку нормування праці на підприємствах є сенс розглянути можливість впровадження таких заходів: нормування інтенсивності праці та рівня використання робочого часу, а також часу, необхідного для виробництва та витрати при цій діяльності фізичної та нервової енергії співробітників; індивідуалізація норм, які дають змогу більш повно використовувати людський потенціал компанії; комп'ютеризація розрахунків норм і стандартів, що значно зменшує складність розрахунків, підвищує рівень їх обґрунтованості, деталізує та поглиблює процес нормування. Зміна стандартів може відбуватися з ростом кваліфікації працівників, навіть якщо технічна база залишається незмінною.

Структура винагороди компанії також має значний вплив на якість стандартів. Для того, щоб забезпечити стабільність стандартного рівня відповідності, необхідно своєчасно перевіряти тарифні ставки та використовувати систему преміювання для скорочення трудомісткості виробів та підвищення ефективності виробництва.

Для моніторингу рівня наукової організації труда на підприємстві пропонуємо використовувати індексний метод, ядром якого є обчислення системи оцінювальних коефіцієнтів у всіх сферах організації праці. Абсолютні значення узагальнюючого показника порівнюють із плановими (нормативними). Максимальне значення коефіцієнта свідчить про відносно високий рівень організації праці в компанії, а мінімальне – про несприятливі фактори, що негативним чином впливають на рівень організації праці.

Нагляд за професійним та кваліфікаційним рівнем персоналу поєднує всі складові системи управління персоналом. Визначають певні групи підходів до моніторингу професійного рівня та рівня кваліфікації. Перша група порівняно проста у використанні і може використовуватися будь-якою компанією; при технологічному підході моніторинг професійного та кваліфікаційного рівня вважається частиною процесу; це підготовчий етап до сертифікації. Друга група підходів до моніторингу професійного рівня та рівня кваліфікації більше орієнтована на теоретичні знання в галузі управління людськими ресурсами, але недостатньо орієнтована на практичний досвід.

Оцінка для характеристики та порівняння включає аналіз оцінки особистості та

оцінку професійних навичок. Цей підхід поєднує оцінку працівників виключно з роботою та необхідними навичками та вміннями для її ефективного здійснення. Крім того, зазначений підхід забезпечує оцінку навичок та вмінь, необхідних для навчання, вдосконалення та розвитку [1].

Для моніторингу підвищення рівня кваліфікації працівників компанії пропонуємо використовувати модель, розроблену Науково-дослідним інститутом праці (1989 р.), яка послужила основою для вдосконалення практики оцінювання персоналу за бальною системою. Основна ідея оцінки полягає у використанні балів для кількісної оцінки основних характеристик як працюючих, так і роботи, яку вони виконують.

Правильно організована та проведена оцінка рівня професійної кваліфікації персоналу передбачає певні рішення. За результатами цієї оцінки буде покращено набір персоналу шляхом набору найбільш підходящих кандидатів; підвищення ефективності розгортання персоналу через визначення рівня навантаження працівників, вдосконалення організації роботи спеціалістів та керівників; визначення внеску працівників у досягнення результатів праці та на цій основі забезпечення більш тісного взаємозв'язку між оплатою праці та результатами праці; посилення матеріального та морального стимулювання тощо.

Моніторинг ефективності мотивації праці повинен відображати ступінь досягнення цілей, встановлених керівництвом компанії та персоналом. Суть розробки методології визначення сили економічної та соціальної мотивації працівника та колективу працівників передбачає таку послідовність дій: виявити та скласти перелік мотивів, які можуть потенційно вплинути на активізацію трудової діяльності персоналу; використовуючи експертний метод, розділити мотиви на дві групи – економічні та соціальні; виділити «мотиваційне ядро» переважаючих економічних та соціальних мотивів у трудовій діяльності з метою подальшого аналізу економічної та соціальної ефективності мотивації; оцінити ступінь задоволення та мотивацію працівників за допомогою кваліметричних моделей факторних критеріїв.

Моніторинг мотивації на рівні компанії повинен вивчити потреби, інтереси, ціннісні орієнтації персоналу у світі праці, мотиваційний потенціал та ступінь його використання в робочому процесі, мотиви його трудової діяльності, виявити зміни в мотивації та передбачити їх розвиток та вплив на результати діяльності. Він призначений допомогти визначити найбільш ефективні важелі та стимули для впливу на поведінку певних працівників з метою досягнення їх особистих цілей та цілей корпоративних.

Ядро моніторингу мотивації полягає у проведенні регулярних опитувань працівників для аналізу психологічної, соціологічної та економічної інформації. Для проведення мотиваційного моніторингу важливо враховувати такі ключові параметри як якість професійної підготовки та перепідготовки персоналу компанії; якість трудового потенціалу персоналу та рівень його конкурентоспроможності; продуктивність праці; умови та організація праці; структура доходу; рівень життя.

Основними принципами побудови системи спостереження за роботою мають бути: принцип складності, послідовності, аналітичності, періодичності, регулярності.

Найкращим методом адекватного моніторингу є експертне опитування, за допомогою якого кваліфіковані працівники оцінюють рівень управління в компанії [2].

Для того, щоб оцінити ефективність мотиваційної політики компанії, важливо визначити критерії ефективності. Для господарюючого суб'єкта критерій стає орієнтиром, згідно з яким оцінюване явище має прагнути до свого розвитку. Існує ряд правил, яких слід дотримуватися при розробці критерію [3]: назва критерію повинна відповідати суті, критерій повинен бути зрозумілим, відповідати конкретній меті та підтримувати певні стратегії чи ініціативи. Слід також перевірити, за допомогою яких методів можна визначити ефективність.

Ефективність корпоративної культури контролюється з використанням обмеженої кількості параметрів стану корпоративної культури.

Для моніторингу корпоративної культури пропонується враховувати такі критерії як якості корпоративної культури; основні орієнтації корпоративної культури; вплив факторів

на зміну корпоративної культури; однорідність корпоративної культури; відповідність інструментів управління. Важливо визначити ступінь ефективності управління за певний проміжок часу, щоб мати можливість описати бажаний стан. Слід оцінити ефективність корпоративної культури, дослідивши всі аспекти діяльності компанії на ринку: скарги споживачів; скарги персоналу компанії; дефекти у виробництві; помилкові управлінські рішення; оборот капіталу; ефективність діяльності компанії; поріг рівня доходу компанії; порушення виробничих та торгових норм тощо.

На завершення відзначимо, що моніторинг показників ефективності кадрового забезпечення підприємства включає досить різні процеси, що забезпечують об'єктивну інформацію, запобігають негативним наслідкам тощо. Правильна організація моніторингу дозволить не тільки оцінити, але й вдосконалити систему ефективного використання персоналу, внесе потрібні корективи у напрями та результати господарської діяльності підприємства.

### **Література:**

1. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. *zgia.zp.ua*: веб-сайт. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_126.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf).
2. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2010. 184 с.
3. Гнатієнко Г.М., Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень: монографія. Київ: Маклаут, 2012. 444 с.

**Сторожук О.В.**, кандидат економічних наук, доцент  
**Євладенко С.М.**, магістр, група МЕ-22М  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький, Україна

## **УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК КЛЮЧ ДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ «ПІДПРИЄМСТВО-УНІВЕРСИТЕТ»**

Професійний підхід до розгляду консультування тлумачить його як специфічну професійну діяльність у сфері послуг [1]. По суті, управлінське консультування - це надання незаангажованих та об'єктивних порад, а також технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами клієнтам, які мають управлінські або бізнес-труднощі. Консультанти допомагають своїм клієнтам у вирішенні таких проблем, як розробка або експертиза нових продуктів (послуг), оптимізація ланцюжка поставок, впровадження нових виробничих технологій, уведення новітніх технологій управління персоналом, підвищення ефективності бізнес-комунікацій, вироблення стратегії фінансування, управління ризиками, оптимізація витрат, формування політики безпеки, управління охороною праці, дотримання антимонопольного законодавства та інших аспектів бізнесу.

Управлінське консультування відіграє важливу роль у розвитку кадрового потенціалу в системі «підприємство-університет», оскільки це взаємовигідний процес для обох сторін.

Так, консультанти від університетів можуть передавати підприємствам знання та експертизи, які часто не доступні всередині підприємства. Викладачі університетів, консультуючи підприємства, можуть брати участь у розробці стратегії, оцінці поточного економіко-конкурентного стану, визначенні цілей розвитку, оптимізації бізнес-процесів, впровадженні нових технологій та підвищенні ресурсовіддачі. Консультанти від університетів можуть сприяти у впровадженні цифрових технологій, залучатися до розробки стратегії їх впровадження, виборі правильних технологій та навчанні персоналу.