

управления предприятием, что позволит учесть влияние человеческого фактора и повысит эффективность и качество управления.

Литература: 1. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. — М.: РИА "Стандарты и качество", 2004. — 408 с. 2. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 320 с.

Стаття надійшла до редакції
25.07.2005 р.

УДК 331.108.2

**Мартиненко М. В.
Половнєва О. В.**

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

The article deals with the idea of new recommendations, oriented at improving evaluation of personnel in the process of management in the conditions of social and economic transformations in society. Tasks have been solved and as the result directions of improving management of personnel have been represented. Evaluation of personnel is considered as an element of management and as a system of testing personnel.

На сучасному етапі розвитку українське суспільство знаходиться на шляху до створення соціально орієнтованої ринкової економіки, що передбачає підвищення ролі соціальних, політико-правових, морально-психологічних, культурно-етичних, природно-демографічних проявів суспільно-економічного прогресу, встановлення справедливих та рівноправних взаємозв'язків між суб'єктами трудових відносин. Історичний досвід розвитку країн з ринковою економікою показує, що ринкові сили, взяті в чистому вигляді, за рядом позицій суперечать загальнолюдській моралі та принципам соціальної справедливості, а за певних умов можуть призводити до соціальних, економічних та екологічних потрясінь.

В сучасних умовах принципи соціально орієнтованої ринкової економіки досить поширені у світі. Це пов'язано з тим, що у центрі всього, що відбувається в економіці, стоїть людина, її добробут, здібності, прагнення до реалізації своїх інтересів, досягнення успіху в житті. Люди є не тільки виробничим ресурсом або фактором виробництва, що неодноразово підтверджено працями сучасних вчених-економістів [1 – 6]. Неможливо звести особистість в економіці лише до ролі "трудоного" фактора, тому що саме людина постає кінцевою метою розвитку як окремого виробництва, так і економіки в цілому. Це твердження повинно бути основою засади соціальної політики суб'єктів хазяювання на всіх рівнях, починаючи зі сфери управління персоналом на малому підприємстві і закінчуючи соціальною політикою держави. У зв'язку з цим побудову в Україні економіки на засадах соціально орієнтованої ринкової хазяйства слід починати з фундаменту, який становить усвідомлення сучасними організаціями та підприємствами необхідності проведення ефек-

тивної та прозорої кадрової політики. Дотримання принципів соціальної справедливості в управлінні трудовими ресурсами в значній мірі залежить від обґрунтованого застосування соціально-психологічних методів оцінки та мотивації персоналу, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій, спрямованих на удосконалення оцінки персоналу в процесі управління в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання: виявлення значущості процесу управління персоналом для ефективної реалізації соціальної політики підприємства, розгляд можливих шляхів удосконалення управління персоналом на підприємстві, розробка методики оцінки персоналу в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки та її апробація на конкретному підприємстві. В роботі дістали подальшого розвитку напрямки удосконалення управління персоналу на підприємствах, що ґрунтуються на вперше запропонованій методиці оцінки персоналу з використанням математичного апарату нечіткої логіки.

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується переходом від односпрямованої моделі, орієнтованої на економічну ефективність, до багатоцільової соціально орієнтованої моделі. Стратегія управління персоналом повинна бути відображенням загальної соціально орієнтованої стратегії управління підприємством, доцільність якої в сучасних умовах не викликає сумнівів. Таким чином, набуває значення дослідження можливих шляхів удосконалення управління персоналом в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки. На рис. 1 наведено напрямки удосконалення процесу управління персоналом, які є відображенням основних його складових.

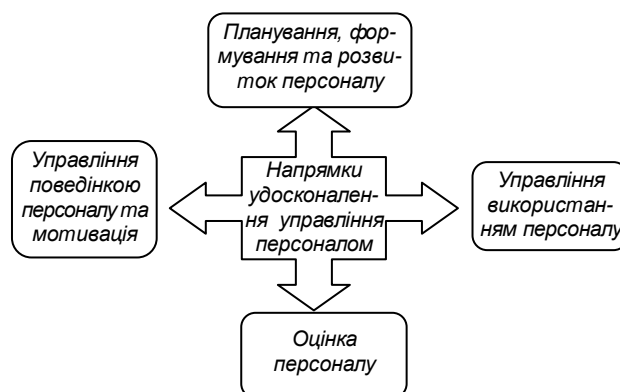


Рис. 1. Напрямки удосконалення процесу управління персоналом

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління та як система атестації кадрів, що застосовується в організації. Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими та зрозумілими. Загальноприйняті методики оцінки персоналу за більшою системою викликають ряд проблем, пов'язаних із важкістю проведення межі між високим, середнім і низьким рівнями кваліфікації та адекватної оцінки співробітників, що отримали приграничну кількість балів.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві, набуття більшої конкурентоспроможності персоналу, оптимізації кадрової політики пропонується застосовувати розроблену авторами методику оцінки персоналу, адаптовану до умов соціально орієнтованої ринкової економіки, яка пройшла апробацію на одному з підприємств м. Харкова. Відмінністю та вагомою перевагою даної методики є її розробка за допомогою математичного апарату нечіткої логіки (НЛ), який ліквідує суттєвий пробіл загальноприйнятої двозначної логіки, котра не дозволяє адекватно оцінити нестійке, мінливе життя. Вперше концепція НЛ була запропонована професором Каліфорнійського університету Л. Заде в Берклі як

спосіб поводження з даними, частково залученими в деяку множину [7]. Проникнення НЛ у сферу бізнесу відразу заявило про себе як про ефективний засіб одержання кількісних даних у складній ситуації [8 – 11]. У даній роботі використовується математичний апарат НЛ для розробки моделі дерева рішень у сфері кадрової політики, що дозволяє оцінити ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає. Нечітка логіка пропонує більш гнучке рішення. Для цього достатньо описати якісне поняття, наприклад, "висока кваліфікація та відповідність посаді", "низька кваліфікація та відповідність посаді", деякою функцією розподілу, яка подібна до вірогідних функцій, та надалі використовувати його як точне. Апарат нечіткої логіки дозволяє зробити над такими величинами весь спектр логічних та математичних операцій. Таким чином, система оцінки персоналу підприємства набуває більшої гнучкості, об'єктивності, точності, можливості оперувати граничними значеннями шкали оцінки, вирішує соціальні аспекти процесу оцінки та враховує людський фактор, що відіграє значну роль у процесі оцінки та управління персоналом в цілому.

Побудова НЛ моделі зводиться до послідовного виконання наступних кроків.

1. Визначення лінгвістичних змінних моделі та функцій приналежності.
2. Побудова структурних правил.

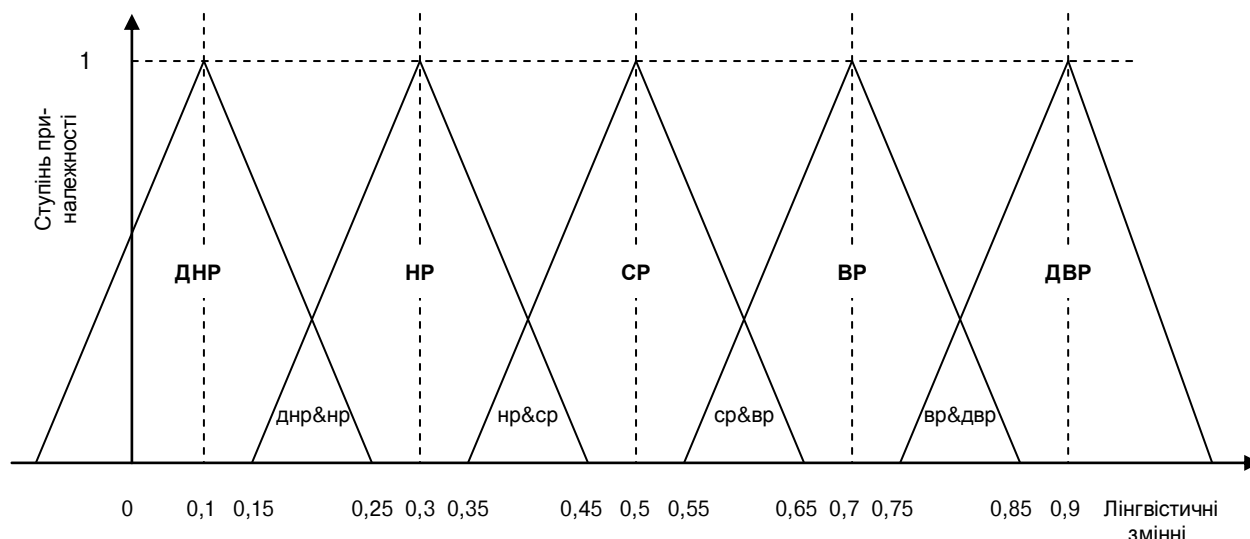


Рис. 2. Функція приналежності "Рівень відповідності працівника посаді"

На осі ординат відкладається ступінь приналежності змінної до нечіткої підмножини, яка змінюється від 0 (неправда, неприналежність) до 1 (істина, повна приналежність). По осі абсцис — відкладені лінгвістичні змінні у відповідній шкалі 0 – 1.

Структурні правила моделі формуються як зрозумілі експерту логічні ствердження, що складаються з логічних посилок, які оперують введеними лінгвістичними змінними, і логічних висновків, що відображають реакцію менеджера у випадку виконання логічного посилення. Формулювання логічних висновків та їх поєднання повинні відображати вибрану менеджером кадрову політику. Приклади формулювання структурних правил щодо обраної моделі оцінки персоналу вказані в табл. 1.

Таблиця 1

Структурні правила моделі оцінки персоналу

№ правила	Логічне посилення	Логічний висновок
1	2	3
1	Якщо "дуже низький рівень" відповідності посаді	То "звільнення"

3. Фузифікація, тобто визначення за допомогою функцій приналежності ступеня істинності посилення кожного з правил.

4. Інференція, котра являє собою одержання логічного висновку у вигляді кількісної оцінки істинності кожного з правил.

5. Композиція, що сприяє приведенню всіх нечітких підмножин, котрі надаються матрицею правил, до однієї для усіх змінних.

6. Дефузифікація, тобто подання результату моделювання у вигляді, доступному для практичного застосування.

Для побудови НЛ моделі дерева рішень у сфері кадрової політики візьмемо, що інтегральним показником (параметр G), який підлягає оцінці, є рівень відповідності працівника займаній посаді. Тоді лінгвістичними змінними моделі будуть: дуже низький рівень (ДНР), низький рівень (НР), середній рівень (СР), високий рівень (ВР) і дуже високий рівень (ДВР) відповідності посаді. Кожному значенню лінгвістичних змінних параметру з використанням стандартного п'ятирівневого класифікатора нечітких множин необхідно зіставити функцію приналежності тій чи іншій нечіткій підмножині, що графічно зазначено на рис. 2.

Закінчення табл. 1

1	2	3
2	Якщо "низький рівень" відповідності посаді	То "звільнення" або "перевід"
3	Якщо "середній рівень" відповідності посаді	То "підвищення кваліфікації"
4	Якщо "високий рівень" відповідності посаді	То "моральне та матеріальне стимулювання"
5	Якщо "дуже високий рівень" відповідності посаді	То "підвищення"

Проведемо фузифікацію, інференцію, композицію та дефузифікацію початкових даних на основі обраної моделі. Первинний масив даних (табл. 2) становить результати опитування співробітників відділу праці та заробітної плати, яке передбачало оцінювання респондентами за десятибальною шкалою певних показників, що характеризують параметр G. Такими показниками обрані 10 професійних якостей, що, на думку авторів, дозволяють оцінити ступінь відповідності працівника посаді: відповідальність (X_1), ініціативність (X_2), пунктуальність (X_3), цілеспрямованість (X_4), уважність (X_5), здатність працювати в команді (X_6), комунікабельність (X_7), організованість (X_8), виконливість (X_9), наполегливість (X_{10}).

Таблиця 2

Первинний масив даних для проведення аналітичної обробки з використанням теорії нечітких множин

Номер анкети	Бальні оцінки запропонованих показників та вагові коефіцієнти										Сума балів
	X ₁ (1/10)	X ₂ (1/10)	X ₃ (1/10)	X ₄ (1/10)	X ₅ (1/10)	X ₆ (1/10)	X ₇ (1/10)	X ₈ (1/10)	X ₉ (1/10)	X ₁₀ (1/10)	
1	9	5	7	7	8	6	6	8	9	9	74
2	9	4	6	4	7	5	6	5	7	6	59
3	5	4	3	5	6	7	9	5	4	4	52
4	6	3	2	3	7	7	5	8	7	6	54
5	7	5	2	6	4	6	8	5	8	7	58
6	9	6	9	7	8	7	7	9	8	8	78
7	10	6	8	8	7	9	8	8	9	7	80
8	10	5	10	5	5	10	5	10	10	5	75
9	10	9	10	6	10	8	10	10	10	8	91
10	9	6	5	7	7	9	8	6	10	10	77

Слід зазначити, що набір якостей, за якими відбувалася оцінка працівника, не є універсальним, тому що кожна з професій та посад потребує специфічних навичок, якостей та вмінь. Тому вибір 10-ти ключових професійних якостей для оцінювання підлеглих покладається на лінійний менеджмент або на службу управління персоналом. Вагомості кожної з обраних професійних якостей прийняті однакові, тому коефіцієнти ваги показників рівні між собою та становлять 1/10.

На наступному кроці обробки результатів найважливішого значення набуває визначення критеріїв розпізнавання поточних значень показників, що значною мірою впливає на результати оцінювання. Для усіх показників прийнята одна шкала таких критеріїв розбиття на підмножини, відповідно до якої значення показника, що знаходиться за бальною оцінкою в інтервалі [0;2) відноситься до ДНР, [2;4) — НР, [4;6) — СР, [6;8) — ВР, [8;10] — ДВР. Результати оцінки поточних значень показників за даною шкалою наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Результати розпізнавання поточного стану показників

№ анкети	Поточний стан показників, що оцінюються									
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀
1	ДВР	СР	ВР	ВР	ДВР	ВР	ВР	ДВР	ДВР	ДВР
2	ДВР	СР	ВР	СР	ВР	СР	ВР	СР	ВР	ВР
3	СР	СР	НР	СР	ВР	ВР	ДВР	СР	СР	СР
4	ВР	НР	НР	НР	ВР	ВР	СР	ДВР	ВР	ВР
5	ВР	СР	НР	ВР	СР	ВР	ДВР	СР	ДВР	ВР
6	ДВР	ВР	ДВР	ВР	ДВР	ВР	ВР	ДВР	ДВР	ДВР
7	ДВР	ВР	ДВР	ДВР	ВР	ДВР	ДВР	ДВР	ДВР	ВР
8	ДВР	СР	ДВР	СР	СР	ДВР	СР	ДВР	ДВР	СР
9	ДВР	ДВР	ДВР	ВР	ДВР	ДВР	ДВР	ДВР	ДВР	ДВР
10	ДВР	ВР	СР	ВР	ВР	ДВР	ДВР	ВР	ДВР	ДВР

Для отримання кількісної міри рівня параметра G використовується формула 1.

$$G = \sum_{i=1}^N p_i \sum_{j=1}^M a_j \lambda_{ij}, \quad (1)$$

де a_j — вузлові крапки стандартного п'ятирівневого класифікатора;

p_i — коефіцієнт ваги i -го показника;

λ_{ij} — значення функції j -го якісного рівня відносно поточно-го значення i -го показника.

Результати обробки даних за наведеною формулою зазначені в табл. 4.

Таблиця 4

Результати визначення кількісної міри відповідності робітника займаний посаді

№ анкети	Вузлові крапки стандартного п'ятирівневого класифікатора										Кількісна міра параметра
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	
1	0,9	0,5	0,7	0,7	0,9	0,7	0,7	0,9	0,9	0,9	0,78
2	0,9	0,5	0,7	0,5	0,7	0,5	0,7	0,5	0,7	0,7	0,64
3	0,5	0,5	0,3	0,5	0,7	0,7	0,9	0,5	0,5	0,5	0,56
4	0,7	0,3	0,3	0,3	0,7	0,7	0,5	0,9	0,7	0,7	0,58
5	0,7	0,5	0,3	0,7	0,5	0,7	0,9	0,5	0,9	0,7	0,64
6	0,9	0,7	0,9	0,7	0,9	0,7	0,7	0,9	0,9	0,9	0,82
7	0,9	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7	0,84
8	0,9	0,5	0,9	0,5	0,5	0,9	0,5	0,9	0,9	0,5	0,70
9	0,9	0,9	0,9	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,88
10	0,9	0,7	0,5	0,7	0,7	0,9	0,9	0,7	0,9	0,9	0,78

Наступним кроком запропонованої методики є лінгвістичне розпізнавання кількісної міри відповідності працівника займаний посаді, результати якого наведені в табл. 5. Розподіл за рівнями виконується у відповідності до умов рис. 2 з різною вірогідністю: рівню 100 та менш ніж 100. При цьому з двох пограничних лінгвістичних рівнів обирається той, якому присвоєно вірогідність більше ніж 50%.

Таблиця 5

Зведені результати лінгвістичного розпізнавання рівня відповідності працівника займаний посаді

Параметр	Рівень відповідності працівника посаді											
	Дуже низький (ДНР)		Низький (НР)		Середній (СР)		Високий (ВР)		Дуже високий (ДВР)			
Вірогідність висновку	100	Менше 100	Менше 100	100	Менше 100	Менше 100	100	Менше 100	Менше 100	100	Менше 100	100
№ працівника	—	—	—	—	—	—	2 (10,90), 3 (90,10), 4 (70,30), 5 (10,90)	8	1 (70,30), 6 (30,70), 7 (10,90), 10 (70,30)	9	—	—

Таким чином, у результаті проведеної оцінки можна зробити висновок про ступінь відповідності працівника посаді, його кваліфікації та здібності до даного виду діяльності. Наприклад, працівник №1 з вірогідністю 70% володіє необхідними якостями на високому рівні та з вірогідністю 30% — на дуже високому, тобто його здібності потребують розвитку, даний робітник має нерозкритий потенціал можливостей. Та на даному етапі слід

віднести його до категорії працівників, що володіють професійними якостями на високому рівні. Найбільше відповідає вимогам професії працівник №9, його діяльність потенційно є найбільш успішною.

На основі отриманої інформації про кожного з працівників у роботі розроблено модель дерева рішень, що приймаються у сфері кадрової політики (рис. 3).

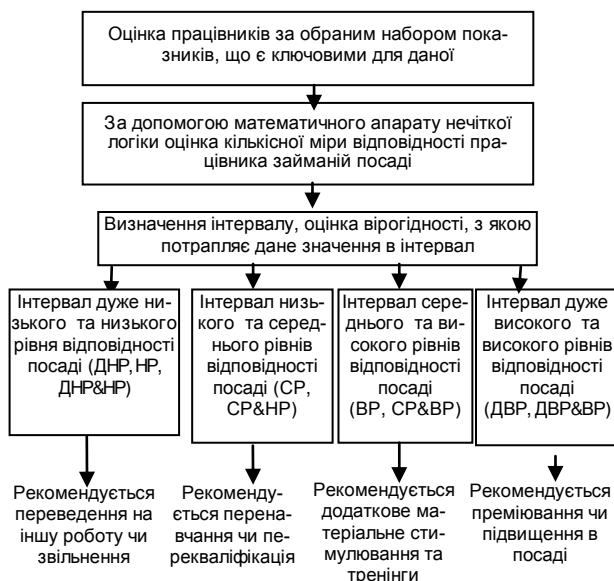


Рис. 3. Модель дерева рішень у сфері кадрової політики на основі оцінки ступеня відповідності працівника посаді

Служба управління персоналом та лінійні керівники завдяки розробленій системі оцінки отримують гнучкі рекомендації щодо прийняття таких рішень, як підбір працівника на роботу чи його звільнення, планування кар'єри та переміщення між посадами, які залежать від якості та об'єктивності оцінки персоналу на підприємстві. Впровадження заходів, що пропонуються, дозволяє:

- підвищити зацікавленість персоналу в результатах праці;
- дещо підвищити здорову конкуренцію в колективі;
- підвищити об'єктивність кадрових рішень;
- покращити систему планування кар'єри та розвитку персоналу;
- зменшити плінність кадрів.

Таким чином, управління персоналом на підприємстві — це надзвичайно складний процес, який потребує від менеджерів урахування не тільки економічних, але й соціальних аспектів розвитку підприємства. Запропонована методика оцінки персоналу повністю відповідає вимогам соціально відповідальної поведінки у сфері управління персоналом, оскільки дозволяє найбільш об'єктивно, порівняно з існуючими шкалами оцінок, оцінити професійність та потенціал працівника. Наведена шкала оцінки є гнучкою та максимально відповідає вимогам турботи про морально-психологічний стан колективу.

Література: 1. Базылев Н. Социально ориентированная рыночная экономика и ее эволюция / Н. Базылев, М. Базылева // ЭКОБЕСТ. — 2003. — №3. — С. 288 — 313. 2. Аведян Л. Развитие социальной ответственности менеджмента // Бизнес Информ. — 2003. — №1 — 2. — С. 88 — 91. 3. Кадошцева С. В. Экономические основы системы социальной защиты. — М.: Инфра-М, 1997. — 192 с. 4. Кучинська О. О. Развитие социального партнерства в контексте активной социальной политики в Украине // Вісник КДТЕУ. — 2000. — №4. — С. 56 — 57. 5. Паламарчук В. М. Соціальна стратегія в Україні в період здійснення економічних реформ. — К.: МАУП, 1993. — 210 с. 6. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф., докт. Р. Марра, докт. Г. Шмидта. — М.: Изд. МГУ, 1997. — 480 с. 7. Zadeh L. A. Fuzzy Sets // Information and Control. — 1965. — Vol. 8. — P. 338 — 353. 8. Катаев А. В. Альтернативный способ обеспечения адаптивности маркетинг-аудита с использованием теории нечетких множеств // Всеукраїнська наукова конференція студентів, аспірантів і молодих учених "Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку в умовах ринкових перетворень". — Харків. — 16 — 17 квітня 2004 р. 9. Fuzzy Logic / Edited by J. F. Baldwin. — Chichester: John Wiley and Sons Ltd., 1996. — 256 p. 10. Investment Mathematics and Statistics / Adams A., Bloomfield D., Booth Ph., England P. — London: Graham and Trotman Ltd., 1993. — 410 p. 11. Smith Emily T. Why the Japanese are Going in for this "Fuzzy Logic" // Business. — 1997. — P. 235 — 239.

Стаття надійшла до редакції
19.09.2005 р.

УДК 331.101.262:65

Шульга А. Ю.

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ОСНОВЕ КОМПОНЕНТОВ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

The article is devoted to the problem of development and estimation the enterprises personnel labour potential. The factors of labour potential, its components and the circuit of its realization the estimation and development are reflected.

С развитием рыночных отношений в Украине коренным образом изменилась роль человека в производстве. Если в период действия командно-административной системы в экономике человек рассматривался как фактор производства, то на сегодняшний день он является главным стратегическим ресурсом предприятия. Это связано с тем, что условием успешной деятельности предприятия является наличие персонала с высоким уровнем профессиональной подготовки, творческими задатками и рационализаторскими способностями. Затраты, связанные с персоналом, рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал — основной источник прибыли.

На каждом предприятии вне зависимости от формы собственности и вида деятельности формируется кадровая стратегия, которая находится в неразрывной взаимосвязи со стратегией функционирования и развития предприятия. Кадровой стратегией со стороны руководства предприятием уделяется большое внимание, так как от правильности ее выбора и формирования зависит реализация стратегии деятельности предприятия. Поэтому вопрос формирования кадровой стратегии является весьма актуальным на сегодняшний день.

Несмотря на то, что вопросы управления персоналом, в частности и кадровые стратегии, исследовались в научных работах ученых-экономистов, таких, как: К. Х. Абдурахманов [1], Д. П. Богиня [2], Н. Л. Гавкалова [3], Б. М. Генкин [4], А. П. Егоршин [5], А. Я. Кваша [6], Шатапов Н. И. [7], много вопросов остались не рассмотренными. В частности, отсутствует четкая взаимосвязь кадровых стратегий с необходимым уровнем трудового потенциала на предприятии.

Поэтому целью написания данной статьи является разработка методики формирования кадровой стратегии на основе компонентов трудового потенциала.

Для достижения поставленной цели выявлен необходимый размер трудового потенциала для каждой кадровой стратегии, на основе компонентов трудового потенциала построена матрица формирования кадровой стратегии предприятия, а также разработан порядок осуществления мероприятий, входящих в систему управления персоналом, согласно кадровой стратегии предприятия.

Для предприятий, где персонал является одним из ведущих факторов их деятельности, кадровая стратегия относится к разряду функциональных, подчиненных задаче реализации главной стратегии предприятия.

Условно функциональные стратегии можно разделить на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества.

Взаимосвязь кадровых стратегий с стратегиями деятельности предприятия представлена на рис. 1.