

**Матвєєва Наталя Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри економіки*

*Харківській національній університет міського*

*господарства імені О.М. Бекетова*

**Матвеева Наталья Николаевна**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*доцент кафедры экономики*

*Харьковский национальный университет городского*

*хозяйства имени А.Н. Бекетова*

**Matvieieva Natalya**

*PhD of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of Economics*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ**

**ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

**ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ**

**КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**BUSINESS ACTIVITY OF STAFF AS AN ELEMENT OF PERSONNEL**

**POLICY OF THE ENTERPRISE**

**Анотація.** В статті приділено увагу такому напрямку дослідження як активність персоналу, який є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством, зокрема кадрової роботи підприємства. Окреслені основні напрями її вдосконалення. Такі категорії як кадрова політика, мотивація, ділова активність персоналу потребують економічного дослідження їх суті. Сучасна кадрова політика - це

*продовження місії та стратегічних цілей організації, спрямованих на отримання результатів та перспектив розвитку суспільства.*

*Метою кадрової політики організації є досягнення балансу між економічною та соціальною політикою щодо ефективного використання людських ресурсів, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованим персоналом, створення умов для ефективного використання та розвитку навичок працівників компанії, соціально-економічне задоволення очікувань та інтересів працівників. Розглядаючи ділову активність підприємства з погляду активності його персоналу, потрібно відзначити, що для кожного структурного підрозділу і кожного відділу по-різному виявляється і ефективність роботи, і, відповідно, ділова активність.*

**Ключові слова:** *персонал, ділова активність персоналу, кадрова політика.*

**Анотація.** *В статті уделено внимание такому направлению исследования как активность персонала, который является неотъемлемой составляющей эффективного управления предприятием, в частности кадровой работы предприятия. Очерчены основные направления ее совершенствования. Такие категории как кадровая политика, мотивация, деловая активность персонала требуют экономического исследования их сути. Современная кадровая политика - это продолжение миссии и стратегических целей организации, направленных на получение результатов и перспектив развития общества.*

*Целью кадровой политики организации является достижение баланса между экономической и социальной политикой относительно эффективного использования человеческих ресурсов, своевременное обеспечение подразделений компании квалифицированным персоналом, создание условий для эффективного использования и развития навыков*

сотрудников компании, социально-экономическое удовлетворение ожиданий и интересов работников. Рассматривая деловую активность предприятия с точки зрения активности его персонала, нужно отметить, что для каждого структурного подразделения и каждого отдела по-разному проявляется и эффективность работы, и, соответственно, деловая активность.

**Ключевые слова:** персонал, деловая активность персонала, кадровая политика.

**Summary.** *In the article attention is paid to this direction of research as the activity of staff that is an integral part of effective business management, in particular personnel of the enterprise. Outlined main directions of its improvement. Categories such as personnel policies, motivation, business activity personnel require an economic study of their essence. Modern personnel policy is the continuation of the mission and strategic goals of the organization, aimed at obtaining results and development prospects of the company.*

*Objective of personnel policy of the organization is to achieve a balance between economic and social policies regarding the efficient use of human resources to ensure the timely divisions of the company with qualified personnel, creation of conditions for the efficient use and development of skills, socio-economic meet the expectations and interests of workers. Considering business activity of the company from the point of view of the activity of its staff, it should be noted that for each business unit and each Department was different and efficiency, and, consequently, business activity.*

**Key words:** *personnel, business activity of personnel, personnel policy.*

**Постановка проблеми.** Останнім часом кадрові питання на підприємствах стають дуже гостро. На ринок праці виходять молоді то потужні гравці, однак, в деяких галузях, наприклад комунальне

господарство яке є технологічним складається така ситуація, унікальні висококваліфіковані спеціалісти не завжди отримують високу плату за свою працю. Такі категорії як кадрова політика, мотивація, ділова активність персоналу потребують економічного дослідження їх суті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вчених - економістів у галузі управління персоналом займаються оцінкою кадрової роботи та персоналом, а саме Л.В. Балабанова [2], А.М. Колот [4], К. Корольова [5], Л.О. Лещенко [6]. Методи, які вони пропонують, в основному схожі. Ділові, професійні та особисті характеристики працівника визначаються на основі анкет працівника або даних від начальника управління, а візуалізація цих характеристик оцінюється балами. Це дозволяє визначити комплексну оцінку якості та результативності роботи компанії для кожного працівника.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Аналіз різнобічних наукових праць та досліджень з обраного напрямку. Дослідження впливу чинників ділової активності на підрозділ.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна кадрова політика - це продовження місії та стратегічних цілей організації, спрямованих на отримання результатів та перспектив розвитку суспільства [5, с. 221].

Метою кадрової політики організації є досягнення балансу між економічною та соціальною політикою щодо ефективного використання людських ресурсів, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованим персоналом, створення умов для ефективного використання та розвитку навичок працівників компанії, соціально-економічне задоволення очікувань та інтересів працівників. Метою кадрової політики є орієнтація на посередництво звітності про корпоративну культуру, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників організації [1; 2, с. 228].

Мета кадрової політики полягає у формулюванні цілей у часі,

відповідно до стратегії розвитку організації, надати проблеми та поставити за мету знайти спосіб досягнення цих цілей. Для досягнення цих цілей особливо важливо керуватися організацією виробництва поведінки кожного з її працівників. Як стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється на основі внутрішніх ресурсів і традицій організації та можливостей, які пропонує зовнішнє середовище. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції розвитку [2, с. 155].

Ми вважаємо, що кадрова політика повинна визначати напрям і основи роботи з загальними положеннями та конкретними вимогами до неї. Основна її мета - гарантувати збалансованість процесів підбору, утримання персоналу, його розвитку відповідно до потреб суспільства, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці.

Метою кадрової політики є збалансування процесів оновлення та підтримання кількості та якісного складу людських ресурсів відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці, а також створення високоефективних та високопрофесійних обов'язків громади, гнучких та здатних відповідним чином реагувати на зміни. внутрішнє та зовнішнє середовище. Основні завдання кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Основні види кадрової політики: політика підбору персоналу; політика професійного навчання; політика оплати праці; політика навчання у сфері кадрових змін, політика у сфері соціальних відносин [3, с. 73].

Необхідно зазначити, що ефективною кадровою політикою, яка

створює умови для раціонального використання персоналу в компанії, є:

- невід'ємна частина програми стратегічного розвитку бізнесу, тобто підтримка реалізації стратегії через персонал;
- гнучка, тобто повинна бути стабільною, з одного боку, тому що певні плани працівників пов'язані зі стабільністю, а з іншого - динамічною, тобто пристосуванням до змін тактики компанії, економічної ситуації на ринку;
- фінансово виправдані з урахуванням реальних фінансових можливостей, які забезпечать індивідуальний підхід до працівників.

Таким чином, кадрова політика повинна зосереджуватися на створенні системи роботи з персоналом, яка спрямована на досягнення не лише економічного, а й соціального впливу в умовах дотримання чинного законодавства.

Створення працездатної, ефективної команди професіоналів - виклик для будь-якого керівника, водночас, - це вершина управлінської майстерності. Проте, зусилля, витрачені на створення команди, скуповуються в будь-якому випадку: команда легше і швидше досягає успіху. Роль лідера дуже важлива: він формує основні принципи взаємодії, задає вектор розвитку, принципово впливає на ділову активність у колективі. Ділову активність підприємства необхідно розглядати як активність його персоналу. Управляти активністю персоналу можна за допомогою чинників, що впливають на неї. Оцінка таких чинників дозволить менеджерам визначити в якому підрозділі і на який чинник необхідно впливати, щоб підвищилася ділова активність всього підприємства. У цьому напрямі дослідження важливо оцінити всі фактори, які впливають на діяльність, а не лише характеристики людини. Крім того, оцінка діяльності не кожного окремого працівника, а підрозділу має надзвичайно важливе значення, тому ми оцінюємо фактори, що мають відношення до виробничої, технічної, економічної, фінансової та

економічної діяльності.

Необхідно дослідити своєчасний підбір, адаптацію, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва за рахунок мотивації праці та досягнення стратегічних цілей компанії.

Розглядаючи ділову активність підприємства з погляду активності його персоналу, потрібно відзначити, що для кожного структурного підрозділу і кожного відділу по-різному виявляється і ефективність роботи, і, відповідно, ділова активність.

У зв'язку з цим можна виділити три види активності - залежно від підрозділів підприємства:

1) виробнича активність

- рівень робочих основного і допоміжного виробництва;

2) техніко-економічна активність

- технічний відділ, відділ технічного контролю, конструкторський відділ, технологічна підготовка виробництва, відділ постачання;

3) фінансово-господарська активність

- відділ праці і заробітної плати, планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ маркетингу, вищий менеджмент.

Показники, що використовуються для розрахунку активності, можуть відрізнятися з кількох причин: об'єктивної та суб'єктивної. Однак якщо об'єктивні причини не вдається подолати (наприклад, інфляція, економічна криза тощо), на суб'єктивні (залежно від роботи працівників) можна і слід впливати. Адже команда має вирішальний вплив на настрій та функціонування організації. Згуртованість та конфліктність колективу, його стабільність, рівень кваліфікації та обізнаності працівників, активність, дисципліна - все це безпосередньо визначає ефективність організації. Різні методи пропонують інші фактори: елементи потенціалу зайнятості. Аналіз методів та підходів виявив сім факторів, які впливають не тільки на діяльність працівників компанії, але також є "причиною" діяльності.

Використовуючи елементи теорії нечітких множин, можна визначити лінгвістичну оцінку, а згодом і кількісні значення (нечіткі збіги) кожної лінгвістичної змінної (фактор, що характеризує ділову активність).

Результати оцінок наведено в таблиці 1.

Керівник підрозділу оцінює дані чинники для своїх співробітників. Потім знаходяться середньоарифметичні значення кількісних оцінок ( $X_i$ ) для підрозділів, що характеризують кожен вид активності: виробничу, техніко-економічну і фінансово-господарську. Оскільки для кожного підрозділу значущість чинників буде різною, то необхідно визначити вагу кожного чинника ( $w_i$ ), при чому:

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (1)$$

Вагу можуть задавати експерти, або керівники підрозділу. Загальне значення визначається як результат множення оцінки (середньоарифметичного значення оцінки по підрозділу) і ваги, тобто

$$K_i = \prod_{i=1}^n X_i w_i \quad (2)$$

Розрахунок оцінки впливу чинників представлений в таблиці 1.

Таблиця 1

### Оцінка впливу чинників на ділову активність персоналу

| № п/п | Чинник                      | Оцінка | Вага  | Загальне значення  |
|-------|-----------------------------|--------|-------|--------------------|
| 1     | Освіта                      | $X_1$  | $w_1$ | $K_1 = X_1 * w_1$  |
| 2     | Здоров'я                    | $X_2$  | $w_2$ | $K_2 = X_2 * w_2$  |
| 3     | Професійність               | $X_3$  | $w_3$ | $K_3 = X_3 * w_3$  |
| 4     | Особисті якості             | $X_4$  | $w_4$ | $K_4 = X_4 * w_4$  |
| 5     | Мотивація                   | $X_5$  | $w_5$ | $K_5 = X_5 * w_5$  |
| 6     | Взаємовідносини у колективі | $X_6$  | $w_6$ | $K_6 = X_6 * w_6$  |
| 7     | Умови праці                 | $X_7$  | $w_7$ | $K_7 = X_7 * w_7$  |
|       | Сума                        | -      | 1     | $\sum_{i=1}^n K_i$ |



Порівнюючи три результативні показники  $\sum_{i=1}^n K_i$  (вони повинні приймати значення від 0 до 1), відповідні виробничій, техніко-економічній і фінансово-господарській активності, можна визначити в якому підрозділі і на якій саме чинник необхідно впливати, щоб ділова активність даного підрозділу і відповідно ділова активність всього підприємства підвищилася. Проведемо розрахунок ділової активності персоналу за запропонованою методикою планово-економічного відділу підприємства.

При цьому оцінимо вагомість параметрів за допомогою методу парних порівнянь Т.Сааті. Слід нагадати, що згідно цієї методики усі параметри слід оцінити за допомогою так званої шкали Сааті.

Ця шкала має наступний вигляд при порівнянні параметрів  $r_i$  над  $r_j$ :

- за відсутності переваги  $r_i$  над  $r_j$ ;
- за слабкої переваги  $r_i$  над  $r_j$ ;
- 5 - за суттєвої переваги  $r_i$  над  $r_j$ ;
- 7 - за явної переваги  $r_i$  над  $r_j$ ;
- 9 – за абсолютної переваги  $r_i$  над  $r_j$ ;
- 2, 4, 6, 8 – проміжні порівняльні оцінки.

В нашому випадку за допомогою експертних оцінок, обравши для початкового порівняння параметр «Особисті якості», отримані наступні оцінки:

- для параметру «Освіта» - 7 балів;
- для параметру «Здоров'я» - 2 бали;
- для параметру «Професійність» - 9 балів;
- для параметру «Мотивація» - 3 бали;
- для параметру «Взаємовідносини у колективі» - 9 балів;
- для параметру «Умови праці» - 7 балів.

**Чинники, що впливають на активність персоналу підприємства**

| <b>Фактор</b>                    | <b>Методи оцінки</b>   | <b>Необхідний показник</b>  |
|----------------------------------|--|---|
| Освіта                           | Опитування або аналіз персональних карток робітників                       | Процентне співвідношення людей з вищою і середньою освітою, навчання персоналу, інтелектуальні показники, отримання другої освіти                             |
| Здоров'я                         | Опитування або аналіз пропусків через хвороби                              | Кількість пропусків за лікарняними листками   |
| Професійність                    | Опитування   | Стаж роботи, креативність, компетентність, показники по професії, здатність організувати і планувати, раціонально використовувати робочий час, творчий підхід |
| Особисті якості                  | Опитування (анкетування)   | Ініціативність, чесність, справедливість, рішучість, енергійність   |
| Мотивація                        | Експеримент: ввести психологічну мотивацію і оцінити результат; опитування | Рівень заробітної плати (порівняння із зарплатою у галузі або регіоні), співвідношення методів мотивації, плинність кадрів                                    |
| Психологічний клімат у колективі | Опитування (анкетування); побудова соціограм                               | Комунікабельність, піклування про людей   |
| Належні мови праці               | Аналіз документів з охорони праці  | Напруга праці, оцінка приміщень, забезпеченість технікою  |

*Джерело: розробка автора*

Звідси впливають значення коефіцієнтів вагомості параметрів для оцінки групового показника конкурентоспроможності. Вони можуть бути обчислені за наступною формулою:

$$\omega_i = \frac{1}{\sum_{j=1}^n r_{ij}}, \quad (3)$$

де  $\omega_i$  - вагомість  $i$ -го показника;

$r_{ij}$  – значення елемента матриці парних порівнянь, розташованого за  $i$ -м рядком та  $j$ -м стовпчиком.

Як ми бачимо,  $\omega_0 + \omega_3 + \omega_{\text{п}} + \omega_{\text{я}} + \omega_{\text{м}} + \omega_{\text{в}} + \omega_{\text{у}} = 1$ , отже всі показники вагомості нормовані до одиниці.

Далі на основі кількісної оцінки активності персоналу планово-економічного відділу і ваги окремих чинників розрахуємо загальне значення оцінки.

*Таблиця 3*

**Оцінка впливу чинників на ділову активність персоналу підрозділу**

| № п/п | Чинник                      | Оцінка $X_i$ | Вага $w_i$ | Загальне значення ( $K_i = X_i * w_i$ ) |
|-------|-----------------------------|--------------|------------|---|
| 1     | Освіта                      | 0,94         | 0,21       | 0,1974                                  |
| 2     | Здоров'я                    | 0,92         | 0,06       | 0,0552                                  |
| 3     | Професійність               | 0,76         | 0,27       | 0,2052                                  |
| 4     | Особисті якості             | 0,8          | 0,03       | 0,024                                   |
| 5     | Мотивація                   | 0,62         | 0,09       | 0,0558                                  |
| 6     | Взаємовідносини у колективі | 0,84         | 0,18       | 0,1512                                  |
| 7     | Умови праці                 | 0,74         | 0,16       | 0,1184                                  |
|       | Сума                        | -            | 1          | 0,8072                                  |

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Саме активність повинна бути базовим показником для заохочення, винагороди, застосування як економічного, так і морального стимулювання працівників підприємства. Практична значущість оцінки чинників, що впливають на ділову активність, полягає в

тому, що менеджери на основі пропонованої моделі оцінок можуть визначити сильну або слабку ланку, тобто той чинник, управління яким приведе до зростання ділової активності в діяльності підприємства.

Розрахований показник активності персоналу підрозділу порівнюється з середнім по підприємству за відповідний період і слугує підставою для нарахування або не нарахування премії.

### **Література**

1. Про працю України: Кодекс законів за станом на 20 лютого 2008 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. К. : Парлам. вид-во, 2008. 90 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
3. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
5. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. 2008. №2. С. 50-55.
6. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
7. Методы организации экспертизы и обработки экспертных оценок в менеджменте : учеб.-метод. пособ. / В. Н. Эйтингон, М. А. Кравец, Н. П. Панкратова, В. В. Давнис. Воронеж, 2004. 44 с.
8. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. Москва: 1993. 316 с.

### **References**

1. Pro pracju Ukrajiny: Kodeks zakoniv za stanom na 20 ljutogho 2008 r. / Verkhovna Rada Ukrajiny. Ofic. vyd. K. : Parlam. vyd-vo, 2008. 90 s.
2. Balabanova L.V. Upravlinnja personalom:navch. posib. / L.V. Balabanova, O.B. Sardak. Donecjk: DonDUET, 2006. 471 s.
3. Nykyforenko V.Gh. Upravlinnja personalom: Navchaljnyj posibnyk. 2-ghe vydannja, vypravlene ta dopovnene. Odesa: Atlant, 2013. 275 s.
4. Kolot A.M. Motyvacija personalu: pidruchnyk / A. M. Kolot. K.: KNEU, 2005. 337 s.
5. Koroljova K. Vzajemozv'jazok motyvaciji i rivnja profesijnykh dosjaghenj / K. Koroljova // Personal. 2008. #2. S. 50-55.
6. Leshhenko L. O. Motyvacija praci jak faktor pidvyshhennja prybutkovosti vyrobnyctva / L. O. Leshhenko // Efektyvna ekonomika. 2016. #4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
7. Metody organizacii ekspertizy i obrabotki ekspertnyh ocenok v menedzhmente : ucheb.-metod. posob. / V. N. Ejtingon, M. A. Kravec, N. P. Pankratova, V. V. Davnis. Voronezh, 2004. 44 s.
8. Saati T. Prinyatie reshenij. Metod analiza ierarhij / T. Saati. Moskva: 1993. 316 s.