



ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ  
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,  
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

Професійна програма підвищення кваліфікації  
Функціональна складова  
Варіативна частина

# Конкурентоспроможність персоналу

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Чернігів

2009

**Конкурентоспроможність персоналу:** Навч.-метод. посібник. / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Упор.: Лапа М.В. – Чернігів : ЦППК, 2009. – 45 с.

*Рекомендовано до видання навчально-методичною радою Чернігівського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, протокол № 3 від 18 вересня 2009 р.*

У навчальному посібнику викладено сутність конкурентоспроможності на ринку праці, класифікацію конкурентних переваг персоналу, види та форми конкурентоспроможності персоналу. Розглянуті сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу.

© Чернігівський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2009

## ЗМІСТ

№	Назва теми	Стор.
I.	<b>ФОРМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ</b>	<b>4</b>
II.	<b>КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>10</b>
III.	<b>ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ</b>	<b>15</b>
IV.	<b>ОЦІНКА ДІЛОВИХ ТА ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА.</b>	<b>17</b>
V.	<b>ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА</b>	<b>27</b>
VI.	<b>ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	<b>35</b>
VII.	<b>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ</b>	<b>44</b>
VIII.	<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	<b>44</b>

## **Вступ**

Конкурентоспроможність, як соціально-економічна категорія – це спроможність, вміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг. Поняття конкурентоспроможності інтерпретується і аналізується в залежності від розглядаємого економічного об'єкту. У багатогранній практичній діяльності по досягненню конкурентоспроможності акценти повинні бути розставлені наступним чином:

- 1) конкурентоспроможність персоналу;
- 2) конкурентоспроможність підприємства;
- 3) конкурентоспроможність продукції (одержана як похідна перших двох).

Конкурентоспроможність людського ресурсу є основним чинником науково-технічних нововведень, умовою виживання та росту більшості підприємств. Варто визнати, що єдиним стабільним фактором ефективності сучасної організації є конкурентоспроможність її персоналу. Опора на конкурентоспроможність персоналу - шлях до успіху організації.

## **ФОРМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

### **Сутність конкурентоспроможності на ринку праці**

Аналіз літературних джерел з проблеми управління людськими ресурсами показав, що використання терміна "конкурентоспроможність" працівника (персоналу, потенціалу, робочої сили і т.п.) є досить розповсюдженим явищем. Однак у більшості випадків автори, використовуючи його, не пояснюють своє бачення сутності, змісту, структури цього виду конкурентоспроможності.

Найчастіше в якості синонімів поняттю "конкурентоспроможність людини як суб'єкта економічного життя" використовуються терміни: конкурентоспроможність працівника, конкурентоспроможність персоналу, конкурентоздатний трудовий потенціал, конкурентоспроможність робочої сили, конкурентоспроможність трудових ресурсів, конкурентоспроможність потенціалу управлінського працівника і персоналу, а також конкурентоспроможність робітника, фахівця і менеджера. Таким чином, автори по-різному трактують об'єкт розглянутої конкурентоспроможності на ринку праці.

Аналіз трактувань конкурентоспроможності людини як суб'єкта економічного життя, дозволяє виділити дві концептуальні схеми, що відбивають різні точки зору на об'єкт конкурентоспроможності на ринку праці, форми його організації [1,2].

Представники першої концептуальної схеми розглядають об'єкт, що є субстанцією конкурентних переваг на ринку праці, тобто робочу силу, трудовий потенціал, управлінський потенціал, людський капітал і т.п. Вони розглядають конкурентоспроможність на ринку праці як специфічний вид товарної конкурентоспроможності. Першооснова конкурентних переваг на ринку праці задається споживчою вартістю реалізованого товару, його якісною визначеністю.

Таким чином, представники першої концептуальної схеми, ототожнюючи конкурентоспроможність персоналу з якістю робочої сили (кваліфікація, профіль

підготовки, вік, стать і т.п.), зіставляють деякі інтегральні характеристики для різних конкуруючих робочих сил.

Однак здатність індивіда, обумовлена рівнем розвитку якісних характеристик робочої сили, що дозволяє "конкурувати", претендувати на "якісні", "престижні", "гарні" і т.п. робочі місця, - це не конкурентоспроможність, а один з показників, що характеризують функціональну якість робочої сили.

По-друге, якісні характеристики робочої сили багато в чому обумовлюються потребами її носія, а не формуються в тій мірі, у якій це необхідно для функціонування підприємства, економіки в цілому. У зв'язку з цим правомірніше говорити про якість праці, тобто про ступінь відповідності характеристик трудової діяльності працівників вимогам, пропонованим з боку роботи.

По-третє, конкурентоспроможність на ринку праці обумовлена не тільки якісними характеристиками робочої сили, але й умовами наймання і праці. До факторів, що визначають позицію товару „робоча сила” на ринку праці, варто віднести: форми і види зайнятості; умови зайнятості і праці; якість праці; імідж працівника; дисципліна праці; володіння корпоративними установками; трудове поведіння і т.д.

Специфіку конкурентоспроможності на ринку праці, її конкретно-видовий зміст представники другої концептуальної схеми визначають механізмом приведення конкурентних переваг робочої сили (здатності до праці) у функціонуючий стан.

З цих позицій, конкурентоспроможність на ринку праці жорстко пов'язана[2]:

- з робочою силою, і значною мірою зводиться до її якісних характеристик,
- соціально-економічними і виробничо-технічними умовами, при яких відбувається максимально ефективно використання здібностей працівника до даної праці;
- динамічним узгодженням потреб працівника і роботодавця, що відбувається не на шкоду організму й інтересам особистості працівника, організаційним цілям;
- мінімізацією сукупних витрат протягом періоду трудової активності працівника.

Таким чином субстанція конкурентоспроможності на ринку праці представниками другої концептуальної схеми задається організаційно-економічною формою споживаного (використовуваного) товару робоча сила, її якісною визначеністю, завдяки чому розглянута конкурентоспроможність одержує своє конкретне найменування: "конкурентоспроможність трудових ресурсів", "конкурентоспроможність персоналу", "конкурентоспроможність працівника".

Під конкурентоздатністю працівника (персоналу) [2] варто розуміти властивість людського капіталу, що характеризує ступінь задоволення ринкової потреби в праці.

У цьому визначенні важливі чотири концептуальних моменти, що характеризують сутність конкурентоспроможності на ринку праці:

- 1) потреба в робочій силі в самому загальному виді визначається потребою роботодавців у праці, необхідністю задоволення ринкової потреби в товарах і послугах;

- 2) категорія "людський капітал" виражає відносини з активізації економічного ресурсу „праця” з метою одержання доходу, прибутку. Поняття "людський капітал" є більш об'ємним, різнобічним, чим терміни "трудовий потенціал" і "робоча сила". Оскільки його основою є термін "капітал" - цінності, використовувані для їхнього збільшення. Людський капітал, подібно фізичному капіталу, забезпечує своєму власнику більш складну професію, посаду, дохід, тобто більш високу якість праці;
- 3) відповідність обсягу і структури людського капіталу працівника видам і складності виконуваної ним роботи встановлюється при обміні і використанні робочої сили;
- 4) інвестиції в людський капітал здійснюють довгостроковий ефект на виробничо-комерційний процес, їхня віддача розподіляється на той час, поки співробітник зайнятий виконанням доцільної діяльності.

Конкурентоспроможність на ринку праці - поняття відносне, чітко прив'язане до конкретного ринку або до конкретної групи роботодавців. Інакше кажучи, конкурентоспроможність персоналу (працівника) визначається показниками: по-перше, ступенем ринкової потреби у відповідній функціональній якості праці; по-друге, рівнем унікальності якості робочої сили; по-третє, рівнем і характером мобільності персоналу, пов'язаної з географією споживачів здатності до праці; по-четверте, особливостями споживчого попиту на робочу силу.

Регіональний ринок праці неоднорідний і може бути структурований на сегменти, що розрізняються ступенем ринкової потреби у функціональній якості праці. Регіональний ринок праці включає, насамперед, внутрішні ринки праці, що поєднують осіб зі стійкою зайнятістю в одного роботодавця. Крім того, у структурі регіонального ринку праці [2] можна виділити такі підсистеми, як:

-особи зі стійкою зайнятістю у декількох роботодавців, тобто об'єднання зайнятих на великому числі підприємств регіону висококваліфікованих фахівців, що залучаються для виконання робіт невеликої тривалості (професійні ринки праці). Організаційні форми професійного ринку праці представлені консультаційними фірмами, професійними об'єднаннями. Інфраструктура професійного ринку праці охоплює інноваційні центри, технопарки, наукові і навчальні установи, інформаційні структури;

-особи з нестійкою зайнятістю, тобто найбільш мобільна частина регіонального ринку праці (вільний ринок праці). Вільний ринок праці представляє механізм саморегуляції трудових ресурсів у ринковій економіці з вільним попитом та пропозицією;

-особи з напівстійкою зайнятістю, тобто перехідна форма між вільним ринком праці і внутрішнім (нерегулярний ринок праці). Нерегулярний ринок праці є відображенням недосконалості дії ринкових закономірностей.

Таким чином, розходження в ступені ринкової потреби в тій чи іншій якості праці обумовлюють відповідні види конкурентоспроможності персоналу (працівника): стійка, тимчасова (напівстійка), нестійка.

## **Ексклюзивна, альтернативна, селективна конкурентоспроможність**

У залежності від рівня унікальності споживчої вартості товару на ринку праці (якість робочої сили) конкурентоспроможність персоналу (працівника) може бути трьох видів: ексклюзивна, альтернативна, селективна[2].

Ексклюзивна конкурентоспроможність персоналу (працівника) припускає пріоритетний розвиток особистісного потенціалу персоналу (працівника), що найбільшою мірою відповідає вищому рівню якості праці і тим самим забезпечує найбільшу вигоду. Роботодавець орієнтований на найм висококваліфікованої та вузькоспеціалізованої робочої сили, згоден на додаткові витрати та зусилля для її залучення і створенню умов для її ефективного використання (захищеність робочого місця від впливу ринку, гарантія зайнятості на тривалу перспективу, зручні дні і години роботи, стовідсоткова оплата лікарняних аркушів і відпусток, гарантоване пенсійне забезпечення, навчання і перекваліфікація за рахунок роботодавця, членство в професійних союзах і т.д.). Погоджуючись на високу ціну робочої сили, власник капіталу зацікавлений у тому, щоб підвищувати ефективність управління та продуктивність шляхом застосування наукоємних технологій з метою компенсації високих витрат на робочу силу. Зростаюча якість робочої сили тим самим забезпечує найбільшу вигоду, як працівнику, персоналу, так і організації, суспільству в цілому.

Альтернативна (диверсифікаційна) конкурентоспроможність персоналу (працівника) - це якість робочої сили, що широко доступна і пропонується за низькими цінами. В основі цієї конкурентоспроможності лежить багатопрофільна підготовка персоналу (працівника) з орієнтацією на полівалентну кваліфікацію, тобто комплекс знань, умінь, навичок виконання робіт, що відносяться до різних професій. Як правило, це робоча сила масового попиту, що не має особливих трудових навичок (тобто без тривалої спеціальної підготовки) і здатна виконувати прості, повторювані дії, що легко запам'ятати. Основними характеристиками даної конкурентоспроможності є досить висока адаптованість персоналу (працівника) до умов невизначеності економічної кон'юнктури, але і нестабільність зайнятості в часі, низька ціна робочої сили.

Селективна конкурентоспроможність персоналу (працівника) займає проміжне положення між двома названими вище видами конкурентоспроможності. Даний вид конкурентоспроможності найчастіше орієнтований на такого роботодавця, що пропонує роботу, що вимагає більш низької кваліфікації, чим та, якою володіє власник робочої сили.

## **Явна, латентна, демонстраційна, перспективна конкурентоспроможність**

На споживчий вибір робочої сили впливають бажання і переваги роботодавців. Прагнучи до трудового успіху, працівник і персонал в умовах конкуренції повинні знати інтереси і поведінку (з урахуванням запитів) конкретних роботодавців, фактори, якими керуються при укладанні трудового договору. І оскільки в кожного роботодавця є свій індивідуальний критерій оцінки

задоволення своєї потреби в праці, конкурентоспроможність здобуває ще і яскраво виражений індивідуальний відтінок у залежності від часу наймання.

Споживчий вибір робочої сили - це вибір, що максимізує функцію корисності з'єднання економічних ресурсів в умовах їхньої обмеженості. При цьому для більшості роботодавців характерний ефект приєднання до більшості: наймач залежить від думки інших, і ця залежність пряма. Він наймає тих працівників, рівень і профіль підготовки яких йому звичні. Майже кожна нова якість робочої сили, якою корисною б вона не була, повинна бути йому "нав'язана". Для визначеної частини роботодавців характерний так званий ефект сноба, тобто домінує прагнення виділитися з "юрби" шляхом своєрідних форм і видів зайнятості та праці найманого персоналу. Залежність такого роду покупця від суспільної думки зворотна. І для дуже обмеженого кола наймачів робочої сили характерний ефект Веблена. Для останнього характерно демонстративне використання здатності до праці для ефекту враження на інших роботодавців і найманих робітників.

Отже, розходження в характері споживчого попиту на робочу силу обумовлюють чотири види конкурентоспроможності [2]:

- явна конкурентоспроможність персоналу (працівника) - характерна при постійному попиті на визначену споживчу вартість робочої сили (професію/спеціальність) і спрямована на постійне збереження наявної якості робочої сили,
- латентна конкурентоспроможність персоналу (працівника), пов'язана з неявним (схованим) попитом на таку якість робочої сили, що чітко відрізняється від уже споживаного у виробничо-комерційній діяльності і відкриває можливості для більш повного задоволення бажань і переваг роботодавця;
- демонстраційна конкурентоспроможність персоналу (працівника) обумовлена претензійним та ірраціональним попитом на конкретну якість робочої сили;
- перспективна конкурентоспроможність персоналу (працівника), пов'язана зі зростаючим попитом на якість робочої сили, обумовленим стратегічними змінами економічних, технічних, організаційних, соціально-демографічних та ін. умов.

## **Внутрішньорганізаційна та зовнішня конкурентоспроможність**

У залежності від характеру мобільності робочої сили можна виділити наступні форми і види конкурентоспроможності працівника (персоналу): внутрішньо-організаційна та зовнішня.

Внутрішньо-організаційна конкурентоспроможність пов'язана з таким накопиченням людського капіталу, що розширює можливості підвищення ефективності праці за рахунок зміни праці як у межах власного робочого місця (шляхом збагачення змісту праці функціями і роботами, що відносяться до інших професій), так і за межами робочого місця. За допомогою внутрішньо-організаційної конкурентоспроможності роботодавець забезпечує комплектування штату персоналу співробітниками необхідного рівня кваліфікації відповідно до потреби виробничо-комерційної діяльності, підвищення задоволеності працею працівників, скорочення плинності, розвиток сучасних форм спільної діяльності, більш ефективного використання робочого часу, зростання продуктивності праці.

Ринкова економіка приводить систему керування зайнятістю у відповідність зі своїми потребами, установлюючи співвідношення між людськими ресурсами і робочими місцями (фізичним капіталом) під впливом таких факторів, як ціна робочої сили, людський капітал, конкурентоспроможність робочої сили, комунікації. Зовнішня (межорганізаційна) конкурентоспроможність виходить з того, що стан потреби ринку в різних товарах і послугах повинен в кожен момент відповідати структурі виробництва і зайнятості, чи, навпаки, у кожен момент структура виробництва і зайнятості повинна відповідати потребам ринку в товарах і послугах. В ідеалі між ними необхідна рівність. А в реальному житті подібної рівності досягти важко, тому що структурна перебудова в економіці займає чимало часу і вимагає визначених фінансових коштів і необхідної якості робочої сили. У такій економічній ситуації виграє той підприємець, що в умовах порушення попиту та пропозиції швидше зможе здійснити перебудову на своєму підприємстві, пристосуватися до попиту на ринку, дістати найбільший прибуток.

### **Внутріпрофесійна, межпрофесійна і фізична конкурентоспроможність**

Внутрішня і зовнішня (межорганізаційна) форми конкурентоспроможності в залежності від предмета конкурентоспроможності можуть бути трьох видів: внутріпрофесійна, межпрофесійна і фізична [2].

Внутріпрофесійна форма конкурентоспроможності передбачає орієнтацію роботодавця на формування монофункціональної кваліфікованої робочої сили і її безупинне удосконалювання. В умовах, коли пропозиція робочої сили вище попиту на неї, розглянутий вид конкурентоспроможності здобуває особливу актуальність. Як роботодавці, так і наймані робітники виграють від розширення інвестицій у людський капітал. Перші виграють від можливості підвищити кваліфікацію своїх працівників, взаємодіючи з фізичним капіталом, а другі - як від перспектив службового просування і підвищення доходів від трудової діяльності, так і від розширення своїх можливостей на ринку, забезпечуваних професійною освітою.

В основі межпрофесійної форми конкурентоспроможності персоналу лежить його багатопрофільна підготовка з орієнтацією на полівалентну кваліфікацію, тобто комплекс знань, умінь, навичок виконання робіт, що відносяться до різних професій. Практичне застосування розглянутої форми корисно, коли для сегмента ринку праці роботодавця характерна, по-перше, трудодефіцитна кон'юнктура (попит на робочу силу вище її пропозиції); по-друге, низька купівельна спроможність основної частини реальних і потенційних споживачів; по-третє, багатоступінчаста, багатоканальна, інерційна, надмірно централізована мережа розподілу і перерозподілу робочої сили; по-четверте, висока мобільність робочої сили, тобто здатність найманих робітників швидко адаптуватися до зміни умов виробництва, до зміни трудових функцій, готовність до підвищення кваліфікації й освоєння нової професії; по-п'яте, перевага середньо- і малокваліфікованої праці.

Фізична конкурентоспроможність персоналу визначає, по-перше, співвідношення числа робочих місць і чисельності найманих робітників у часі, обумовлене різницею між дійсним річним фондом часу працівника й одиниці

устаткування. По-друге, залежність попиту на робочу силу від життєвого циклу підприємства чи організації регіону (тобто від таких етапів циклу, як становлення, функціональний ріст, контрольований ріст, банкрутство), від їхньої організаційної стратегії розвитку. По-третє, особливості природного руху трудових ресурсів регіону, пов'язані головним чином з тривалістю їхньої трудової активності.

Турбота про фізичну конкурентоспроможність персоналу є інструментом забезпечення роботодавця довгостроковою задоволеністю функціональною якістю праці в організації.

Отже, персонал в умовах сучасної ринкової економіки стає центральною фігурою соціально-економічного життя суспільства. Це політично й економічно вільні наймані робітники, діяльність яких спрямована на досягнення організаційних цілей шляхом найбільш повної реалізації своїх переваг як суб'єкта економічного життя. Зростання конкурентоспроможності персоналу спричиняє вивільнення інвестиційного і природного ресурсів, що можуть бути спрямовані на подальше задоволення ринкової потреби в товарах і послугах, а в підсумку - на підвищення добробуту населення країни.

## **КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Класи конкурентних переваг**

Однією з основних передумов створення адекватної конкурентної стратегії управління персоналом підприємства є наявність конкурентних переваг персоналу, їхнє виявлення чи здобуття, розвиток та закріплення. За одним з визначень [3], конкурентна перевага - це наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй (системі) переваги перед конкурентами. Концепція досягнення і утримання конкурентних переваг є одним з ключових елементів теорії конкуренції та конкурентоспроможності, яка досліджується сьогодні такими видатними вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами як Ж.-Ж. Ламбен [4], М.Портер[5], Р.Фатхутдінов[3], О.А. Грішнова[6] та інші. Останнім часом у вітчизняних журналах з'являється велика кількість публікацій, присвячених, зокрема, проблемі виявлення, розвитку та посилення конкурентних переваг [наприклад, 7,8,9]. Здобуття, розвиток та утримання конкурентних переваг будемо розглядати в трьох напрямках:

- для досягнення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- для досягнення конкурентоспроможності самої організації підприємства;
- для досягнення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

На даний час немає комплексної методології оцінювання конкурентоспроможності персоналу та їх конкурентних переваг [10]. Існує декілька підходів до класифікації конкурентних переваг персоналу. Наприклад, Фатхутдінов поділяє конкурентні переваги персоналу на ті, що успадковуються (здібності, темперамент, фізичні дані), та здобуті (ділові якості, культуру, емоціональність, комунікабельність і т.ін.)

Не викликає сумніву те, що в основі формування стратегії управління персоналом повинна знаходитись концепція управління персоналом, яка включає в себе загальні принципи діяльності персоналу, підпорядковані організаційній

стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики [11]. Для визначення цієї концепції з метою створення стратегії управління персоналом розглянемо класифікацію конкурентних переваг персоналу згідно [10].

М.Портер запропонував класифікаційний критерій - відтворюваність конкурентних переваг конкурентами. Даний критерій припускає наявність показників, поєднаних у дві групи:

- витрати, пов'язані з відтворенням конкретної переваги конкурентами;
- витрати, пов'язані з тривалістю тимчасового періоду, протягом якого таку перевагу може бути відтворено.

Таким чином, М.Портер виділяє два класи конкурентних переваг:

- конкурентні переваги «низького порядку»;
- конкурентні переваги високого порядку.

Переваги низького порядку не являють собою результат діяльності підприємства і створюються за рахунок вартості або доступності факторів виробництва, до яких відносяться, наприклад, дешева або надлишкова робоча сила, достатня або навіть надлишкова забезпеченість сировиною і матеріалами, перевага на масштабі виробництва. Конкуренти підприємства можуть порівняно легко відтворити переваги „низького порядку“, що не забезпечують стабільності підприємства на ринку.

Створення конкурентних переваг другого класу („високого порядку“) є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і припускають істотні витрати. Як результат, відтворення цих конкурентних переваг важко або навіть неможливо для конкурентів. До конкурентних переваг „високого порядку“ відносяться, наприклад, спеціалізовані програми науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, спеціалізовані програми відтворення робочої сили, „ноу-хау“ підприємства.

Ж.-Ж. Ламбен виділив дві групи конкурентних переваг: зовнішні та внутрішні. Зовнішньою конкурентна перевага є тоді, коли вона заснована на відмінній якості визначеної послуги, що створює цінність для покупця в результаті зниження витрат виробництва і реалізації або підвищення ефективності роботи підприємства в цілому. Зовнішня конкурентна перевага збільшує ціну продажів підприємства в порівнянні з його пріоритетним (тим, що займає найкращу позицію на ринку товару або в сегменті ринку) конкурентом, що не забезпечує відповідної відмінної якості послуги (об'єкту).

Внутрішня конкурентна перевага заснована на лідерстві підприємства у відношенні витрат, менеджменту, більш високої продуктивності праці, рентабельності праці та інших факторів конкурентоспроможності.

На основі ідеї М.Портера і Ж.-Ж. Ламбена, О.Ю.Славгородською та В.Г.Щербак [10] запропоновано наступну класифікацію конкурентних переваг персоналу підприємства (рис 2.1). Конкурентні переваги персоналу класифікуються за шістьма основними критеріями: джерела створення конкурентних переваг, ступінь стійкості конкурентних переваг, витрати на реалізацію стратегії з урахуванням використання конкурентних переваг, кваліфікація персоналу, досвід і стаж роботи персоналу, компетентність персоналу.

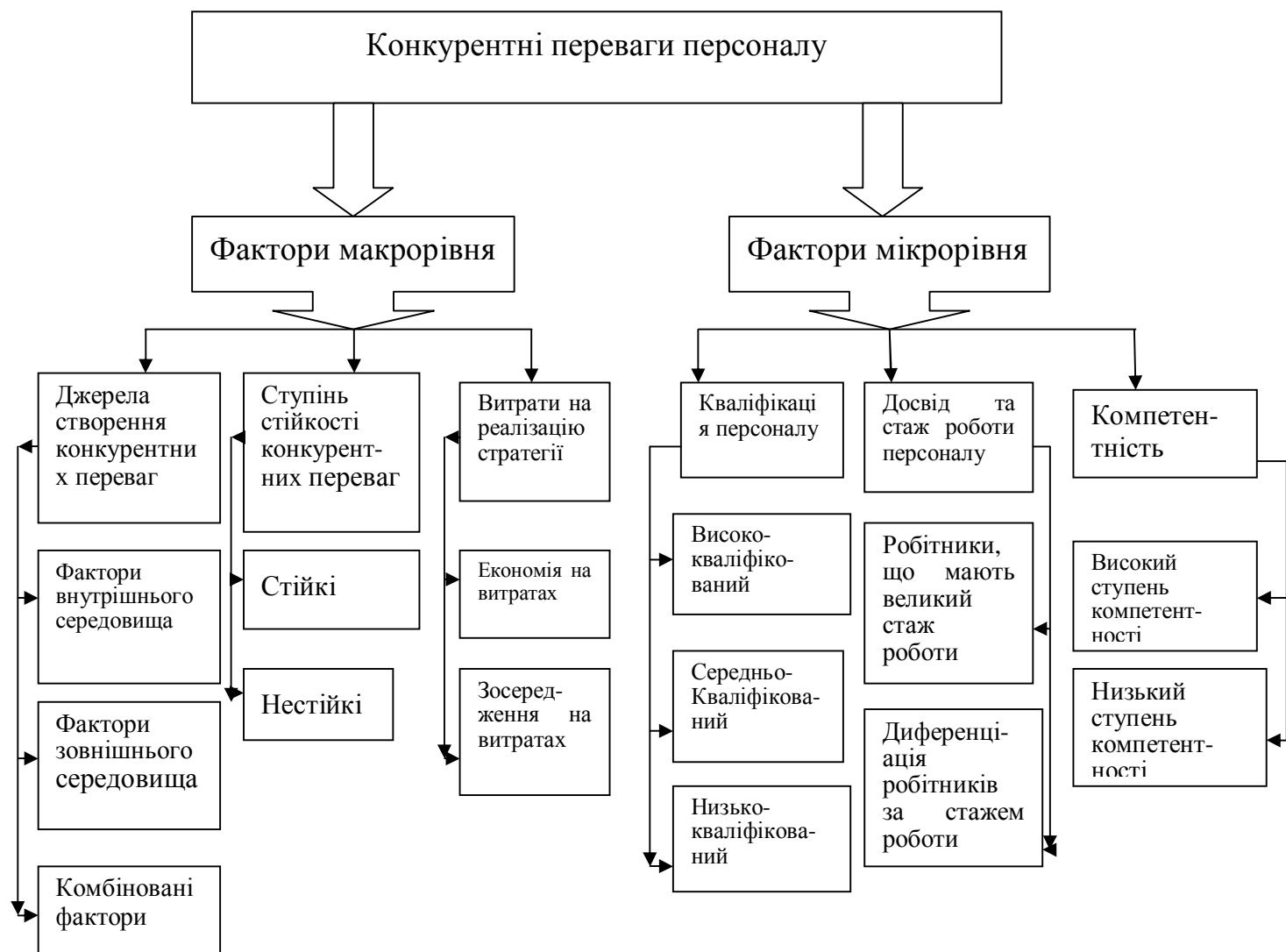


Рис.2.1 Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства

### **Конкурентні переваги персоналу, що формуються під впливом факторів макрорівня**

На думку[10], перші три групи конкурентних переваг формуються під впливом факторів макрорівня, тобто таких, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства на макрорівні. Ці конкурентні переваги сприяють формуванню конкурентної стратегії персоналу, спрямованої на забезпечення реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Наступні три групи конкурентних переваг, що включають кваліфікацію персоналу, досвід і стаж його роботи, компетентність персоналу, створюються під впливом факторів мікрорівня, тобто факторів, що діють в межах самого підприємства.

Конкурентні переваги персоналу, що формуються під впливом факторів макрорівня, створюють передумови для реалізації глобальних цілей підприємства за допомогою використання персоналу як одного з компонентів діяльності підприємства. Конкурентні переваги, які формуються на основі дії цих факторів, дозволяють утримувати досягнуті макрорівневі переваги протягом необхідного

періоду часу.

У свою чергу, формування нової стратегії управління персоналом для наступного етапу розвитку підприємства повинне передбачати створення й утримання конкурентних переваг цієї групи, що відповідають новому рівню розвитку підприємства. Підприємство значно впливає на формування і розвиток цієї групи конкурентних переваг персоналу.

Конкурентні переваги персоналу, що відносяться до групи створених за рахунок факторів зовнішнього середовища (перелічених нижче), можуть бути, у свою чергу, розділені на дві підгрупи [10]: конкурентні переваги, створення яких практично не залежить від діяльності самого підприємства, і конкурентні переваги, що привносяться ззовні, на удосконалення яких підприємство може вплинути. До першої підгрупи відносяться переваги персоналу, що набирається ззовні, наприклад, досить високий рівень кваліфікації, досвіду, стажу, компетентності працівників, що відповідає обраній підприємством стратегії. Друга підгрупа конкурентних переваг включає потенційні можливості уже працюючих або знов найманих на підприємство працівників. Наявна на підприємстві стратегія управління персоналом впливає на удосконалення та розвиток цих переваг.

Комбіновані джерела конкурентних переваг являють собою сполучення внутрішніх та зовнішніх джерел. У цьому випадку підприємство використовує два джерела для створення конкурентних переваг: як для підготовки власних кадрів відповідної кваліфікації, так і ззовні.

Наступною класифікаційною ознакою конкурентних переваг, що формуються за рахунок факторів макrorівня, є ступінь стійкості конкурентних переваг персоналу підприємства. Ступінь стійкості конкурентних переваг персоналу підприємства можна визначити відповідно до двох критеріїв: стійкі і нестійкі. Стійкими варто визнати ті конкурентні переваги персоналу, що підлягають зміні у випадку виникнення такої необхідності, тобто у випадку зміни загальної стратегії розвитку підприємства або зміни стратегії управління персоналом підприємства. Ступінь стійкості залежить від внутрішнього середовища підприємства: умов праці, режиму роботи, рівня оплати праці, стилю керівництва, ступеня відповідності рівня кваліфікації і досвіду роботи працівника необхідному та, у першу чергу, залежності від тривалості застосування загальної стратегії розвитку підприємства. З іншого боку, стійкість конкурентних переваг залежить від рівня розвитку подібних переваг персоналу конкуруючих підприємств, тобто від рівня розвитку зовнішнього середовища. Отже, у такому аспекті, стійкими є конкурентні переваги персоналу (кваліфікація, досвід, стаж роботи, компетентність), що забезпечують підприємству протягом тривалого часу кращу конкурентну позицію на ринку в порівнянні з підприємством-конкурентом.

Нестійкими та слабкоформалізованими конкурентними перевагами персоналу є такі переваги, що піддаються слабкому контролю з боку керівників та менеджерів підприємства при зміні загальної стратегії або стратегії управління персоналом, або переваги короткочасного характеру, що не забезпечують підприємству кращої конкурентної позиції на ринку в порівнянні з конкурентами.

Наступний класифікаційний критерій за факторами макrorівня «Витрати на реалізацію стратегії» припускає систематизацію конкурентних переваг персоналу за

ознаками економії на витратах, зосередженні на витратах, диференціації витрат. Економія на витратах на підтримку конкурентних переваг може проявитися в такий спосіб. При певних варіантах стратегії (наприклад, стратегія концентрації на певній частині сегмента ринку, стратегії диференціації) підприємство може мати потребу в такому рівні кваліфікації персоналу, при якому наймання і утримання персоналу дозволяє скорочувати виробничі витрати цього напрямку. Досягнуте підприємством зниження собівартості продукції також може вплинути на політику економії на витратах у відношенні персоналу. Суть цього виду конкурентних переваг полягає в забезпеченні досить низьких або найнижчих витрат на наймання та утримання персоналу.

Зосередження на витратах на підтримку конкурентних переваг персоналу покликано забезпечити реалізацію стратегій, що передбачають найм та утримання висококваліфікованої, іноді навіть унікальної по своїх професійних якостях робочої сили. Це найчастіше відповідає таким загальним стратегіям розвитку підприємства, як розширення і підтримка досягнутого рівня своєї присутності на ринку.

Диференціація витрат на підтримку конкурентних переваг персоналу покликана доцільно дислокувати витрати на забезпечення діяльності персоналу (умови наймання, заробітна плата, умови праці і т.д.) у залежності від рівня кваліфікації персоналу, необхідного для реалізації обраної стратегії. Наявність цієї групи конкурентних переваг припускає одночасну необхідність найму й утримання персоналу різної кваліфікації (від низкою до високої) з метою реалізації обраної підприємством стратегії (стратегії диференціації або концентрації).

### **Конкурентні переваги персоналу, що формуються під впливом факторів мікрорівня**

Класифікаційні критерії конкурентних переваг персоналу «Класифікація персоналу», «Досвід і стаж роботи персоналу», «компетентність персоналу» відносяться до ознак класифікації, що створюються на основі факторів макрорівня.

За рівнем кваліфікації персонал можна розділити на висококваліфікований, середньої кваліфікації і низької кваліфікації. У залежності від спрямованості розробленої стратегії підприємство формує і використовує один з цих факторів створення конкурентних переваг або їхню комбінацію. У разі потреби підприємство при розробці і реалізації стратегії управління може використовувати персонал різного рівня кваліфікації на конкретних ділянках виробничого процесу.

Для досягнення цілей підприємства у відношенні реалізації стратегії управління персоналом, і, отже, в остаточному підсумку, загальної стратегії, необхідне формування наступної групи конкурентних переваг: „Досвід і стаж роботи персоналу”[10]. До складу цієї групи переваг входять наступні складові елементи: працівники, що мають великий стаж і досвід роботи, і диференціація працівників за стажем і досвідом роботи. Конкурентні переваги першої підгрупи направляються на здійснення цілей підприємства, пов'язаних з використанням кадрів високого рівня підготовки. Використання конкурентних переваг другої підгрупи припускає розподіл працівників у різні сфери діяльності підприємства відповідно до рівня їхнього стажу і досвіду з метою реалізації обраної стратегії.

Не менш важливим для здійснення обраної стратегії є конкурентна перевага „Компетентність персоналу”. Відповідно до рівня компетентності персоналу дана конкурентна перевага може включати високий ступінь компетентності та низький ступінь компетентності. Обидва рівні компетентності можуть бути використані в різних сферах діяльності підприємства відповідно до цілей, поставлених при розробці і реалізації обраної стратегії, і за умови необхідності приймати адекватні ситуації відповідальні управлінські рішення.

Належне вивчення, виявлення, розвиток та посилення конкурентних переваг підприємства, що лежать в основі його конкурентної позиції, дозволяють сформулювати адекватну конкурентну стратегію управління організацією.

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Оцінку конкурентоспроможності персоналу варто здійснювати виходячи з його конкурентних переваг, що бувають зовнішніми стосовно персоналу і внутрішніми. Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентноздатністю організації, у якій працює конкретний робітник чи фахівець. Якщо в організації високий рівень конкурентоспроможності, то і персонал має гарні зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути спадкоємними та придбаними. Тільки винятково обдаровані люди в меншій мірі залежать від зовнішніх умов [14].

Оцінку конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу рекомендується здійснювати за формулою:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^L (\alpha_i \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1.0 \quad (3.1)$$

де  $K_n$  - рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;  $i$  - 1, 2, ...,  $n$  - кількість експертів;  $j$  - 1, 2, ...,  $L$  - кількість оцінюваних якостей персоналу (рівень кваліфікації, виробничий досвід, ділові й особистісні якості і т.д.);  $\alpha_j$  - вагомість  $j$ - якості персоналу;  $\beta_{ij}$  - оцінка  $i$ -м експертом  $j$ - якості персоналу за п'ятибальною системою;  $5n$  - максимально можлива кількість балів, що може одержати оцінюваний індивідуум (5 балів \*  $n$  експертів).

Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу зводиться до наступного [15]:

1. Ранжирування професій працюючих підприємства із позицій значимості.
2. Розмежування професій робітників і посад керівників, фахівців і службовців на однорідні групи за сферами діяльності: виробництво, управління, обслуговування.
3. Розробка переліку ознак конкурентноздатності працівників. Для всіх груп працюючих "універсальний" перелік повинен включати кваліфікацію, освіту, вік і стаж роботи за професією. Для окремих категорій працівників, чия праця має підвищену значимість для ефективної роботи підприємства, його доцільно доповнити показником "стан здоров'я".
5. Експертна оцінка ознак конкурентноздатності однорідних груп працівників (за формулою 3.1).

Слід зазначити, що оцінка градацій ознак рівня конкурентноздатності працівників і їхньої порівняльної значимості повинна проводитись експертним комітетом, до складу якого доцільно включити керівників і фахівців підприємств-кластерів, що мають схожі робочі місця, представників міського Центра зайнятості населення, соціологів та юристів.

У постіндустріальній економіці в процесі перетворення знань і наукової інформації в найбільш ефективні фактори - інвестиційні товари виробництва суб'єктивні оцінки активно вторгаються в балансові звіти виробничих фірм. Якщо корисність завжди відігравала більшу чи меншу роль у формуванні основи ринкової ціни товару, виступаючи головним атрибутом споживчого попиту, то розповсюдження ірраціональних уявлень про цінність та активи компаній є новим феноменом, що цілком логічно випливає із загальних закономірностей становлення інтелектуальної економіки [16]. Знання, інформація - ці специфічні по своїй природі і формах участі у виробничому процесі фактори - в рамках фірм набирають вигляд інтелектуального капіталу. На думку Т.Стюарта, він охоплює знання, якими володіють працівники; електронну мережу, яка дозволяє корпорації реагувати на зміни ринкової ситуації швидше за конкурентів; партнерство компанії і клієнта, що зміцнює зв'язки між ними і знову й знову приваблює споживача [17].

Інакше кажучи, інтелектуальний капітал - це щось подібне до „колективного мозку”, що акумулює наукові і звичайні знання працівників, об'єкти інтелектуальної власності, нагромаджений досвід, спілкування і організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж фірми. Всі складові інтелектуального капіталу можуть бути розглянуті як фактори виробництва, від яких в тій чи іншій мірі залежить створення багатства сучасного суспільства.

Саме інтелектуальний капітал дедалі більше перетворюється на провідний чинник економічного зростання та міжнародного обміну радикальних структурних зрушень, стає головним у визначенні ринкової вартості високотехнологічних компаній і формуванні стало високого рівня конкурентоспроможності. Завдяки чиннику інтелектуального капіталу, ринкова вартість високотехнологічних компаній може в 3-6 разів перевищувати їх балансову вартість, яка насамперед базується на вартості фінансового капіталу [18].

Інтелектуальний капітал [21] — структурно складне явище. Поряд з елементами гуманітарного та споживчого капіталу, він охоплює так званий структурний капітал, який, у свою чергу, включає в себе інноваційний капітал, а останній — комплекс об'єктів, що становлять інтелектуальну власність. Отже, інтелектуальна власність є важливим елементом інтелектуального капіталу.

Формування з інтелектуальних ресурсів підприємства інтелектуального капіталу, його нарощування є передумовою зростання конкурентоспроможності компанії в умовах зростаючої конкуренції у галузі високих технологій [16]. Один із шляхів формування інтелектуального капіталу підприємства є створення баз знань підприємства, експертних систем, систем зі штучним інтелектом. Створення бази знань підприємства дозволяє зберегти знання досвідчених фахівців підприємства, перетворюючи їхні внутрішні конкурентні переваги (високий рівень кваліфікації, виробничий досвід) у конкурентні переваги підприємства, запобігти зниженню інтелектуального потенціалу у випадку звільнення висококваліфікованих фахівців.

Придбання знань (knowledge acquisition) у якій-небудь предметній області є передача потенційного досвіду рішення проблеми від деякого джерела знань і перетворення його у вид, що дозволяє використовувати ці знання в програмі. Передача знань виконується в процесі досить тривалих співбесід між інженером зі знань та експертом у предметній області, здатним досить чітко сформулювати наявний у нього досвід. Продуктивність такого процесу досить низька, тому функція придбання знань є одним з головних "вузьких місць" при створенні бази знань підприємства. Незадовільні результати такого підходу в багатьох предметних областях привели до необхідності автоматизації процесу передачі знань фахівцем машині і появі автоматизованого здобуття знань (automated knowledge elicitation).

## **ОЦІНКА ДІЛОВИХ ТА ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА**

Відома притча про те, що спочатку Бог наділив людину трьома основними якостями: талантом, волею і порядністю. А потім, з якихось невідомих причин, передумав, і залишив кожному представникові роду людського тільки по дві якості. З того часу і ходять по Землі: порядні і вольові, але безталанні; талановиті і порядні, але безвольні; вольові і талановиті, але непорядні. Кожен менеджер обов'язково повинен володіти і організаторським талантом, і розвинутою волею, і бездоганною порядністю. Як можна органічно поєднувати усі ці якості? Тільки на основі правильної оцінки кожної групи якостей і подальшої систематичної корекції і розвитку «відстаючих» груп. Розглянемо методики оцінки ділових, етичних та психологічних якостей керівників або кандидатів на керівні посади для визначення ступеня відповідності керівників вимогам роботи [23].

### **Оцінка ділових якостей**

Необхідність оцінки ділових якостей керівника виникає не тільки при атестації або визначенні ступеня відповідності того або іншого працівника займаній посаді. Вона необхідна також при формуванні резерву керівників або при відборі кандидатур на вакансію, що виникла.

Для оцінки осіб, що пропрацювали на підприємстві достатньо тривалий час, можна використовувати Стандартизовану методику складання ділових характеристик (СМСДХ) керівника, розроблену Є. С. Жариковим [24].

Ця методика є набором спеціальних субтестів з переліком оцінювальних висловів, що характеризують наступні сторони діяльності і властивості керівника:

- мислення;
- стимули до роботи;
- вміння ухвалювати рішення;
- компетентність;
- функціональні особливості;
- відношення до роботи;
- психічні риси;
- етичні характеристики.

Методика призначена для визначення ступеня відповідності керівників

вимогам виконуваної роботи; для самооцінки керівників; для організації перепідготовки кадрів з урахуванням їх особистісних особливостей; для орієнтування працівників, відповідальних за підбір, розстановку і підготовку керівних кадрів.

Стандартизована методика складання ділових характеристик може застосовуватися в декількох варіантах [24].

### **Довільна стандартна характеристика**

Будується із стандартизованих висловів, вибраних з опитувальних листів і зафіксованих в будь-якому зручному порядку. Вибір в даному випадку визначається метою - відобразити в характеристиці найбільш розвинені у конкретної особи якості або властивості, які необхідні для виконання певної роботи. Іншими словами, СМСДХ використовується як набір шаблонів чітко сформульованих оцінок-висловів.

Як приклад можна привести частину подібної характеристики.

"К. при рішенні управлінських задач здатний використовувати на користь справи пропозиції, протилежні його точці зору, уміє передбачати наслідки рішень що ухвалюються, мислить оперативно і методично.

Він наполегливий в досягненні мети, ініціативний (здатний без зовнішньої спонуки висувати і втілювати на практиці конструктивні пропозиції), уміє стримуватися в складній емоційній обстановці і настроюватися на виконання будь-якої необхідної роботи. Він володіє здатністю швидко пристосовуватися до умов, що змінюються.

К. самокритичний, уміє вчасно відмовитися від свого невірному рішення; пильно відноситься до тих, хто хвалить його, шукає мотиви їх дій; у ділових розмовах здатен виділяти головне (не "тоне" в дрібницях); для підготовки важливих рішень залучає колектив; вміє змінювати стиль управління залежно від зміни обстановки...".

Така характеристика вимагає від укладача детальних знань умов роботи, особових і професійних якостей керівників, що характеризуються.

Недоліки такого варіанту використання СМСДХ - можливість довільного вибору висловів для оцінок і складність для порівняння характеристик двох і більше працівників через відсутність загального списку критеріїв.

### **Експертна оцінка працівника управління**

Опитувальні листи СМСДХ використовуються також як бланки колективної експертизи працівника управління, в результаті якої створюється усереднене уявлення про керівника по всіх критеріях, закладених в методику. Для складання характеристики у такий спосіб потрібне проведення спеціальної організаційної роботи, підбору і підготовки експертів.

Для об'єктивнішої оцінки ділових і особистісних якостей експертну оцінку доцільно проводити "зверху" (керівниками рангом вище), "по горизонталі" (обличчями одного рангу до того, хто характеризується) і "знизу" (підлеглими). Кожна група експертів повинна складатися не менше ніж з трьох чоловік. Всі особи, що входять до експертних груп, повинні добре знати людину, що характеризується, по спільній роботі.

Процедура проведення оцінки керівника полягає в наступному. Експертам

роздають бланки з оцінювальними висловами і знайомлять з інструкцією по їх заповненню. Оцінка проводиться в три етапи.

Спочатку експерти повинні співвіднести вислови, що містяться в бланках, з властивостями, здібностями, уміннями, особливостями і якостями, що атестуються, а також інтуїтивно оцінити частоту їх прояву в роботі. Результати повинні фіксуватися у відповідній графі.

Потім експерти повинні співвіднести вислови не з частотою прояву властивостей, що атестуються в реальній практичній роботі, а з його потенційними можливостями.

Після цього потрібно співвіднести вислови з вимогами роботи (ВР), яку виконує (або виконуватиме) обстежуваний.

Обробка матеріалів експертної оцінки проводиться таким чином. Спочатку на кожному бланку підраховується сума балів на кожному етапі оцінки окремо: РЯ (реалізація якостей), ПМ (потенційні можливості) і ВР (вимоги роботи). Потім підсумовуються бали по кожному бланку всіх експертів, і ця сума ділиться на кількість експертів (ділення необхідно проводити з точністю до десятих частин). Таким чином, по кожному бланку визначається середній бал з реалізації якостей, щодо потенційних можливостей керівника та професійних вимог роботи.

### **Самооцінка**

Дана методика може бути використана і як засіб самооцінки. Застосування самооцінки в комплексі з експертною оцінкою дозволяє отримати додаткову інформацію про адекватність самооцінки експертній оцінці, що є важливим при рішенні питання про рекомендацію працівника на ту або іншу посаду [24].

#### **Тест 1.**

#### **Стандартизована методика складання ділових характеристик керівника (За Є. З. Жариковим)**

#### **Інструкція**

1. Уважно читаючи стандартизовані вислови методики (таблиці 4.1-4.8), співвіднесіть їх з властивостями, здібностями, уміннями, особливостями, якостями людини, що характеризується Вами, та інтуїтивно визначите частоту їх прояву в його роботі. Результати зафіксуйте у відповідних графах. Наприклад, Ви вважаєте, що уміння відокремлювати думку від фактів в оцінюваного виявляється з середньою частотою (С). Це означає, що у відповідній графі бланка "Мислення керівника" Ви повинні відзначити саме цю частоту (0,4 або 0,6).

2. Виконайте ті ж дії, що і в п. 1, з тією лише різницею, що тепер як оцінку візьміть не частоту прояву властивостей обстежуваного в реальній практичній роботі, а його потенційні можливості.

3. Виконаєте ті ж дії, що і в п. 1, взявши за об'єкт оцінки вимоги роботи, яку доводиться (доведеться) виконувати обстежуваному.

*Примітка.* Відмітки трьох етапів оцінки повинні бути виконані різними кольорами або різними знаками.

*Умовні позначення:* Н (ніколи), Р (рідко), С (середньо), Ч (часто), З (завжди), СБ (середній бал).

Таблиця 4.1

Мислення керівника												
При рішенні управлінських задач той, що характеризується, мислить:	Частота прояву											
	Н	Р			С			Ч			З	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Проблемно (здатний "у зародку" виявляти труднощі і визначати шляхи їх подолання)												
Системно (уміє охоплювати об'єкт з усіх боків, враховувати всі чинники, що впливають на досягнення поставленої мети)												
Опережаючі (передбачає наслідки ухвалюваних рішень)												
Професійно (застосовує знання відповідно до ділової необхідності незалежно від наявності або відсутності завдань)												
Антиномічно (здатний використовувати на користь справи пропозиції, протилежні своїй точці зору)												
Протокольні (уміє відрізнити думку від фактів)												
Безінерційний (накопичений досвід і знання не заважають йому ухвалювати оригінальні рішення при розгляді нових проблем)												
Кибернетично (здатний ставити завдання для людино-машинних комплексів)												
Оперативно (швидко реагує на зміну виробничої обстановки)												
Методично (уміє послідовно, не відхиляючись від поставленої мети, осмислювати виробничі ситуації)												
РЯ=												
ПМ=												
ВР=												

Таблиця 4.2

Уміння ухвалювати рішення												
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Керівник:	Частота прояву											
	Н	Р			С			Ч			З	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Для підготовки важливих рішень залучає колектив												
Відповідальність за реалізацію ключових рішень в цілому бере на себе												
Право ухвалювати рішення в підрозділах і відповідальність за їх реалізацію делегує керівникам підрозділів												
Рішення ухвалює для подолання реальних проблем виробництва												
Рішення з крупних проблем ухвалює на основі превентивного (прогнозного) аналізу виробничих проблем												
Рішення ухвалює швидко												
Для підготовки управлінських рішень використовує сучасну техніку												
Рішення ухвалює сміливо												
При підготовці рішень застосовує економіко-математичні методи												
Приймає на себе відповідальність за рішення, що не ухвалені, з корисних для виробництва питань (не доручених керівництвом)												
РЯ=                      ПМ=                      ВР=												

Таблиця 4.3

Компетентність керівника													
В процесі управлінської роботи використовує:	Частота прояву												
	Н	Р			С			Ч			З	СБ	
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
Знання директивних документів, пов'язаних з розвитком виробництва і управління													
Професійні знання													
Знання в області теорії управління													
Знання в області соціальної психології													
Знання в області наукової організації праці													
Знання, що отримуються в результаті соціально-психологічних обстежень свого колективу													
Юридичні знання													
Інформацію з періодичних видань													
Зарубіжний технічний досвід													
Зарубіжний досвід управління													
РЯ=													
ПМ=													
ВР=													

Таблиця 4.4

Функціональні особливості керівника													
Керівник:	Частота прояву												
	Н	Р			С			Ч			З	СБ	
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
Працює за планом													
Використовує право на зміну структури системи, що управляє, відповідно до змін функцій													
Здатен організувати людей на виконання ухвалених рішень													
Відмінюючи які-небудь рішення підлеглих, пропонує більш довершені рішення													
Забезпечує високі показники у використанні фактичного робочого часу													
Виконання рішень здатний проводити в життя як реалізацію думки колективу													
Здатен забезпечити синхронність в роботі всіх виробничих підрозділів підприємства													
Забезпечує високу ефективність процесу змінності устаткування													
Оцінює результати роботи колективу не тільки за виконанням планових завдань, але і за потенціалом													
Уміє змінювати стиль управління залежно від умов													
РЯ=													
ПМ=													
ВР=													

Таблиця 4.5

Стимули												
Стимули керівника:	Частота прояву											
	Н	Р			С			Ч			З	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Стимули матеріального забезпечення												
Прагнення підвищити рівень комфорту												
Зацікавленість в результатах праці												
Потреба в управлінській роботі												
Прагнення до слави												
Звичка виконувати певну роботу												
Відчуття відповідальності перед людьми												
Прагнення до самоствердження												
Усвідомлення своїх здібностей успішно здійснювати управлінську роботу												
Прагнення зайняти певне місце в соціальній структурі суспільства												
РЯ=												
ПМ=												
ВР=												

Таблиця 4.6

Відношення керівника до роботи												
Керівник:	Частота прояву											
	Н	Р			С			Ч		З	СБ	
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Готовий працювати понад нормований час, якщо в цьому є необхідність												
Зриви і неполадки в роботі сприймає як особисті невдачі												
Підтримує будь-які почини, що підвищують рівень розвитку виробництва												
Не припиняє роботу, поки вона не завершена												
Піклується як про кількісні, так і про якісні результати праці												
При вирішуванні будь-яких управлінських питань на перше місце ставить інтереси справи												
Вміє працювати продуктивно на нецікавій ділянці роботи												
Якщо видається вільний час протягом робочого дня, активно шукає роботу												
Робить більше, ніж вимагають посадові інструкції												
Систематично виховує колектив щодо сумлінного ставлення до роботи												
РЯ=                      ПМ=                      ВР=												

Таблиця 4.7

Психічні властивості керівника														
Керівник:	Частота прояву													
	Н		Р			С			Ч			З		СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0			
Наполегливий в досягненні мети														
Здібний до ризику														
Готовий довго і якісно виконувати одноманітну важку роботу														
Ініціативний (здатний без зовнішньої спонуки висувати і реалізовувати конструктивні рішення)														
Консервативний (не дає захопити себе нереальними пропозиціями)														
Здатний до емпатії (здатний бачити свої дії та їх результати очима інших людей)														
Адаптивний (здатний пристосовуватися до умов, що змінюються)														
Управляє собою (здатний стримуватися в складній емоційній обстановці і настроюватися на будь-яку роботу)														
Надійний (внутрішньо налаштований на виконання своїх зобов'язань)														
Практично здоровий														
Витриманий і ввічливий з людьми														
РЯ=														
ПМ=														
ВР=														

Таблиця 4.8

Етичні характеристики												
Керівник:	Частота прояву											
	Н		Р		С		Ч		З		СБ	
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
У конфліктній ситуації залишається на принципових позиціях												
Зауваження про недоліки в роботі робить в міру їх виявлення												
Вимагаючи виконання яких-небудь норм і правил, прагне дотримувати їх сам												
Самокритичний												
Не користується сумнівними джерелами інформації про співробітників												
Оцінку пропозицій співробітників дає незалежно від особистих симпатій і антипатій												
Вчасно відмовляється від своїх невірних рішень												
Оцінюючи людей, відокремлює випадкове від головного, істотного												
Ні публічно, ні один на один не повторює критичних зауважень в адресу людини, що виправила помилку												
Пильно відноситься до тих, хто його хвалить. Шукає мотиви їх дій												
РЯ=                      ПМ=                      ВР=												

## ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Розвиток ринкових відносин в економіці пред'являє серйозні вимоги до якості управлінської діяльності керівника, до його методів і стилю керівництва. Немає сумніву, що кожен менеджер прагне (або, принаймні, хотів би) удосконалювати свої ділові якості. Проте на які з них в першу чергу слід звернути увагу? Мабуть, для

того, щоб це знати, необхідно здійснити всебічну оцінку своєї управлінської діяльності. У Чехії і Словаччині з цією метою успішно використовується методика, розроблена доктором Л. Сватушкою [22].

Що являє собою дана методика? Фактичний рівень роботи керівника визначається шляхом оцінки в балах різних її елементів, що містяться в питаннях. Набір питань розділений на 10 тематичних груп. Для кожного питання вказано максимально можливе число балів, яке відповідає значенню певного виду діяльності в роботі керівника. Менеджер, що оцінює себе і свою діяльність, повинен уважно прочитати кожне питання і якомога самокритичніше оцінити за ним свої дії з урахуванням максимально можливого числа балів.

Ця методика може використовуватися як система показників експертних оцінок при атестації персоналу управління, при підборі резерву на керівні посади та ін. З цією метою необхідно лише зробити деяке корегування питань.

Таблиця 5.1

**Тест 2**  
**Методика всебічної оцінки управлінської діяльності**  
**(розроблена Л. Сватушкою)**

Питання	Максимальне число балів
<b>1. Розробка прогнозів, програм, цілей, планів, завдань</b>	
Чи формулюєте Ви завчасно і достатньо конкретно програму і цілі своєї роботи, чи здійснюєте її динамічний розвиток?	12
Чи використовуєте в своїй роботі знання прогностики і теорії управління?	6
Чи є у Вас ретельно розроблений список робіт, які Ви повинні виконувати щодня, щомісячно і щорічно?	3
Чи складаєте Ви кварталні, місячні або тижневі плани виконання завдань?	6
Чи ведете Ви або Ваш секретаріат точний облік планів і завдань?	3
Чи здійснюєте Ви або Ваш секретаріат детальний і систематичний контроль за якістю і своєчасним виконанням завдань?	6
Чи враховуєте Ви при складанні плану завдань правильну колективну оцінку шляхів і витрат на досягнення поставленої мети, економічних результатів використання працівників, потужностей, фінансових коштів, вживаних методів роботи?	6
Чи проводите Ви час від часу хронометраж робочого дня і чи аналізуєте різні види своєї роботи?	6
Чи проводите Ви аналіз використання свого робочого часу?	6

Чи є у Вас постійний режим (дня, тижня або місяця) і чи вдається Вам успішно виконувати його?	6
Чи не перевищує Ваша наднормова робота допустиму норму (норма залежить від значущості відповідної роботи, об'єктивних умов і повинна складати від одного до двох годин в день)?	6
Чи не дуже багато неробочого часу Ви присвячуєте рішенням службових питань (допустима кількість часу залежить від суб'єктивних і об'єктивних умов і складає одну-дві години в день)?	3
Чи достатньо у Вас вільного часу, який Ви могли б присвячувати сім'ї, задоволенню культурних запитів, спорту, домашній роботі, розвагам?	3
<b>2. Правила управління</b>	
Чи достатньо чітко і ясно визначені посадові обов'язки членів Вашого колективу і чи не виникають конфлікти із цього приводу?	6
Чи проведено усередині колективу послідовне розділення обов'язків і функцій між окремими працівниками?	6
Чи в достатній мірі Ви делегуєте повноваження підлеглим?	6
Чи витримуєте Ви правило невтручання в роботу підлеглих, з тим щоб не заважати їх самостійності при реалізації ухвалених рішень?	6
Чи дотримуєте Ви принцип: не займатися непринциповими, незначними поточними питаннями?	6
Чи підтримуєте Ви ділові взаємини з іншими керівниками і їх колективами (на горизонтальному рівні)?	6
Чи вдається Вам витримувати принцип: не звертатися через голову безпосереднього начальства?	6
<b>3. Формальна організація</b>	
Чи точно визначені Ваші повноваження, обов'язки і відповідальність? Чи зафіксовано це відповідним чином в посадовій інструкції?	9
Чи передбачені заміна на час Вашої відсутності і інформування Вас про особливо важливі питання?	3
Чи ведете Ви самі або через кого-небудь (в міру необхідності) поточний облік правових і адміністративних норм, що відносяться до сфери Вашої діяльності?	3
<b>4. Ухвалення рішень</b>	

Чи достатньо оптимально визначені Ваші повноваження по ухваленню рішень, чи враховуються Ваші функції, а також час і фінансові кошти, необхідні для реалізації рішення?	9
Чи маєте Ви розроблені і письмово зафіксовані інструкції по ухваленню повсякденних рішень, чи розробляєте для складних нестандартних ситуацій письмові методичні інструкції з графічними поясненнями (мережевими графіками і т. п.)?	6
Чи використовуєте Ви при підготовці і виборі варіантів рішень відповідні математичні, статистичні, графічні методи і прийоми?	12
Чи використовуєте Ви прийнятні форми колективного обговорення для ухвалення рішень в складних ситуаціях?	6
Чи тільки у необхідних випадках Ви повідомляєте про своє рішення у формі наказу? Чи охоче використовуєте форму роз'яснення, доручення або ради, застосовуючи при цьому відповідні стимули?	6
Чи супроводжуються віддані Вами накази всіма необхідними атрибутами: чи вказується призначений виконавець завдання, зміст завдання і термін його виконання, а іноді з роз'ясненням причин, цілей і способів його виконання?	6
Чи оцінюєте Ви час від часу ухвалені Вами рішення з погляду їх обґрунтованості, правильності, обліку ступеня ризику, ефективності і т. п.?	9
<b>5. Інформація</b>	
Чи є у Вас чітко розроблена система інформації і чи оцінюєте Ви періодично функціонування цієї системи?	6
Який ступінь Вашої інформованості (чи достатній об'єм необхідної, своєчасної, точної, доступної і об'єктивної інформації, теоретичної і практичної, із зовнішніх і внутрішніх джерел)?	9
Чи розроблена Вами власна система необхідних для роботи інформаційних показників, чи удосконалюєте Ви цю систему систематично?	6
Як Ви використовуєте для своїх потреб відділ техніко-економічної інформації і секретаріат при аналізі, відборі, пошуку і обробці потоку вхідної інформації?	12
Чи є у Вашому розпорядженні всі необхідні канали інформації (письмові, усні, звукові і візуальні, для оперативного керівництва і перспективного призначення) в достатньому об'ємі і нормальному стані?	6

Чи підтримуєте Ви контакти із співробітниками підрозділів Вашого підприємства, інших організацій і установ (з начальниками, підлеглими, постачальниками і замовниками, науковцями, проектними інститутами, банками, громадськими організаціями) і чи використовуєте ці контакти цілеспрямовано?	6
Чи достатньо Ви присвячуєте часу (близько 10% робочого часу, що витрачається як на робочому місці, так і удома) вивченню літератури, відвідинам лекцій, курсів, семінарів, конференцій, неформальним бесідам з фахівцями і чи передбачено у Вашому режимі дня час, спеціально відведений для читання книг, журналів і т. п.?	9
Чи регулярно Ви читаете основні спеціальні (технічні, економічні, адміністративні, суспільно-політичні) журнали і книги, важливі і потрібні для Вашої керівної діяльності?	6
Чи освоїли і чи використовуєте Ви швидкий глобальний або орієнтаційний спосіб читання	6
Чи доручаєте Ви референтові, секретареві заздалегідь відбирати і обробляти (у вигляді підкреслень, вирізок, виписок або коротких тез) інформаційні матеріали (листи, директиви, рапорти, щоденний друк, спеціальні журнали і книги)?	9
Чи є у Вас розроблений і систематично використовуваний спосіб ведення підручних записів (блокноти, щоденники, картотеки, каталоги і т.п.)?	6
Чи вдається Вам бути завжди терплячим, тактовним, тямущим, уважним і в міру критичним слухачем в ході бесід, на нарадах, засіданнях, лекціях і т. п.?	6
Чи піклуєтеся Ви про те, щоб Ваші усні виступи на нарадах, засіданнях, лекціях були наперед ретельно підготовлені, логічні за змістом, повні, точні, правдиві і об'єктивні, цікаві, переконливі, коректні і щирі, заслуговували б довіри, містили б ділові пропозиції?	6
Чи будете Ви свої виступи зрозуміло, стисло, без грубих граматичних і фонетичних помилок, безпосередньо, живо, тактовно, ввічливо, з належною швидкістю і чи використовуєте відповідні способи подачі матеріалу (експромтом, за планом або тезами, за друкованим текстом)?	6
<b>6. Листування</b>	
Чи ефективно відбирає Ваш секретар письмові матеріали, тобто кореспонденцію, рапорти, вказівки, директиви і т. п.:	
• що подаються Вам на перегляд з пошти, що поступає?	3
• що подаються Вам на підпис?	3

Чи є у Вас встановлений час для:	
• огляду пошти, що надходить?	3
• написання відповідей?	3
• підписання вихідної кореспонденції? Чи дотримуєтеся Ви цього встановленого часу?	3
Чи використовуєте Ви переважно (і в основному із залученням секретаріату) раціональні способи обробки кореспонденції, самостійне оформлення секретаріатом типових листів за Вашими вказівками, диктування на диктофон або стенографування?	6
Чи звертаєте Ви увагу на форму, мову і стиль кореспонденції, що отримуєте?	3
Чи готується Вами кореспонденція, що посилається за Вашим підписом, своєчасно, без тяганини?	6
Чи не скупчується у Вас зайва кількість письмових матеріалів, які не потрібні в поточній роботі, і чи передаєте Ви їх своєчасно в секретаріат?	6
Чи задовольняє вимогам часу прийнятий Вами спосіб зберігання інформації (за використовуваною системою класифікації, осяжністю списків, порядком, зручністю засобів зберігання та іншими важливими показниками)?	6
<b>7. Особисті контакти</b>	
<b><i>Наради</i></b>	
Чи скликаєте Ви наради лише в необхідних випадках?	3
Чи складаєте їх план?	3
Чи розсилаєте завчасно короткі тези за тематикою наради?	3
Чи починаєте їх вчасно і чи проводите їх швидко і продуктивно?	6
Чи вирішуєте на них тільки ті питання, які дійсно вимагають обговорення в широкому колі?	3
Чи робите організаційні висновки після нарад, чи не даєте в них дуже багато вказівок?	3
Чи складаються своєчасно докладні протоколи нарад?	3
<b>Прийом відвідувачів</b>	
Чи домовляєтеся Ви з більшістю відвідувачів завчасно?	3
Чи достатньо ефективно проводиться секретаріатом відбір відвідувачів для прийому?	3
Чи обговорюються справи при зустрічах продуктивно, гранично стисло і бездоганно за стилем спілкування?	6

Чи фіксуються в особливо важливих випадках хід і результати зустрічей письмово?	3
<b>Контакти з колегами</b>	
Чи є вони систематичними і відповідними конкретним умовам, наприклад попередній заявці в секретаріат, точному часу зустрічі, оперативними нарадами або приватними зустрічами з не підпорядкованими Вам безпосередньо керівниками?	6
Чи не вагаєтесь Ви іноді при вислові думки, не співпадаючої з думкою начальства?	3
Чи надаєте Ви працівникам можливість вільно і відкрито висловлювати зауваження, думки, вносити пропозиції і подавати скарги?	3
<b>Обходи робочих місць</b>	
Чи достатньо часу Ви приділяєте їм?	3
Чи проводите їх систематично, за планом, наперед підготувавшись, чи витримуєте певну систему обходів, чи використовуєте ефективно їх результати?	3
Чи достатньо уваги приділяєте при цьому підлеглим, надаючи їм можливість вільно висловлювати думки, зауваження, пропозиції, скарги, побажання і т. п.?	3
<b>Відрядження</b>	
Чи не відправляється Ви у відрядження, коли замість Вас міг би поїхати хто-небудь інший, зокрема підлеглий?	3
Чи поступаєте доцільно та економно при виборі напрямку, програми відрядження і способу пересування?	3
Чи оформляєте відразу ж після повернення з відрядження необхідні звітні документи і чи робите висновки з результатів поїздки?	3
<b>Телефонні розмови</b>	
Чи готуєтеся Ви в належній мірі до кожної розмови, робите по ходу примітки?	3
Чи достатньо ефективно Ваш секретаріат робить вибір серед телефонних розмов?	3
Чи ведете Ви розмови стисло, чітко і по-діловому?	3
<b>8. Робоче місце або кабінет</b>	
Чи достатньо зручно розташований Ваш кабінет щодо робочих місць підлеглих і начальства, чи враховуються при цьому умови як Вашої праці, так і роботи Вашого колективу?	6
Чи задовольняє Вас кабінет (робоче місце) своїми розмірами та ізоляваністю?	6

Чи задовольняє Вас обстановка кабінету, тобто її повнота, доцільність, зовнішній вигляд і т. п.?	6
Як Ви оцінюєте оснащення і устаткування канцелярії?	3
Чи задовольняють Вас гігієнічні умови праці, тобто освітлення, шум, вентиляція, оформлення і т. д.?	6
Чи задовольняє Вас організація Вашого робочого місця (розміщення меблів, розташування пристосувань і потрібних паперів в столах, ящиках, порядок і чистота і т. ін.)?	6
<b>9. Обчислювальна техніка або оргтехніка</b>	
Чи достатньо обладнане Ваше робоче місце апаратурою (диктофоном, магнітофоном і т. п.)?	3
Наскільки задовольняє Вас забезпеченість розмножувальною технікою (копіювальними апаратами, пристроєм для мікрофільмування і т. п.)?	3
Чи є селектор і диспетчерське устаткування?	3
Чи є радіомовне і телевізійне устаткування?	3
Чи достатньо Ви забезпечені і як використовуєте планові таблиці, картотеки та інші засоби ?	3
Чи існує звуковий і світловий зв'язок з секретаріатом?	3
Чи добре Ви забезпечені обчислювальною технікою?	3
Наскільки Ви забезпечені необхідним канцелярським приладдям і оргтехнікою?	3
Чи маєте Ви можливість користуватися в своїй діяльності персональним комп'ютером, обчислювальними центрами і наскільки ефективно їх використовуєте?	9
<b>10. Організація секретаріату</b>	
Чи є у Вас власний секретаріат, чи достатньо високий професійний рівень Вашого референта або секретаря для успішного виконання своїх функцій (спеціальна підготовка, закінчені курси референтів або секретарів, необхідні навички, знання мов і т. п.) і чи задовольняють Вас його особисті якості?	9
Як Ви використовуєте допомогу секретаріату при раціональній організації своєї роботи і робочого часу, чи в достатньому ступені передаєте йому важливі і менш термінові справи і яким способом оцінюєте їх виконання?	12
Секретаріат розміщений окремо або перед Вашим кабінетом?	3
Чи в достатньому ступені забезпечений Ваш секретаріат меблями, оргтехнікою і іншим устаткуванням, необхідним для нормальної роботи?	3

Таблиця 5.2-Ключ до тесту

№	Група питань	Сума балів
1	Розробка прогнозів, програм, цілей, планів, завдань	78
2	Правила управління	42
3	Формальна організація	15
4	Ухвалення рішень	54
5	Інформація	96
6	Листування	42
7	Особисті контакти	81
8	Робоче місце або кабінет	33
9	Обчислювальна техніка і оргтехніка	33
10	Організація секретаріату	27
<b>Разом</b>		<b>501</b>

### Обробка результатів

Максимально можлива сума балів - 501. Керівник, що набрав її, може вважати, що якість його роботи близька до ідеальної. Ця сума розподіляється таким чином.

Суму набраних балів підраховують або по 10 вищезгаданим групам, або по всьому опитуванню. Отримана сума зіставляється з максимально можливою. Встановлене таким чином процентне співвідношення показує, у певному наближенні, якість роботи керівника. Можна також зіставляти оцінки декількох керівників або одного керівника за наслідками повторного опитування.

## ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В цілому, щоб отримати уявлення про наявність у кандидата в менеджери необхідних якостей, слід знайти правильні відповіді на наступні питання: "Яка людина потрібна на це місце?", "Чи відповідає керівник займаному ним посту як особа, що володіє певними здібностями і спрямованістю?",

"Які його сильні і слабкі сторони?", "Чи відповідає його кваліфікація тим вимогам, які пред'являє дана посада?", "Чи достатня його кваліфікація для того, щоб бути об'єктивним?".

Відповіді на ці питання можна знайти, застосовуючи методики даного розділу, які дозволяють:

- а) скласти професійно-кваліфікаційну модель менеджера;
- б) скласти модель необхідної управлінської підготовки менеджера для заняття певної посади;
- в) скласти портрет особово-ділових якостей менеджера і порівняти його на відповідність професійно-кваліфікаційній і освітній моделі керівника;
- г) всесторонньо оцінити діяльність керівника і порівняти отримані результати з оцінками його колег, що забезпечить ефективність атестації і подальшого його

використання в структурі організації.

У введенні вже були розглянуті механізми формування елітних груп управління, що мають дуже велике значення для існування будь-якої соціальної системи. Річ у тому, що цілеспрямований розвиток виробництва - це перш за все цілеспрямоване вдосконалення його організації і структури. Особливе місце в цьому розвитку належить спеціальному класу механізмів, що грають важливу роль в еволюції будь-яких організаційних структур, - механізмам формування елітних груп управління. Розрізняють, як вже наголошувалося, дві основні моделі формування таких груп: "претендент – рекомендуюча особа", при якій думка про придатність претендента виноситься першим керівником або групою осіб, що належать до еліти, і "делегування", коли відбір в елітну групу проходить з кандидатів, що не входять до цієї групи. Обидві моделі не позбавлені недоліків.

Найбільш ефективним механізмом "самоочищення" еліти, що дозволяє усунути недоліки існуючих моделей формування керівних кадрів, є процедура "прополки", що передбачає регулярне видалення з організації певної кількості гірших працівників і відбір на місця, що звільнилися, більш гідних кандидатів. Цим цілям можуть служити правильно організована поточна оцінка і періодична атестація керівників, в результаті яких з управлінської еліти підприємства регулярно вибуватимуть найменше здібні менеджери.

### **Як підбирати управлінську команду**

Виробництво - це перш за все люди. Як навчитися розуміти тих, з ким постійно знаходишся пліч-о-пліч? Як підібрати вірний ключ до психологічних загадок, з якими постійно стикаєшся в роботі з людьми?

Психологічний аналіз - справа не проста, і перше правило тут - спочатку пізнай самого себе. Цій меті і служить пропонований тест 3. Він виконаний в трьох варіантах [23].

**Перший варіант** - для директорів та їх заступників.

**Другий варіант**- для керівників відділів, начальників цехів і інших керівників середнього рівня.

**Третій варіант**- для керівників рангу провідних фахівців, наприклад старшого інженера, провідного конструктора і т.д. (низового рівня управління).

### **Тест 3**

Процедура тестування полягає в наступному. Прочитайте питання і пропоновані для нього відповіді. На листі паперу запишіть номер питання і відповідний Вашій думці варіант відповіді. Відповівши на всі 14 питань Вашого варіанту, оцініть результати за ключем.

#### **Варіант перший**

1. Що відбувається на підприємстві, коли Ви відправляєтесь у тривале службове відрядження:

- а) кожен робить, що хоче;
- б) через місяць починає знижуватися продуктивність;
- в) справи йдуть нормально, але загроза "зриву" висить в повітрі.

2. Чи вважаєте Ви своїх заступників:

- а) найближчими співробітниками, які разом з Вами керують цим "кораблем";
  - б) у професійному плані та по-людськи корисними співробітниками і колегами;
  - в) таємними суперниками, з якими треба постійно боротися.
3. Що Ви відчуваєте, приймаючи термінові завдання міністерств:
- а) чекаєте об'єктивних труднощів;
  - б) готові подолати будь-які труднощі;
  - в) упевнені, що немає такої ситуації, з якої не було б виходу.
4. Що Ви вважаєте основою Вашої керівної діяльності:
- а) оперативне рішення виникаючих проблем;
  - б) концептуальний підхід до управління;
  - в) координацію планових завдань і оперативне рішення проблем, що виникають при їх виконанні.
5. З якою метою Ви влаштовуєте різні наради:
- а) щоб знайти альтернативні шляхи вирішення проблем підприємства;
  - б) щоб довести до відома підлеглих свої погляди;
  - в) щоб не порушувати давню традицію періодичного "накачування" підлеглих.
6. Кому, на вашу думку, повинне належати право винагороди підлеглих:
- а) кожному керівникові підрозділу;
  - б) лише деяким керівникам нижчого рівня;
  - в) повинно бути тільки Вашою прерогативою.
7. Де розташований Ваш особистий секретаріат:
- а) там, де знайшлося місце;
  - б) поряд з Вашим кабінетом;
  - в) на тому ж поверсі, де і секретаріат Ваших заступників.
8. Яку площу займає Ваш секретаріат:
- а) більше 25 кв. м;
  - б) менше 15 кв. м;
  - в) близько 25 кв. м.
9. Чому Ви віддавали перевагу, обставляючи свій кабінет:
- а) книгам;
  - б) квітам;
  - в) телевізору.
10. Як довго продовжуються зазвичай Ваші наради:
- а) не більше двох годин;
  - б) не більше півтори годин;
  - в) не більше години.
11. Чи добре Ви знаєте керівників підприємств-постачальників і підприємств-замовників:
- а) вельми поверхнево;
  - б) добре;
  - в) лише з листування.
12. Від чого, на вашу думку, залежать відносини між Вашим підприємством і замовниками:
- а) від ініціативної політики збуту і підвищення якості Вашої продукції;
  - б) від вимог інструкцій, прийнятих багато років тому;

в) від методів планування.

13. Чого Ви чекаєте від зарубіжного відрядження:

а) отримання потрібної інформації і встановлення корисних службових контактів;

б) можливості пропагувати продукцію підприємства;

в) інформації про іншу країну та її ринок.

14. Чи вважаєте Ви рекламу продукції Вашого підприємства:

а) неминучою, хоч і дорогою справою;

б) тим, на чому не можна економити;

в) невід'ємною частиною діяльності підприємства.

### **Варіант другий**

1. Ви хвилюєтесь, що Ваш підрозділ без Вас:

а) не обійдеться і дня;

б) може спокійно обійтися - всі справи йтимуть своєю чергою;

в) може обійтися якийсь час.

2. Ваша співпраця і контакти з іншими підрозділами підприємства:

а) задовільні;

б) одиничні;

в) недостатні.

3. Чи вважаєте Ви, що деякі підрозділи і цехи на Вашому підприємстві потрібно:

а) ліквідувати;

б) залишити без змін;

в) реорганізувати, привівши кількість зайнятих там працівників у відповідність з важливістю вирішуваних задач.

4. Що Ви думаєте про керівників свого підприємства:

а) вони повністю задоволені своєю роботою;

б) працюють продуктивно;

в) роблять все, що можуть.

5. Як Ви відносите до забезпечення підлеглих повною інформацією:

а) вважаєте це необхідною передумовою нормальної роботи свого підрозділу або цеху;

б) способом перекладання на них своєї роботи;

в) зайвою справою.

6. Що Ви робите, коли потрібно матеріально заохотити підлеглих:

а) вирішуєте питання самостійно;

б) радитесь з начальством;

в) практично не маєте такої можливості.

7. Якщо Вам вдалося отримати ще одну кімнату, як Ви її використовуєте:

а) для розміщення своїх співробітників;

б) для влаштування нового кабінету для себе і свого секретаря;

в) впорядкування комфортабельного кабінету особисто для себе.

8. Як Ви поставите свій письмовий стіл:

а) щоб світло падало на нього спереду;

- б) щоб Ви виглядали якомога значнішими;
  - в) щоб світло падало зліва.
9. Як Ви відноситеся до сигаретного диму під час нарад у Вашій кімнаті:
- а) забороняєте палити;
  - б) робите перерву для курців;
  - в) не бачите із-за диму один одного.
10. Яка Ваша думка про оснащення своїх підлеглих засобами оргтехніки:
- а) вважаєте це другорядним;
  - б) допускаєте, що вони цілком можуть позичати прилади один у одного;
  - в) надаєте велике значення цій "дрібниці".
11. Яка Ваша думка про постачальників:
- а) байдуже, хто постачальник, були б постачання в строк;
  - б) Ви готові допомагати постачальникам у вдосконаленні продукції;
  - в) Ви вивчаєте результати застосування цієї продукції у Ваших виробках.
12. Чи вважаєте Ви, що продукція:
- а) чудово розходиться сама;
  - б) може бути успішно реалізована при мінімальних зусиллях відділу збуту;
  - в) потребує реклами.
13. Яке Ваше відношення до професійних семінарів і конференцій:
- а) Ви бачите в них прекрасну можливість зав'язати нові контакти;
  - б) вони допомагають дізнатися про новини в області діяльності підприємства;
  - в) вважаєте їх втратою часу.
14. Що, на вашу думку, має найбільше значення для покращення іміджу Вашого підприємства:
- а) хороші службові і людські відносини в колективі;
  - б) чітка робота відділу пропаганди і реклами;
  - в) висока якість продукції.

### ***Варіант третій***

1. Чи вважаєте Ви, що Ваша посада та, відповідно, робота для підприємства:
- а) необхідна;
  - б) даремна;
  - в) корисна, але не необхідна.
2. Як Ви оцінюєте службову кваліфікацію своїх співробітників:
- а) як дуже високу;
  - б) як поверхневу;
  - в) як вкрай низьку.
3. Чи вважаєте Ви, що Ваші співробітники:
- а) тільки вдають, що працюють;
  - б) працюють так само добре, як Ви;
  - в) працюють більше Вас.
4. Чого Ви чекаєте від свого безпосереднього керівника:

- а) що він допоможе Вам краще виконати роботу;
  - б) більше уваги до координації робіт у Вашому підрозділі;
  - в) що зможете вчитися у нього.
5. Як Ви представляєте завдання підрозділу, в якому працюєте:
- а) як вивчення поточних і перспективних завдань Вашої організації;
  - б) як виконання робіт аналогічного характеру;
  - в) ваші функції зводяться лише до виконання прямих обов'язків, і Вас не хвилюють загальні завдання підрозділу.
6. Коли Ви зазвичай отримуєте винагороду за наднормову роботу:
- а) у найближчу зарплату;
  - б) протягом двох місяців;
  - в) ще пізніше.
7. Кімната, в якій Ви працюєте, призначена для:
- а) чотирьох і більше чоловік;
  - б) двох-чотирьох чоловік;
  - в) одного-двох чоловік.
8. Як освітлене Ваше робоче місце:
- а) лампами денного світла і світлом з вікон;
  - б) тільки світлом з вікон;
  - в) тільки лампами денного світла.
9. Чим, в основному, породжується шум у Вашому кабінеті:
- а) постійними розмовами співробітників;
  - б) гучними керівними вказівками начальника;
  - в) шумом відвідувачів і дзвінками телефонів.
10. На скільки чоловік доводиться у Вас один телефонний апарат:
- а) на чотирьох і більш;
  - б) на двох-чотирьох;
  - в) на кожного працівника.
11. Що Ви знаєте про головних постачальників Вашого підприємства:
- а) тільки назва організації;
  - б) характер виробництва;
  - в) навіть прізвище директора і ім'я найкрасивішої секретарки.
12. Що Ви знаєте про долю продукції Вашого підприємства:
- а) вона використовується іншими підприємствами як напівфабрикат;
  - б) вам відомі її основні параметри і значення для замовників;
  - в) доля продукції Вас взагалі не цікавить.
13. Як організовано на Вашому підприємстві інформаційне обслуговування:
- а) кожен співробітник повинен і може отримати для своєї роботи всю необхідну інформацію;
  - б) Вашому керівництву все одно, де і як Ви її здобуваєте;
  - в) керівники Вашого підприємства вважають збір інформації марною тратою часу.
14. Яка Ваша думка про рекламу продукції Вашого підприємства:
- а) Вам байдужі ці питання;
  - б) Ви вважаєте це непотрібною справою;

в) Ви завжди гордо розповідаєте, на якому підприємстві Ви працюєте.

### Ключ до тесту

Бали за відповідь	Номер питання													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3	в	а	б	б	а	а	в	в	а	в	б	б	а	в
2	а	б	в	в	б	б	б	а	б	б	в	а	б	б
1	б	в	а	а	в	в	а	б	в	а	а	в	в	а

### Оцінка результатів

Проти номера питання у відповідному варіанті знаходиться та відповідь, яку Ви підкреслили. Перенесіть свої відповіді в ключ, обвівши кружечком вибрані варіанти з кожного питання. Визначите його оцінку в балах. Підсумувавши бали, Ви дізнаєтеся, до якої з чотирьох категорій відноситься Ваше підприємство і чи правильно Ви його оцінили.

**Менше 20 балів.** Вам нічим похвалитися. Ситуація на Вашому підприємстві вельми несприятлива. Необхідні істотні зміни, починаючи з самої концепції управління виробництвом.

**21-28 балів.** Ваше підприємство постійно лихоманить. Час працює проти Вас. Необхідно прискорити аналіз ситуації, що склалася, і розробити нову концепцію системи управління і розвитку підприємством.

**29-37 балів.** Ви працюєте на хорошому підприємстві. Але все таки не можна забувати про те, що для стабільного успіху Вам потрібно постійно удосконалювати методи керівництва і діяльність Ваших підлеглих. Відпочивати на лаврах небезпечно - це може привести до погіршення ситуації як у Вашому підрозділі, так і в цілому на підприємстві.

**38 і більш балів.** Можете з гордістю говорити, де Ви працюєте. Ваше підприємство досить стабільне, злагоджене і добре управляється. Але це зовсім не означає, що не можна нічого поліпшити. Ми радимо Вам час від часу консультуватися у експертів з питань організації виробництва, щоб зберегти досягнутий рівень.

### Оцінка якості управлінських рішень

#### Параметри якості управлінського рішення

Процес ухвалення рішення включає наступні операції: підготовка до роботи, виявлення проблеми і формулювання цілей, пошук інформації, її обробка, виявлення можливостей ресурсного забезпечення, ранжирування цілей, формулювання завдань, оформлення необхідних документів, реалізація завдань. Застосування системного підходу до процесу ухвалення управлінського рішення дозволяє визначити структуру проблеми, систему її вирішення, взаємозв'язки компонентів системи і черговість їхнього вдосконалення. Спочатку необхідно чітко сформулювати, що варто одержати, які параметри повинне мати рішення.

До параметрів якості управлінського рішення відносяться[25]:

- показник ентропії, тобто кількісної невпорядкованості проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, то показник ентропії наближається до нуля. Якщо всі показники проблеми виражені кількісно, показник ентропії наближається до одиниці;

- ступінь ризику інвестицій ;
- ймовірність реалізації рішення по показниках якості, витрат і термінів;
- ступінь адекватності (чи ступінь точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона була розроблена.

Після попередньої регламентації параметрів якості управлінського рішення і його ефективності (установлюється межа, мінімально припустима ефективність, заради якої варто прийматися за рішення проблеми), аналізуються фактори зовнішнього середовища, що впливають на якість і ефективність рішення. Потім аналізуються параметри входу системи і приймаються заходи для їхнього поліпшення і підвищення якості вхідної інформації.

Після уточнення вимог виходу, уточнення факторів зовнішнього середовища, що впливають на якість і ефективність рішення, відпрацьовування входу системи варто змоделювати технологію ухвалення рішення, проаналізувати параметри процесу, вжити заходи по їхньому поліпшенню і приступити безпосередньо до розробки рішення. Якщо якість входу оцінюється на "задовільно", то при будь-якому рівні якості процесу в системі якість виходу, тобто якість рішення, буде задовільним. Згідно Фатхутдинову [25] до основних умов забезпечення високої якості й ефективності управлінського рішення відносяться:

- застосування при розробці управлінського рішення наукових підходів менеджменту;
- вивчення впливу економічних законів на ефективність управлінського рішення;
- забезпечення особи, що приймає рішення, якісною інформацією, що характеризує параметри виходу, входу, зовнішнього середовища і процесу розробки рішення;
- застосування методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання й економічного обґрунтування кожного рішення ;
- структуризація проблеми і побудова дерева цілей;
- забезпечення порівнянності варіантів рішень;
- забезпечення багатоваріантності рішень;
- правова обґрунтованість прийнятого рішення;
- автоматизація процесу збору й обробки інформації, процесу розробки та реалізації рішень;
- розробка і функціонування системи відповідальності і мотивації якісного й ефективного рішення;
- наявність механізму реалізації рішення.

Виконати перераховані умови підвищення якості й ефективності управлінського рішення досить важко, і це вимагає значних витрат. Мова про

виконання повного набору перерахованих умов може йти тільки для раціональних управлінських рішень по капіталоемних об'єктах (проектах). Разом з тим конкуренція об'єктивно змушує кожного інвестора підвищувати якість і ефективність управлінського рішення. Тому в даний час спостерігаються тенденції до збільшення числа умов підвищення якості й ефективності рішень, що враховуються, на основі автоматизації системи менеджменту.

### **Забезпечення порівнянності альтернативних варіантів управлінських рішень**

Як відзначалося в попередньому розділі, однією з умов підвищення якості й ефективності управлінського рішення є забезпечення багатоваріантності рішень, тобто варто проробляти не менш трьох організаційно-технічних варіантів виконання однієї і тієї ж функції по досягненню мети.

Наприклад, два металевих листи з'єднати можна наступними технологічними способами: зварюванням, пайкою, склеюванням, заклепками, болтовим з'єднанням та ін. Задача фахівця полягає у виборі такого з'єднання, що виконувало б необхідні функції якісно й одночасно з мінімальними витратами на розробку проблеми, виготовлення й експлуатацію конструкції. Однак практично неможливо різні технічні рішення реалізувати з абсолютно однаковим рівнем якості. Тому при порівнянні ефективності варіантів рішення проблеми варто обов'язково приводити їх у порівнянний вид за рівнем якості.

Інший приклад. Порівнюються технічні рішення, реалізовані, допустимо, у 1997 і 1999 р. Рішення виконані по одній проектній документації, тому можна прийняти, що базисний рівень якості по варіантах однаковий. Однак варіанти відрізняються як за рівнем якості, так і по витратах. Якість варіанта 1997 р. за два роки знизилась за рахунок дії фізичних і моральних факторів. Приведені до розрахункового року витрати по варіанту 1997 р. більше витрат 1999 р. на коефіцієнт дисконтування, хоча номінальні витрати по варіантах однакові.

Як відзначає Фатхутдинов [25], альтернативні варіанти управлінських рішень повинні приводитися у порівнянний вид за наступними факторами :

- фактор часу ( час здійснення проектів, інвестицій);
- фактор якості об'єкта;
- фактор масштабу (обсягу) виробництва товару;
- рівень освоєння товару у виробництві;
- метод одержання інформації для ухвалення управлінського рішення;
- умови застосування (експлуатації) товару;
- фактор інфляції;
- фактор ризику і невизначеності.

Порівнянність альтернативних варіантів по перерахованим восьми факторах забезпечується, як правило, при обґрунтуванні технічних, організаційних чи економічних заходів, спрямованих на поліпшення окремих показників цільової підсистеми системи менеджменту (показників якості і ресурсоемності продукції, організаційно-технічного рівня виробництва, рівня соціального розвитку колективу, проблем екології), поліпшення зв'язків із зовнішнім середовищем системи.

У кожному конкретному випадку альтернативні варіанти управлінського

рішення можуть відрізнятися не по усіх факторах. Задача фахівця, чи особи, що приймає рішення полягає в проведенні комплексного аналізу конкретних ситуацій з метою забезпечення порівнянності по максимальній кількості факторів. Чим менше врахованих факторів, тим менше точність прогнозу ефективності інвестицій.

Основні правила забезпечення порівнянності альтернативних варіантів управлінського рішення [25]:

- 1) число альтернативних варіантів повинне бути не менш трьох,
- 2) як базовий варіант рішення повинний прийматися найбільш новий за часом варіант. Інші альтернативні варіанти приводяться до базового за допомогою коригувальних коефіцієнтів;
- 3) формування альтернативних варіантів повинне здійснюватися на основі умов забезпечення високої якості й ефективності управлінського рішення ;
- 4) для скорочення часу, підвищення якості рішення і зниження витрат рекомендується ширше застосовувати методи кодування і сучасні технічні засоби інформаційного забезпечення процесу ухвалення рішення.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Які Ви знаєте форми конкурентоспроможності персоналу?
2. Назвіть переваги персоналу, що формуються під впливом факторів макрорівня;
3. За якими параметрами оцінюється якість управлінського рішення?
4. Чим визначається зовнішня конкурентна перевага персоналу ?

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Сотникова С.И. Керування кар'єрою: Навчальний посібник. - М.: ИНФРА-М, 2001.
2. Сотникова С.И. Конкурентоспособность персонала как объект управления.-
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - 5-е изд., пер. и доп. М.: Дело, 2002. - 448с.
4. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. С французького.-Спб.:Наука,1996.-588с.
5. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції./Пер. З англ..Олійник А., Скіпський Р.-К.:Основи,1997.-390с.
6. Грішнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання // Україна: аспекти праці. - 2004. -№ 3.-С.3-9.
7. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг // Підприємництво, господарство і право. - 2005.- № 1.-С. 100- 103.
8. Зозульов О. Про посилення конкуренції. /Пер. З англ.. Олійник А., Скіпський Р. - К.: Основи, 1997. - 390 с.
9. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства // Актуальні проблеми економіки.-2004.-№ 11 (41). - С 48 - 53.
10. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу.-Наукові праці ДонНТУ. Серія:економічна. -2005.- Випуск 97.-С.94-100.

11. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. Посіб.-3-тє вид.-К.:Знання-Прес.2002-384с.
12. Смірнов О.О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - №11 (41). -С. 116- 125.
13. Day G.S., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. "Journal of Marketing", April, 1988.
14. Зосим М.Н. Піддержка прийняття рішень для управління конкурентоспособністю підприємства. Автореферат дис. магістра (руководитель Доценко Г.В.).-Донецк, ДонНТУ.-2006.
15. *Миляева Л.Г.* Кадровая политика предприятий: трансформация приоритетов, анализ, опыт эффективной реализации
16. Інноваційна складова економічного розвитку: Монографія Безчасний Л.К., Мельник В.П., Білоцерківець О.Г., Шовкун І.А., Онишко С.В./ Відп. ред. Л.К.Безчасний. Інститут економіки НАН України.- Київ.-2000. -262с.
17. Stewart T.A. Intellectual Capital P.X. - 1998 - 92 p.
18. Комаров И. Интеллектуальный капитализм, - Персонал. - 2000.-С. 54-62.
19. OECD. Industrial Competitiveness in the Knowledge-Based Economy: The New Role of Governments. - Paris: OECD. - 1997. - P, 18 - 19.
20. Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знанием, или История будущего. В кн.: Новая индустриальная волна на Западе: Антология/Под ред. В.И.Иноземцева. - Москва. - 1999. - С. 337 - 371.
21. IMD. The World Competitiveness Yearbook. - 2000. - P 43 - 44.
22. Сватушка Л. Хорошо ли Вы управляете? // ЭКО. — 1972. — № 5.
23. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 1999.— 400 с.
24. Жариков Е.С. Вступающему в должность: научно – популярный справочник для начинающего руководителя. — М., 1985.
25. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. -6-е издание. -М.: Инфра-М.- 2006г. -344с.

#### **Інтернет- ресурси**

2. //www.library.if.ua – Бібліотека економіста.
3. //www. www.personal.in.ua – Персонал журнал інтелектуальної еліти.
4. //www. disser.com.ua – Дисертації и автореферати України.
5. //portal.rada.gov.ua. – Офіційний веб-сайт Верховної Ради України.
6. // www.kmu.gov.ua. – Єдиний веб-портал органів виконавчої влади в Україні.
7. //me.kmu.gov.ua/control/uk/index. – Офіційний сайт Міністерства економіки України.
8. //cg.gov.ua– Офіційний сайт Чернігівської обласної державної адміністрації.
9. //www.chernihiv-oblrada.gov.ua/ – Офіційний веб-портал Чернігівської обласної ради.
- 10.//www.academy.kiev.ua. – Сайт Національної академії державного управління при Президентові України.
- 11.// www.nplu.kiev.ua – Сайт Національної парламентської бібліотеки України.
- 12.// www.nbuv.gov.ua – Сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.