

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали Четвертої
Всеукраїнської наукової конференції,
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.*

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2013

Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”

К65

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:
Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ – Дубаї (ОАЕ),
28 лют. – 5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О. В. Баєва, Н. І. Новальська,
Л. В. Старих. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013. — 292 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2013

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

ЗМІСТ

Г. А. Дмитренко

Нарощування соціального
капіталу як імператив демократи-
зації державного управління в Украї-
ні 7

Н. М. Терещенко

Техніка моніторингу і критерії
оцінювання методів
та результатів управлінської діяль-
ності 18

В. П. Сладкевич, Т. М. Товстуха

Використання конкурентних
переваг українськими підприємства-
ми 25

С. С. Бойко

Функції адміністративно-
державного
управління 28

Н. І. Новальська

Організація та активізація
самостійної роботи студентів 34

Н. М. Суліма

Стан ефективності виробництва
зерна та напрями її підвищення 40

І. Б. Чудаєва

Основні моделі технопаркових
структур 44

Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко

Інфраструктура: теоретичний
аспект та економічне значення 47

Т. С. Мринська, О. О. Ломінська

Концептуальні засади побудови
ефективної структури управління
податкової служби України 53

В. Ф. Максимчук

Бюджетні системи як інструмент
якості управлінських функцій 57

В. В. Шелест

Конкурентна розвідка
як складова забезпечення
фінансової безпеки довірчих това-
риств 61

Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко

Стан та перспективи
розвитку маркетингу
транспортних послуг 65

М. І. Філіппов, С. Г. Гашимов

Сучасний стан розвитку
інноваційної сфери в Україні 74

Л. А. Бови

Концепції маркетингу в розвитку
підприємств житлового
господарства України в сучасних
умовах господарювання 80

С. М. Марченко

Дослідження стану логістичного
менеджменту на підприємствах
різних форм власності 84

Л. В. Романова

Напрями формування маркетингово-
го управління
в Україні 90

К. В. Пічик

Семплінг як інструмент
маркетингових комунікацій 94

**В. П. Сладкевич,
О. Г. Александров**

Формування маркетингової
стратегії підприємства 98

Б. В. Семерей

Особливості проведення кадрової
політики на охоронних підприєм-
ствах в умовах
конкуренції 102

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

У процесі розвитку ринкових відносин в Україні з'являється все більше суб'єктів ринку, які мають свою власність матеріального і фінансового характеру і яку потрібно захищати. Крім того, кримінальна ситуація в Україні є дуже складною у зв'язку з істотним зубожінням більшості населення, різким розшаруванням населення на бідних і багатих не за результатами праці, значною маргіналізацією населення та ін.

Усе це обумовило появу за останнє десятиліття великої кількості охоронних підприємств, між якими виникає конкуренція щодо послуг за різними напрямками охоронної діяльності. Оскільки якість персоналу є головною конкурентною перевагою цих підприємств, тому саме у сфері підбору й оцінки працівників нині тривають пошуки основних джерел такої переваги.

Останніми роками з'явилося чимало публікацій щодо специфіки діяльності охоронних підприємств [1–3]. Особливість проведення кадрової політики цих підприємств полягає у сфері пошуку якісного персоналу. У цьому сенсі безумовний інтерес викликає сучасна технологія

підбору персоналу в різних організаціях на основі паспорту посади [4–6], розкриття сутності якої в специфічних умовах діяльності охоронних підприємств нами буде розглянуто як одна з сучасних технологій відбору якісного персоналу в комерційних організаціях. За допомогою паспорта посади можна наблизитися до вирішення важливої проблеми відповідності претендента на ту чи іншу посаду, вимогам щодо знань, вмінь та особистісних якостей, які потрібно мати для успішного виконання функціональних обов'язків. Тобто те, що ми називаємо адекватністю працівника займаний посаді та функціям, які він виконує.

У зв'язку з відсутністю на охоронних підприємствах науково обґрунтованої технології розробки і використання такого інструментарію, як паспорт посади охоронця, нами запропоновано методику формування параметрів паспорта посади різних категорій працівників та кваліметрична оцінка цих параметрів.

Основні положення цієї методики пов'язані з виконанням кількох етапів, першим з яких є виявлення тих факторів (вони потім стануть параметрами паспорта посади), які є

обов'язковими (базовими) для працівника з охоронної діяльності.

За допомогою лінійних керівників та кадрових служб декількох охоронних підприємств, які були респондентами соціологічного опитування, вдалося виявити чотири фактори: фізична підготовка; правова підготовка; спеціальна (професійна) підготовка; особисті якості. Була виявлена також вагомість кожного фактора, що наведено нижче з певним розкриттям сутності кожного фактора. Згадаємо, що вагомість вимірюється в частках одиниці таким чином, що їх сукупність дає саме одиницю.

Кожний фактор оцінювався за допомогою критеріїв, значущість яких коливається від 1,0 (оптимум, стандарт, ідеал) до 0,0. Нижче розкрито сутність базових параметрів паспорту посади охоронця та наведено результати апробації його для оцінки персоналу на стадії підбору і атестації.

1. Фізична підготовка (вагомість фактора — 0,29).

Критерії оцінки фактора:

- відмінно виконує всі нормативи з фізичної підготовки (значущість критерію — 1,0);
- добре виконує нормативи з фізичної підготовки (значущість критерію — 0,8);
- задовільно виконує нормативи з фізичної підготовки (значущість критерію — 0,0).

2. Правова підготовка (вагомість фактора — 0,29).

Критерії оцінки фактора:

- добре володіє правовими основами охоронної діяльності (значущість критерію — 1,0);

- володіє правовими основами охоронної діяльності, але рекомендовано в деяких аспектах підтягнути знання (значущість критерію — 0,8);

- не володіє правовими основами охоронної діяльності (значущість критерію — 0,0).

3. Спеціальна (професійна) підготовка (вагомість фактора — 0,29).

Критерії оцінки фактора:

- за бойовим розрахунком діє вчасно, швидко, впевнено та організовано, володіє основами охорони об'єктів (1,0);
- особливості несення служби знає, але не завжди вміло та впевнено (0,8);
- має слабкі знання (0,3);
- не має спеціальних знань, тому діє невміло та невпевнено (значущість критерію — 0,0).

4. Особисті якості (вагомість фактора — 0,13).

Критерії оцінки фактора:

- має організаторські здібності та управлінські якості; мислить творчо (значущість критерію — 1,0);
- проявляє розумну ініціативу; прагне до кар'єрного росту (значущість критерію — 0,6);
- проявляє увагу, наполегливість у роботі (значущість критерію — 0,3);
- у роботі неухвально; не проявляє старань та наполегливості (значущість критерію — 0,0).

Специфіка охоронної діяльності вимагає, щоб перших три фактори були обов'язковими, тому їм призначено таку високу ступінь вагомості. Якщо припустити, що особа не має відповідного позитивного показника

хоча б за одним з цих факторів, вона не відповідає посаді навіть охоронця. З цією метою був призначений граничний коефіцієнт, який дорівнює 0,735. Він отриманий таким чином:

$$1 \cdot (0,29 \cdot 0,8) + 2 \cdot (0,29 \cdot 0,8) + 3 \cdot (0,29 \cdot 0,8) + 4 \cdot (0,13 \cdot 0,3) = 0,232 + 0,232 + 0,232 + 0,039 = 0,735.$$

Це означає, що якщо в когось кінцевий показник нижче цього значення, він не відповідає посаді. Візьмемо, наприклад, найбільші показники по двох факторах з трьох перших і найбільше значення четвертого, а по одному з трьох перших візьмемо негативний показник, отримаємо:

$$1 \cdot (0,29 \cdot 1) + 2 \cdot (0,29 \cdot 1) + 3 \cdot (0,29 \cdot 0) + 4 \cdot (0,13 \cdot 1) = 0,29 + 0,29 + 0 + 0,13 = 0,71.$$

Посаді старшого зміни охорони відповідає граничний коефіцієнт, який дорівнює 0,948. Його отримано:

$$1 \cdot (0,29 \cdot 1) + 2 \cdot (0,29 \cdot 1) + 3 \cdot (0,29 \cdot 1) + 4 \cdot (0,13 \cdot 0,6) = 0,29 + 0,29 + 0,29 + 0,078 = 0,948.$$

Це означає, якщо особа отримала такий високий показник, її можливо

зарахувати до резерву на вищестоящу посаду старшого зміни. Такий показник ґрунтується на високих оцінках фізичної, правової, спеціальної підготовки, а крім цього, ще й особистих даних, які вказують на можливе використання співробітника на підвищеній посаді.

Якщо хтось отримає абсолютний показник, який дорівнює одиниці, це буде приводом зарахування до резерву на вищестоящу посаду із подальшим розглядом його кандидатури щодо підвищення до посади начальника об'єкта охорони. На це вказує наявність, крім усіх необхідних даних, ще й організаторських та управлінських здібностей.

На основі розробленої методики в охоронній фірмі "Арсенал" проведено атестацію дев'ятох працівників одного окремого об'єкта охорони, троє з яких — старші зміни, інші — рядові охоронці. З цією метою призначимо загальні збори усіх цих співробітників. У присутності цього невеликого колективу за до-

Таблиця 1

Оцінка працівників підприємства на основі кваліметричної методики

Значущість критеріїв по кожному фактору				
Працівники	Фактори			
	1 ф.	2 ф.	3 ф.	4 ф.
А.В.С.	1,0	1,0	1,0	0,6
Б.О.І.	1,0	1,0	1,0	1,0
В.В.А.	1,0	1,0	1,0	0,3
О.С.К.	1,0	1,0	1,0	0,6
П.І.П.	1,0	0,8	1,0	0,3
О.С.Д.	0,8	0,8	0,8	0,3
У.Т.С.	0,8	0,8	0,8	0,6
Т.О.О.	0,8	0,8	1	0,3
Щ.Г.В.	0,8	1,0	0,8	0,3

помогою “паспорта посади” будемо аналізувати визначені вище фактори по кожному співробітнику. У результаті отримано показники, які подані в табл. 1.

Перших три співробітники у списку — старші змін, усі наступні — охоронці. З аналізу отриманих результатів видно, що майже всі працівники відповідають своїм посадам. Одного із старших змін (Б.О.І.) вже навіть можна зарахувати до резерву на вищу посаду.

Іншого старшого зміни треба навпаки — понизити на посаді, оскільки він отримав коефіцієнт 0,909, тоді як для старших змін мінімальний прохідний бар’єр дорівнює 0,948. З пофакторного аналізу його параметрів видно, що це обумовлено відсутністю в нього особистих рис, які необхідно мати старшому зміни, на що вказує показник по четвертому фактору, що дорівнює 0,039.

Одного з рядових охоронців за підсумками атестації варто підвищити на посаді до старшого зміни, бо він має відповідний коефіцієнт

0,948. Інші отримали показники, які не нижче 0,735.

Перевагою такої методики атестації є її прозорість, демократичність, а також чітко визначені критерії оцінки факторів. Крім того, аналіз за “паспортом посади” є зрозумілим для всіх співробітників, а отримані в процесі його застосування показники є доволі обґрунтованими (табл. 2).

В ідеалі, для атестації за якісною методикою необхідний повсякденний аналіз праці кожного співробітника. У зв’язку із можливим несенням служби за різними режимами та на різних об’єктах одними й тими самими співробітниками, такий повсякденний аналіз або зовсім неможливий у зв’язку із непорівнянністю показників роботи, або вимагає дуже складних розрахунків, які потребують невинновданого часу.

Незважаючи на це, розроблена методика може використовуватись не лише для проведення атестації співробітників, які вже тривалий час працюють на підприємстві, а й при підборі персоналу.

Таблиця 2

Значущість критеріїв перемножена на вагомість фактора

Працівники	Фактори				Сума
	1 ф.	2 ф.	3 ф.	4 ф.	
А.В.С.	0,29	0,29	0,29	0,078	0,948
Б.О.І.	0,29	0,29	0,29	0,13	1,0
В.В.А.	0,29	0,29	0,29	0,039	0,909
О.С.К.	0,29	0,29	0,29	0,078	0,948
П.І.П.	0,29	0,232	0,29	0,039	0,851
О.С.Д.	0,232	0,232	0,232	0,039	0,735
У.Т.С.	0,232	0,232	0,232	0,078	0,774
Т.О.О.	0,232	0,232	0,29	0,039	0,793
Щ.Г.В.	0,232	0,29	0,232	0,039	0,793

У системі підбору персоналу на охоронному підприємстві спочатку треба з'ясувати чи відповідає особа, яка бажає працевлаштуватися, вимогам чинного законодавства, правовій компетентності. Уже тільки після цього можна приступити до вивчення її кандидатури на предмет призначення на вакантні посади.

Розроблена вище кваліметрична система оцінки в такому вигляді, як вона є, звичайно, не зовсім підходить для людини, яка тільки-но прийшла працевлаштовуватися на підприємство. Це пояснюється тим, якщо вона раніше не працювала на охоронному підприємстві, то не має ні відповідної правової, ні спеціальної підготовки. Навіть, якщо й працювала в охоронній діяльності, то особливості несення служби на різних об'єктах охорони теж дуже відрізняються. У зв'язку із цим неможливо здійснити оцінку за двома факторами з розробленого "паспорту посади".

Оцінка четвертого фактора буде теж необ'єктивною, тому що нову людину ніхто не знає і вона себе ще ніяк не проявила.

А якщо прийняти навіть без оцінки на випробувальний термін, то через цей випробувальний час — кандидат на вакантну посаду може не здати нормативи з фізичної підготовки, оскільки якщо правові та спеціальні знання можна набути швидко, то з фізичною підготовкою складніше.

На наш погляд, із цієї ситуації є вихід. Розроблену методику можна навіть і в такому вигляді творчо використовувати при підборі персоналу на стадії прийняття на роботу. Наприклад, аналіз же за першим

фактором, тобто оцінку фізичної підготовки, можна здійснити перед зарахуванням на підприємство. У такому випадку, навіть якщо отриманий показник небагато відставатиме від необхідного рівня, у кандидата буде час підготуватися.

Після оцінки за першим фактором отриманий показник фіксується, а кандидат зараховується на підприємство на місячний випробувальний строк. За цей місяць у нового працівника є час на вивчення законодавчої бази, правових основ діяльності, специфіки охорони об'єктів та охоронних дій у різних випадках.

За цей же час колектив придивляється до нового працівника, вивчаючи його особисті якості та риси характеру.

Уже тепер, після місяця роботи, можна провести атестацію нового працівника за системою "паспорту посади". Тим більше, що при позитивному показнику по першому фактору, отриманому до зарахування, тепер потрібно аналізувати лише три інших фактори для винесення загального висновку про відповідні посади.

Якщо ж працівник до зарахування на підприємство отримав негативний показник з фізичної підготовки, але взяв на себе зобов'язання підтягнути свою фізпідготовку до належного рівня, у цьому випадку проводиться повна атестація з аналізом по всіх чотирьох факторах.

Спробуємо використати розроблену методику вже в системі підбору нових кадрів. З метою проведення експерименту, підбір за "паспортом посади" здійснювався в процесі працевлаштування десяти нових співро-

бітників. Оцінка їх показників здійснювалась менеджером з персоналу та начальниками охорони об'єктів. У результаті отримано дані, які подані в таблицях 3 і 4.

Аналіз за першим фактором здійснюється ще до зарахування на під-

приємство; у дужках наведені показники повторного аналізу, якщо раніше було отримано негативний показник.

З отриманих даних видно, що два кандидати ще до зарахування на підприємство не відповідали за

Таблиця 3

Проведення атестації нових працівників на основі кваліметричної методики

Працівники	Значущість критеріїв по кожному фактору			
	Фактори			
	1 ф.	2 ф.	3 ф.	4 ф.
1	0,8	1,0	0,8	0,3
2	0,8	1,0	0,8	0,3
3	0,8	1,0	0,8	0,3
4	1,0	1,0	0,8	0,3
5	0,8	1,0	0,8	0,3
6	0,8	0,8	0	0,3
7	1,0	1,0	0,8	0,6
8	0 (0,8)	1,0	1,0	0,3
9	0,8	0,8	0,8	0,3
10	0 (0)	0,8	0,8	0,3

Таблиця 4

Значущість критеріїв перемножена на вагомість фактора

Працівники	Фактори				Сума
	1 ф.	2 ф.	3 ф.	4 ф.	
1	0,232	0,29	0,232	0,039	0,793
2	0,232	0,29	0,232	0,039	0,793
3	0,232	0,29	0,232	0,039	0,793
4	0,290	0,29	0,232	0,039	0,851
5	0,232	0,29	0,232	0,039	0,793
6	0,232	0,232	0	0,039	0,503
7	0,290	0,29	0,232	0,078	0,890
8	0 (0,232)	0,29	0,29	0,039	0,851
9	0,232	0,232	0,232	0,039	0,735
10	0 (0)	0,232	0,232	0,039	0,503

своїми показниками фізичної підготовки необхідному рівню, але взяли зобов'язання підняти рівень за час випробувального місяця роботи. У результаті один так і не був прийнятий на роботу, оскільки не відповідав за даними фізпідготовки, на що вказує показник 0,503.

Ще один з кандидатів теж отримав показник 0,503 і не був прийнятий на постійну роботу у зв'язку з недостатніми знаннями своїх професійних обов'язків та браком спеціальних знань.

Усі інші вісім працівників після проходження атестації за “паспортом посади” були зараховані на підприємство на відповідні посади, оскільки мали узагальнюючі показники, які перевищували або дорівнювали прохідному мінімуму — 0,735.

Цікаво також, що в одного з нових співробітників показник за четвертим фактором, тобто за особистими якостями, дорівнює 0,078. Це свідчить про наявність у цього претендента особистих рис характеру, які дають підстави розглядати його кандидатуру на вищу посаду, але узагальнюючий показник дорівнює 0,89, а для старшого зміни необхідно набрати 0,948. З аналізу усіх факторів цієї особи видно, що у зв'язку із малим досвідом роботи, йому бракує спеціальної підготовки, тому питання щодо зарахування до резерву на підвищення поки ще не розглядалось. Цей факт підтверджує доцільність використання розробленої кваліметричної технології оцінки кадрів за факторно-критеріальним принципом.

Кадрові служби мають змогу забезпечити подальший розвиток цієї

методики на підприємстві шляхом упровадження її у практику із використанням ЕОМ. Це дасть можливість постійно та безперервно оцінювати персонал, а в результаті — оперативно отримувати за допомогою ведення баз даних оброблену інформацію із запитом користувача електронної системи по окремим працівникам та періодам їх діяльності. Такі дані будуть корисні, наприклад, при непередбачуваних або термінових обставинах призначення чи переміщення кадрів на підприємстві. На прикладі організації “Арсенал”, яка входить до складу корпорації, в ідеалі було б запропонувати впровадити “паспорт посади” на всіх підприємствах корпорації. Таким чином, отримаємо систему, яка діятиме не лише в середині організації, а й дасть змогу робити швидкі переміщення, у разі необхідності, по всіх підприємствах (організації) корпорації.

Це створить перспективність подальшої роботи у цьому напрямі. Зокрема, важливим моментом тут буде принцип тотожності та співвідношення показників роботи, власних навичок та особистих даних працівників різних організацій, корпорації. Саме цей принцип буде вирішальною умовою застосування розробленої кваліметричної методики при ефективній взаємодії різних організаційних структур.

“Паспорт посади” — це комплексна система показників, яка ґрунтується на їх кваліметричній оцінці, що кількісною мірою характеризує вимоги до кандидатів і дає можливість виявити відповідність посаді від рядового охоронця до керівників підрозділів чи об'єктів.

Перевагою такої методики є також те, що на вищестоящу (керівну) посаду, в процесі атестації або підбору кандидатів, призначається саме той співробітник, який максимально відповідає цій посаді.

Основними параметрами “паспорту посади” на основі зазначеної методики розглянуто фізичну підготовку, правову підготовку, спеціальну підготовку, особисті якості.

Специфіка охоронної діяльності вимагає, щоб перші три фактори розглядалися як базові, тобто обов’язкові, тому їм призначено таку високу ступінь вагомості. Якщо припустити, що особа не має відповідного позитивного показника хоча б за одним з цих факторів, вона не відповідає посаді навіть охоронця. З цією метою був призначений граничний коефіцієнт по кожній посаді.

Посаді рядового охоронця відповідає граничний коефіцієнт, який дорівнює 0,735. Це означає, якщо в когось кінцевий показник нижче цього значення, він не відповідає посаді.

Посаді старшого зміни охорони відповідає граничний коефіцієнт, який дорівнює 0,948. Це означає, якщо особа отримала такий високий показник, її можливо зарахувати до резерву на вищестоящу посаду старшого зміни. Цей показник ґрунтується на високих оцінках фізичної,

правової, спеціальної підготовки, а крім цього, ще й особистих даних, які вказують на можливе використання співробітника на більш високій посаді.

Великим позитивним моментом є запропоновані методики, об’єктивність, демократичність та прозорість використання їх на практиці, що довела експериментальна апробація на охоронному підприємстві “Арсенал”.

Література

1. *Ревенко А. Н.* Организация охраны частными службами безопасности. — Кременчуг, 2005. — 185 с.
2. *Основы обеспечения безопасности физических лиц: Учеб. пособие.* — Минск: СБ, 2006. — 458 с.
3. *Практические* рекомендации по организации службы охраны коммерческого предприятия / Сост. В. А. Хватков. — К.: Издат. дом “Скиф”, КНТ. — 2008. — 464 с.
4. *Гошко А. О.* Сучасна управлінська культура в системі місцевого самоврядування: Монографія. — К.: Видво НАДУ, 2006.
5. *Иванов В. С.* Оценка персонала организации на основе паспорта должности // Персонал. — 2001. — № 12. — С. 25–29.
6. *Маслов Б.* Паспорт должности как стандарт при аттестации и подборе персонала // Отдел кадров. — 2002. — № 12. — С. 15–19.