

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: **«Формування кадрового ядра в організації
(на матеріалах АТ «Хмельницькгаз»)»**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

Кобзар П.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент

Арзянцева Д.А.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

начальник відділу
комерційного балансування

Курганський Д.Л.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

Анотація

Кобзар П.О. Формування кадрового ядра в організації (на матеріалах АТ «Хмельницькгаз»)– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022. – 85 с.

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з розвитком технологій формування кадрового ядра організації. Визначено сутність категорії «кадрове ядро»; запропоновано виділяти три підходи до розуміння його змісту. Ідентифіковано принципи формування кадрового ядра.

Встановлено, що у АТ «Хмельницькгаз» застосовують поняття кадрового ядра і чітко трактують його сенс. За допомогою експертного опитування встановлено оптимальний обсяг кадрового ядра; з'ясовано, що на даний момент в ядро входять, переважно, керівники, співробітники з високим стажем роботи, висококваліфіковані професіонали. Узагальнені проблеми та особливості розвитку кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз».

Удосконалено технологію формування кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз»: здійснено розподіл ролей та встановлено їх функціональне наповнення. Обґрунтовано сукупність методів формування компетенцій у учасників різних елементів кадрового ядра, які виділені за критерієм виконуваної ролі. Опрацьовано модель матеріальної мотивації членів кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз», яка передбачає розрахунок величини премії на основі врахування показників складності праці, масштабу керівництва та мотиваційного потенціалу працівника. Для цього розроблена та прорахована система показників та факторів оцінки складності праці, масштабу керівництва, мотиваційного потенціалу, виробничої, творчої та соціальної активності членів кадрового ядра.

Ключові слова: кадрове ядро; формування кадрового ядра; принципи формування кадрового ядра; технологія формування кадрового ядра;

мотивація членів кадрового ядра.

Abstract

Kobzar **P.O.**
Formation of the personnel core in the organization (on the material of **JSC**
«Khmelnitskygaz») - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.
 Master's degree in 073 Management. –
 Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov,
 Khmelnytsky, 2022. –85 p.

The definition of the essence of the category "personnel core" is worked out; it is proposed to distinguish three approaches to understanding its content.

The principles of personnel core formation are identified.

It has been established that JSC
 «Khmelnitskygaz» uses the concept of personnel core and clearly interprets its meaning.
 With the help of an experts survey, the optimal volume of the staff core was established.
 Generalized problems and features of the development of the personnel core of JSC
 «Khmelnitskygaz».

The technology of personnel core formation has been improved
JSC «Khmelnitskygaz»:
 the distribution of roles was carried out and their functional content was established. A
 model of material motivation of members of the personnel core of JSC
 «Khmelnitskygaz» has been developed,
 which provides for the calculation of the amount of the bonus based on indicators of complexity of work, the scale of management and motivational potential of the employee.
 For this purpose, a system of indicators and factors for assessing the complexity of work, the scale of leadership, motivational potential, production, creative and social activity of members of the personnel core has been developed and calculated.

Keywords: personnel core; formation of the personnel core;
 principles of personnel core formation; technology of personnel core formation;
 motivation of members of the personnel core.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1.Поняття, ознаки та функції кадрового ядра організації.....	8
1.2.Принципи та зміст процесу формування кадрового ядра організації ...	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ».....	22
2.1. Дослідження стану кадрового ядра підприємства.....	22
2.2. Аналіз процесів формування кадрового ядра підприємства	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»	45
3.1. Розвиток технології формування кадрового ядра підприємства	45
3.2. Розробка механізму мотивацій членів кадрового ядра підприємства..	58
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах висококонкурентного середовища організації ставлять перед собою завдання пошуку конкурентних переваг та факторів, здатних забезпечити успішність їхньої діяльності. Одним з таких універсальних факторів конкурентоспроможності є людські ресурси, що володіють певною якістю своєї робочої сили і визначають високою мірою поточний і перспективний стан будь-якої організації. Особливо важливими є розвинені унікальні якості кадрового ядра як базового сегмента людських ресурсів, покликаного своєю діяльністю створювати умови для сталого розвитку підприємства.

Кадрове ядро є особливим сегментом персоналу, що складається також із окремих елементів. Тому важливим є сегментний підхід до формування ядра. Крім того, формування кадрового ядра в будь-якій організації є водночас стихійним та керованим процесом. Тому науковим та практичним завданням є пошук таких механізмів, які б допомогли об'єднати ці два вектори – саморегулювання та зовнішнє цільове регулювання процесу формування кадрового ядра як структурного колективного суб'єкта.

У науковій літературі фрагментарно представлені теоретичні розробки, а тим більше висвітлена прикладна сторона формування кадрового ядра організації. Так, питанням сутності, функцій та умов формування кадрового ядра присвячено праці таких науковців як: Аверченко Л.К.[1], Вишня Т. В.[14], Гавкалова Н.Л.[17], Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Сімченко Н.О., Ситник Н.І., Грамотнєв В.Е.[19], Гриньова В.М.[25], Демьяненко В.О. [29], Долженко Р.А.[30], Жуков Ю.М.[34], Кібанов А.Я.[49], Куліков В.Г., Резнік С.Д.[52], Куликовская Л.М. [53], Лямін Г.В.[55], Співак В.А.[71]. Однак, серед вищезазначених комплексних досліджень, праць пов'язаних із формуванням кадрового ядра підприємства вкрай мало. Це зумовило актуальність обраної теми магістерської роботи, визначило її мету та завдання.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо формування кадрового ядра організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність, ознаки та функції кадрового ядра організації;
- систематизувати принципи та описати зміст процесу формування кадрового ядра організації;
- провести дослідження стану кадрового ядра підприємства;
- здійснити аналіз процесів формування кадрового ядра підприємства;
- визначити засади розвитку технології формування кадрового ядра підприємства;
- розробити механізм мотивації членів кадрового ядра підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу формування кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління персоналом. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу - для аналізу системи техніко-економічних показників діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів формування кадрового ядра.

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних

конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем формування кадрового ядра підприємства і статистичні дані АТ «Хмельницькгаз».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (21-22 січня 2022 року, м. Хмельницький) [50].

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування кадрового ядра підприємстваможуть використовуватись в практичній діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності при розробці та реалізації кадрової політики організації.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 84 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи складає 85 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, ознаки та функції кадрового ядра організації

Будь-яка організація здатна вижити у жорстких конкурентних умовах та знайти свій шлях сталого зростання лише за наявності чітких, обґрунтованих стратегічних орієнтирів. У свою чергу результати реалізації стратегічних цілей та планів визначаються сукупністю наявних в організації ресурсів. Ключовим ресурсом є персонал, а в його структурі найважливішу роль відіграє кадрове ядро, яке найяскравіше демонструє якість робочої сили організації. Тому проведемо дослідження поняття та ознак віднесення персоналу до кадрового ядра та виконуваних ним функцій.

Так, систематизація наукових доробок з досліджуваної проблематики засвідчила, що сучасної наукової літератури, присвяченої питанням кадрового ядра, мало. При цьому термін «кадрове ядро» з'явився у вітчизняній науці відносно давно, у 90-ті роки 20 століття, тобто він є спадщиною періоду розвитку вітчизняної науки та практики, коли приділяли увагу кадровій роботі з первинними трудовими колективами. По суті кадрове ядро прирівнювали до тієї частини колективу, яка виступала допоміжною ланкою управління. Також кадрове ядро розглядалося у межах аналізу ринку праці, у якому виділялася найбільш стійка частина персоналу з розвиненими якостями робочої сили. Окремі елементи визначень сутності екадрового ядра присутні в працях В.В. Адамчука, С.Г. Отаманчука, О.Д. Гаврилової, Л.А. Єловікова, Є.В. Маслова, В.І. Матирка, О.В. Ромашова та ін [2, 5, 18, 32,60]. Вони асоціювали кадрове ядро з найбільш мотивованою частиною персоналу; групою,

якавпливає на прийняття управлінських рішень в організації; членами колективу, що є лідерами у багатьох питаннях життя трудового колективу.

Частина авторів, що займаються проблематикою команд та командоутворення, також підтверджують важливість наявності рушійної сили розвитку команди як групи найбільш ініціативних співробітників. Іноді кадрове ядро позиціонується як команда управління в організації. Дослідники, які працюють у цьому напрямі, - це Ю.М. Жуков, В.Г. Куликов, С.Д. Резнік, В.А. Співак, Л. Томпсон, А.Д. Чанько та ін [34, 52, 71, 74,75].

Досить багато авторів, які займаються питаннями управління персоналом, мотивації персоналу, інноваційної поведінки персоналу, антикризової кадрової політики, оптимізації структури та чисельності персоналу також говорять про наявність особливої групи персоналу, яка має низку відмінних рис - підвищену мотивацію, інноваційність, активність, конкурентоспроможність. Так, цієї думки притримуються Л.К. Аверченко, С.М. Апенько, Р.А. Долженко, О.Я. Кібанов, Л.Г. Міляєва, Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.І. Сотникова та інших [1, 49, 62, 63,79].

Разом з тим, наголосимо, що ґрунтовних досліджень, пов'язаних з розкриттям сучасної сутності кадрового ядра, його функцій, структури, методів формування на даний момент недостатньо. У зв'язку з цим, наше дослідження, з одного боку, заповнює прогалину в теорії управління персоналом та якості робочої сили, з іншого боку, закладає основи для формування кадрового ядра в організаціях.

Узагальнення поглядів різних учених, представлених у публікаціях останні кілька десятиліть, дозволяє зробити висновок, що традиційно під кадровим ядром розуміють:

- найбільш стабільну та стійку частину працівників, які мають тривалий стаж роботи на даному підприємстві;

- невелику частину найбільш свідомого персоналу, причетного до справ управління; частіше за все кадрове ядро ототожнювалося з командою управління;

- частину робочої сили підприємства, що має виражений і розвинений трудовий потенціал;
- групу керівників та спеціалістів, які мають особливу цінність для організації та потребують свого збереження в умовах кризи;
- частину персоналу організації, що характеризується високим ступенем стабільності трудових відносин з конкретною організацією, високим рівнем конкурентоспроможності та професійної мобільності.

Отже, на основі проведеного дослідження пропонуємо трактувати кадрове ядро як це найбільш стійку частину персоналу, що відрізняється від решти персоналу високою якістю робочої сили. Висока якість означає розвиненіші психофізіологічні, соціально-психологічні, кваліфікаційні, мотиваційні та інші характеристики, які визначають здатність до праці, вищі показники праці учасників кадрового ядра. Якщо звернутися до сучасних понять, то якість робочої сили проявляється через професійні компетенції. Отже, кадрове ядро – це стабільний персонал із найрозвиненішими професійними компетенціями.

Не заперечуючи важливості всіх перерахованих них сутнісних рис кадрового ядра, вважаємо за необхідне уточнити сучасний зміст поняття кадрового ядра та ознаки віднесення співробітників до ядра. Для цього ми виділяємо три підходи до змісту кадрового ядра та його ознаки (рис. 1.1).

Сегментний підхід говорить про те, що персонал неоднорідний і його можна, і в деяких випадках потрібно ділити на сегменти. Необхідність сегментування персоналу виникає у ситуаціях: вироблення антикризової кадрової політики, оптимізації персоналу та політики утримання персоналу, пошуку людських ресурсів задля забезпечення стратегії чи конкурентоспроможності організації. Відповідно до цілей сегментування критерії розподілу називаються також різні: створювана для організації цінність, вплив на стратегію організації, досягнення показників продуктивності, кваліфікаційний рівень, участь в основних або допоміжних процесах, ступінь складності заміності співробітників [61, 78].



Рисунок 1.1. – Підходи до розуміння змісту кадрового ядра

Примітка. Систематизовано автором.

За цим підходом кадрове ядро – це один із сегментів персоналу, а саме сегмент ключових співробітників, на відміну від них є сегмент – не ключові співробітники. Але виділення ключових співробітників здійснюється за ознаками їхнього функціоналу та компетенцій, тому про них ми докладніше говоритимемо далі в іншому підході.

Використовують для сегментування персоналу та виділення з його складу кадрового ядра критерій цінності співробітників для організації та їхнього внеску в успішність організації, у досягнення нею стратегії. У цьому типовою є наступна сегментація персоналу [77].

Перший сегмент становить ключовий персонал - це співробітники, які представляють найбільшу цінність для організації та роблять значний внесок у її успіх. До них належать топ-менеджери, частина перспективних менеджерів середнього рівня, рідкісні висококваліфіковані спеціалісти, пов'язані з інноваційно-креативною діяльністю. Цей сегмент особливо важливий за умов кризи, його зберігають, нею роблять ставку у стратегії розвитку. Саме цей сегмент виступає кадровим ядром, яке складається з ключового персоналу. Оперуючи термінологією маркетингу – це цільова група. Саме на неї повинні бути спрямовані багато кадрових заходів і через неї вони здійснюються щодо інших сегментів персоналу.

Другий сегмент утворюють керівники нижчого і, частково, середньої ланки, і навіть перспективні висококваліфіковані фахівці, котрі посідають у організації дуже значні позиції. Цей сегмент також необхідно відобразити в планах стабілізації персоналу, звичайно, враховуючи при цьому ситуацію на ринку праці та можливості працевлаштування на інших підприємствах працівників, що скорочуються. З цього сегмента формується резерв на включення до кадрового ядра. Цей сегмент часто виступає підтримкою ініціатив кадрового ядра. З цією групою найтісніше працює кадрове ядро.

Третій сегмент становлять фахівці; зазвичай, це кваліфіковані працівники масових професій, яких без особливих зусиль можна знайти на ринку праці.

У четвертий сегмент входить допоміжний персонал, внесок якого у створені цінності порівняно невисокий: зазвичай це працівники середньої та низької кваліфікації, які є в надлишку на ринку праці. Представники третього та четвертого сегмента не входять у ядро, але є об'єктом впливу кадрового ядра.

Отже, у межах сегментного підходу кадрове ядро – це сегмент персоналу, виділений за певним критерієм. Головним критерієм вважаємо ступінь сприяння стратегії організації та рівень цінності для організації, оскільки він охоплює решту можливих критеріїв.

Функціонально-компетентнісний підхід дозволяє сформулювати зміст кадрового ядра через розкриття його функцій та відповідних цим функціям ключових компетенцій. Опис сутності ключового персоналу багато в чому перетинається з сутністю кадрового ядра [64, 80, 81, 82, 83,84].

Існують спрощені трактування ключового персоналу. Наприклад, «ключовий співробітник - це штатний співробітник підприємства, що працює на постійній основі, виконує найважливіші для підприємства (тобто ключові) функції, що володіє необхідними для цього особистими та діловими якостями, знаннями та вміннями, що розділяє місію, цінності та цілі підприємства» [80]

Найчастіше ключовий персонал у науковій літературі трактується ширше. Під ключовими співробітниками розуміють особливо цінних співробітників, які є носіями ключових компетенцій, які впливають на створення необхідних для забезпечення конкурентоспроможності організації ресурсів і визначальних організаційну унікальність. Головними ключовими компетенціями називають професіоналізм співробітників, управлінські навички та вміння, структурну гнучкість та здатність до навчання. Ключових співробітників важко замінити, оскільки вони забезпечують додану вартість організації [73].

Незважаючи на різноплановість трактування поняття «особливо цінний/ключовий співробітник», вчені приходять до єдиної думки про існування «ядра» організації, тобто групи працівників, яких залежить успішність її діяльності.

Кадрове ядро, на відміну від простої сукупності ключових співробітників, - це команда керівника організації. Цю команду формують співробітники, які не обов'язково займають керівні посади, але виконують функції управління процесами установи. При цьому на відміну від домінуючих наприкінці 20 століття визначень, «кадрове ядро» за структурою та призначенням ширше, ніж команда управління, тобто група осіб, підпорядкованих керівнику, що розділяють його цінності та забезпечує

координаційну ефективність при розробці та реалізації управлінських рішень. Крім команди управління в кадровому ядрі входять фахівці організації, які відрізняються від інших високим рівнем залучення в події і процеси, що виявляють високий рівень інтересу і небайдужості до змін в організації, що відгукуються на потреби організації і реагують на необхідність спільними зусиллями вирішувати проблеми» [57,78].

Тобто, наразі доповнюється перелік ознак віднесення персоналу до кадрового ядра. Нами розширено цей список. До нього ми включаємо:

по-перше, сукупність класичних ознак вже досліджених у публікаціях по кадровому ядру, таких як, стаж роботи в організації, посада, наявність розвиненого трудового потенціалу та унікальних знань, навичок яким важко навчити, професійна мобільність, демонстрація високих індивідуальних показників діяльності та тим самим збільшення прибутку організації;

по-друге, сукупність нових ознак, поки що не представлених у публікаціях по кадровому ядру, таких як, висока залученість, лояльність до організації, мотивація, наявність певних компетенцій, що у своїй сукупності відрізняють цю організацію від конкурентів (інноваційність, коадність, розуміння потреб організації тощо), виконання функцій кадрового ядра (співучасть в управлінні та (або) часто входження до складу команди управління, розробка та реалізація стратегії та ін.).

Класичні ознаки завжди дозволяють точно ідентифікувати приналежність до кадрового ядра. Наприклад, високий стаж або керівна посада не є точними та однозначними ознаками кадрового ядра. Тому основними ознаками вважаємо саме наявність необхідних компетенцій та виконання необхідних функцій кадрового ядра.

Говорячи про переваги кадрового ядра, варто узагальнити його основні функції (додаток А). Нами виділено типові функції кадрового ядра, характерні для сучасних організацій. Але зазначимо, що це потенційні функції, вони можуть виявлятися у кожній конкретній організації по-різному.

Ми представили зміст кадрового ядра з позицій функціонально-компетентнісного підходу, за яким кадрове ядро - це сукупність ключового персоналу, який виконує набір певних функцій і наділений при цьому необхідними компетенціями.

3. Командний підхід до трактування кадрового ядра. Одним із важливих атрибутів кадрового ядра є його командна форма існування. Як зазначено раніше, командна форма взаємодії та розвитку – це головна відмінність кадрового ядра від групи ключових співробітників. Командність дозволяє кадровому ядру досягати високих результатів своєї діяльності, виконувати вищеназвані функції. Тобто, за своїми головними ознаками кадрове ядро належить до команди.

Узагальнюючи всі три підходи, дамо комплексне трактування кадрового ядра. Отже, кадрове ядро – це специфічна структурно організована команда керівника ланки організації, яка сформована з найбільш стійкого персоналу з високою якістю робочої сили та виконує набір певних функцій за допомогою використання необхідних компетенцій і що становить найбільшу цінність для організації. Ця команда складається з ключового персоналу та забезпечує організаційну унікальність.

1.2. Принципи та зміст процесу формування кадрового ядра організації

Незважаючи на актуальність практичного завдання створення всіх умов для формування кадрового ядра, наукових досліджень на цю тему поки що мало. Про кадрове ядро згадується у деяких публікаціях, але детального висвітлення питань, пов'язаних з формуванням ядра, бракує. Тому в цій частині дослідження представимо наукові погляди щодо механізму формування кадрового ядра.

Отже, питання, як формувати кадрове ядро, є відкритим для наукових дискусій та глибоких досліджень. Так, під формуванням кадрового ядра автори схильні розуміти комплекс заходів, спрямованих на те, щоб утримати

найбільш цінних співробітників. Зокрема, йдеться про необхідність запропонувати кадровому ядру такі умови праці, мотивацію та стимулювання, щоб, по-перше, ця категорія працівників продовжувала демонструвати високі результати роботи, по-друге, щоб у неї не виникало бажання залишити організацію [11,18, 29, 30, 31, 53, 60,63].

Така позиція правильна лише частково і тільки в тому випадку, якщо кадрове ядро зводиться до персоналу, який працює в організації давно і стабільно показує високі результати роботи. Однак це трактування, сильно звужує сутність кадрового ядра, а головне - його призначення. Мета кадрового ядра не просто довго та високопродуктивно працювати. Ціль ширша, вона полягає в командному стабільному виконанні цілої сукупності функцій цієї специфічної групи персоналу, причому функції виконуються на добровільних засадах і через наявність відповідних компетенцій.

Пропонуємо під формуванням кадрового ядра розуміти багатоетапний і циклічний процес створення умов і середовища, в яких з'являється і розвивається команда співробітників, високоорієнтованих на добровільне та вкрай ініціативне виконання функцій кадрового ядра за допомогою використання командних та особистих компетенцій, що розвиваються.

Ми пропонуємо використовувати розширене трактування формування, коли він під формуванням розуміється як створення кадрового ядра, так і його розвиток, трансформацію, переведення на більш високі рівні функціонування, стабілізацію (рис. 1.2.).

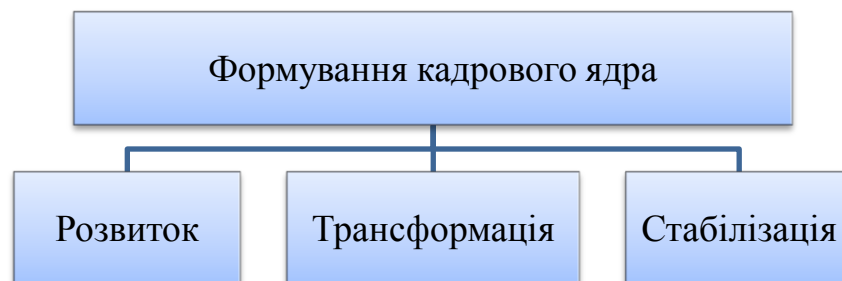


Рисунок 1.1 – Елементи формування кадрового ядра

Примітка. Систематизовано автором.

Для розгорнутого пояснення сутності та особливостей формування кадрового ядра сформулюємо принципи формування кадрового ядра.

1. Принцип синергії еволюційності та революційності формування кадрового ядра. Кадрове ядро за своєю суттю як команда, що саморозвивається і самоорганізується, повинна формуватися поступово, проходячи всі закономірні та обов'язкові стадії свого командного розвитку. Кадрове ядро неможливо сформувати розпорядженням.

На відміну від інших формальних груп ця неформальна група - це продукт поступового зародження та подальшого продукування. Вона під впливом різних факторів середовища поступово зароджується, потім поступово набуває рис зрілої групи, може переживати періоди кризи і перебудови, в окремих випадках ядро може сильно оновитися. У ході динаміки спонтанних і непередбачуваних факторів середовища, що еволюційно розвиваються, змінюється і кадрове ядро, воно починає проходити нові цикли свого розвитку.

Швидке зростання можуть забезпечити спеціально організовані та результативні заходи, наприклад, створення кадрового резерву та активна робота з ним з метою створення умов для переходу резервістів у статус членів кадрового ядра, навчання найбільш активних та перспективних співробітників, стратегічні сесії, модерації та інші. Тобто у розвитку команди кадрового ядра необхідні цілеспрямовані дії з боку організації та ці дії найчастіше спрямовані на швидке якісне зростання кадрового ядра[58].

2. Принцип поєднання самоорганізації, саморозвитку, з одного боку, та регульованого зовнішнього управління формуванням кадрового ядра, з іншого боку.

Цей принцип перетинається з попереднім. Специфіка, як самого кадрового ядра, так і його формування полягає в тому, що ядро – це організм, що самоорганізується і саморозвивається, а його формування – це шлях самоуправління цим формуванням. Організація може поставити мету і в короткі терміни створити ініціативні групи, проектні групи, наприклад, з

розробки стратегії, з розробки політики в чомусь і так далі, але це будуть лише тимчасові групи, участь у яких може бути мотивована міркуваннями грошової вигоди, неможливості відмовитися та іншими. Такі групи не є кадровим ядром, але можуть стати передумовою для створення або розширення його складу.

Цінність кадрового ядра в організацію таки у тому, що це самовідтворювана і саморегульована команда. І в такому вигляді кадрове ядро є ключовою корпоративною компетенцією, завдяки якій ця організація має конкретні переваги порівняно з конкурентами.

Тому важливими є заходи регулювання формування кадрового ядра. Наприклад, до них можна віднести: розробка політики сегментування персоналу та виділення кадрового ядра, сегментний і факторний аналіз для визначення груп, що розрізняються всередині кадрового ядра, вироблення програми мотиваційної підтримки кадрового ядра, формування елементів корпоративної культури, що сприяє кадровому ядру, створення моделі компетенцій кадрового ядра і навчання кадрового ядра за цією моделлю.

3. Принцип комплексності процесного та проектного підходів.

Процесний підхід показує те, як проходить формування та розвиток кадрового ядра, які періоди переживає кадрове ядро, що з нею відбувається у ході еволюції. Але настають періоди, коли потрібні швидкі та кардинальні зміни у кадровому ядрі, переведення його в новий якісний стан. Можливо, що знадобляться просто швидкі засоби впливу на ядро з боку організації для управління важливими завданнями. Це найкраще робити за допомогою проектного підходу. Проектний підхід може бути використаний у двох напрямках щодо кадрового ядра: по-перше, можна робити проекти, пов'язані з розвитком кадрового ядра, наприклад, проекти навчання, оцінки, мотивації кадрового ядра. По-друге, можна включати кадрове ядро в проектну діяльність і цим розвивати ключові компетенції ядра - командність, залученість, інноваційність та інші [59].

Таким чином, для оптимального формування кадрового ядра необхідне поєднання процесного та проектного підходів. Таке поєднання дозволить реалізувати принцип інтеграції еволюційного та революційного типів формування та розвитку ядра.

4. Принцип створення середовища, яке сприятливо впливає на формування кадрового ядра.

Це найважливіший принцип, за яким команда кадрового ядра може розвиватися лише у сприятливому середовищі. Це середовище може бути об'єктивно створено під впливом факторів, незалежних від зусиль посадових осіб. Однак у будь-якій організації необхідно докладати зусиль для створення сприятливого середовища формування кадрового ядра. До внутрішньоорганізаційних процесів, що створюють таке середовище, можна віднести:

- формування особливої корпоративної культури, яка підтримує цінності самореалізації, саморозвитку, інноваційності, активності; підтримка за допомогою соціокультурних артефактів та іміджевих атрибутів, символіки визнання ключової ролі кадрового ядра;

- впровадження проектної діяльності, підтримка проектів. Відомо, що участь у нових проектах, виконання нових проектних ролей здатне різко підвищити мотивацію співробітників, викликати бажання бути активними та досягати результатів. Проектна діяльність допомагає подолати появу незадоволеності від рутинної праці, вона допомагає розкрити та задіяти додаткові здібності працівників.

- створення спеціальних програм мотивації, які враховують специфіку мотиваційної структури кадрового ядра. Можна припустити, що основними мотивами участі у кадровому ядрі є мотиви визнання, самореалізації, кар'єрні амбіції, бажання розвинути та використати свій потенціал, лідерство. Однак для багатьох працівників мотивацією участі у кадровому ядрі є наявність особливих контрактів, підвищена оцінка результатів діяльності, бонуси за підвищені результати.

- використання розвинених практик управління персоналом. Легше виявити кандидатів у кадрове ядро, допомогти їм згуртуватися у команді, розвинути свої компетенції, якщо персоналу пропонуються різні кадрові технології [80].

5. Принцип цільової орієнтації формування кадрового ядра. Функціонувати команда може лише з певною метою. Формування та розвиток кадрового ядра повинні бути підпорядковані якійсь меті. Сукупність цілей може бути різноманітною, вона може розбиватися на дрібні цілі. Але всі їх має об'єднувати одна спільна мета. І це має бути стратегічна мета організації. Тобто, формування кадрового ядра має стати елементом стратегічних цілей та планів організації. Якщо кадрове ядро вже існує, воно впливає в організації, і якщо воно не підтримує стратегічні цілі, не бере участі в їх опрацюванні, виникає відчуження кадрового ядра від зусиль окремо взятих топ-менеджерів. Це дуже несприятлива ситуація, вона говорить про наявність серйозних внутрішніх конфліктів та протиріч. Тому важливо залучати кадрове ядро до розробки стратегії, щоб з'явилася відданість стратегії [83].

6. Принцип командності для формування та розвитку кадрового ядра. Цей принцип передбачає, що формування кадрового ядра має відбуватися через створення та розвитку всієї команди, а не окремих її учасників. Також принцип означає, що розвиток ядра має здійснюватися переважно через командні проекти, активності, практики. Розвиток команди кадрового ядра потребує спеціальних програм, адресованих саме цій специфічній групі персоналу. Однак важливо враховувати і той факт, що команда кадрового ядра не повинна увійти в протистояння з персоналом периферії, інакше загубиться весь сенс кадрового ядра – здатність впливати на весь персонал, на всі організаційні процеси. Складним, але дуже важливим завданням є встановлення оптимальних відносин між кадровим ядром та персоналом периферії [19].

7. Принцип безперервного розвитку компетенцій команди кадрового ядра до виконання функцій ядра. Формування кадрового ядра має бути не лише стратегічно орієнтованим, а й компетентно орієнтованим. Наявність у команди ядра певних компетенцій – цеголовна умова якісного виконання ядром своїх функцій. Для того, щоб формувати компетенції, необхідно спочатку встановити очікування від кадрового ядра, що воно має робити в організаційному середовищі, потім побудувати модель ключових компетенцій, а потім розпочинати їх розвиток [52].

8. Принцип диференційованої політики розвитку кадрового ядра. Саме собою існування кадрового ядра обумовлюється сегментним підходом до персоналу, у якому організація усвідомлює, що персонал неоднорідний і що є групи, зокрема група кадрового ядра. Ця група також неоднорідна, вона може характеризуватись наявністю мікрогруп, що відрізняються мотивацією, ступенем залученості, наявністю тих чи інших ключових компетенцій, моделями поведінки. Тому формування кадрового ядра та окремих його сегментів має бути здійснено з урахуванням цих особливостей [52].

9. Принцип Парето, стосовно формування кадрового ядра. Виникає питання, наскільки чисельною має бути команда кадрового ядра, наскільки слід організації прагнути до розширення його складу. Наша відповідь спирається на принцип Парето, за яким 20 відсотків персоналу має приносити 80 відсотків успіху організації, цінностей організації. Тому кадрове ядро може бути численним. Орієнтуватися щодо кількісних показників ядра слід на 15-20 відсотків від усього персоналу організації [59].

Таким чином, нами обґрунтовань та розшифровано сукупність принципів формування кадрового ядра в організації. Усі їх треба враховувати та дотримуватися. Але використовувати їх важливо у комплексі. Тому ми пропонуємо використовувати в цьому процесі концепцію комплексності процесного та проектного підходів у поєднанні з компетентним та сегментним підходом з метою формування кадрового ядра. Істотним є виділення принципів формування кадрового ядра, які розгорнуто пояснюють

як і з урахуванням чого має вибудовуватися робота з формування кадрового ядра. Ці принципи повністю відповідають особливостям стану та розвитку сучасних підприємств, вимогам залучення кадрового ядра до стратегічних розробок організації.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»

2.1. Дослідження стану кадрового ядра підприємства

ПАТ «Хмельницькгаз» - одне з найпотужніших високорозвинених підприємств Хмельницької області, історія створення якого бере свій початок 1956 року. Публічне акціонерне Товариство по газопостачанню та газифікації «Хмельницькгаз» засноване на підставі наказу Державного комітету України по нафті і газу від 14 березня 1994 року №124 шляхом перетворення державного підприємства по газопостачанню та газифікації «Хмельницькгаз» у публічне акціонерне Товариство по газопостачанню та газифікації «Хмельницькгаз» на підставі Указу Президента України від 15 червня 1993 року «Про корпоратизацію підприємств». Товариство є правонаступником державного підприємства по газопостачанню та газифікації «Хмельницькгаз» [72].

На сьогоднішній день, головним завданням товариства є транспортування природного газу. До складу АТ «Хмельницькгаз» входить головне підприємство та 18 районних структурних підрозділів, що обслуговують однойменні райони Хмельницької області, крім м. Шепетівки та Шепетівського району. Річний обсяг транспортування природного газу складає понад 700 млн.м.куб.; на обслуговуванні товариства 3 тисячі юридичних осіб, серед яких найбільші промислові споживачі: Славутський комбінат «Будфарфор», Теофіпольський цукровий завод, солодовий завод «Оболонь». Із 487 тисяч домогосподарств, клієнтами компанії є більш як 400 тисяч сімей області. Підприємство експлуатує понад 17 тис. км газових мереж, загальний рівень газифікації області складає 80%.

Метою діяльності підприємства є:

- здійснення статутних завдань;
- забезпечення безаварійної експлуатації систем газопостачання, забезпечення природним і зрідженим газом міст і інших населених пунктів області, а також газових господарств, що знаходяться на обслуговуванні згідно укладених договорів, отримання прибутку від усіх видів діяльності (торгової, фінансової та іншої діяльності), дозволеної чинним законодавством України;
- одержання прибутку від усіх видів підприємницької діяльності, дозволеної законодавчими актами України та передбаченої Статутом Товариства із метою максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Завданнями діяльності АТ «Хмельницькгаз» є:

- здійснення транспортування природного газу розподільними трубопроводами до об'єктів промислового, комунального і побутового призначення та населенню області;
- здійснення постачання природного газу за регульованим тарифом об'єктам промислового призначення та населенню області;
- організація забезпечення споживачів зрідженим газом;
- здійснення своєчасного попередження локалізації та ліквідації аварійних ситуацій, які загрожують здоров'ю та життю людей;
- виконання планових та позапланових робіт, пов'язаних із безперебійним та безаварійним газопостачанням споживачів;
- надання на договірній основі послуг по продажу, установці, ремонту та заміні, введенню в експлуатацію у встановленому порядку промислових та побутових лічильників газу усіх типів, внесених до державного реєстру України і дозволених до використання, що є у власності ПАТ, а також тих, що придбані замовниками (споживачами);

- розробка перспективних планів розвитку системи газопостачання, відповідно до комплексного планування та забудови області;
- проведення навчання та надання послуг для отримання професійної освіти;
- проведення навчання пов'язаного з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робітників та багато інших.

Отже, підприємство надає послуги з транспортування природного газу, забезпечення зрідженим газом, послуги зі встановлення, ремонту, заміни, введення в дію і експлуатацію газових лічильників усіх типів; розробляє і удосконалює поточний і перспективний плани розвитку систем газопостачання районів області.

Організаційна структура управління – цевпорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. В межах структури управління проходить управлінський процес, між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно - права і відповідальність за їх виконання. Організаційна структура АТ «Хмельницькгаз» зображена на рисунку Б.1 додатку Б.

Вищим органом управління АТ «Хмельницькгаз» є Загальні збори акціонерів. Виконавчим органом Товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління. Перевірка господарсько-фінансової діяльності Товариства проводиться Ревізійною комісією Товариства.

Тепер проведемо аналіз основних техніко-економічних показників АТ «Хмельницькгаз» використовуючи дані таблиці Б.1 додатку Б.

На основі аналізу даних таблиці Б.1 можна зробити наступні висновки, що величина чистого доходу від реалізації продукції протягом 2016 – 2020 рр. скоротилась з 2523879 тис. грн. до 319813 тис. грн., що у 6,4 рази менше рівня базового року. Це пов'язано зі зміною умов постачання газу та обліком на рахунку підприємства лише послуг транспортування газу.

Середньоспискова чисельність працівників протягом досліджуваного періоду має тенденцію до збільшення з 1837 до 1981 особи, зокрема чисельність робітників на підприємстві протягом 2016 -2020 рр. збільшилась на 231 особу.

Аналізуючи показники середньорічного виробітку працівника ми бачимо, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. відбулось зменшення показника на 85,6 %, що пов'язано із зміною систем обліку показників. Середньорічний виробіток одного робітника має аналогічні тенденції і становить у 2020 р. 210,31 тис. грн/особу.

За період 2016-2020 рр. фонд оплати праці має тенденцію до зростання. Так, за досліджувані п'ять років він зріс на 137,7 млн. грн., що пов'язано із зростанням мінімальної оплати праці та заробітної плати по галузі в цілому. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2020 р. становить 10077,95 грн., що у 2,2 рази більше рівня 2016 р.

Собівартість реалізованих послуг у період з 2016 по 2020 рік скоротилась на 77,39%, що пов'язано зі зміною системи обліку показників.

Величина збитку у період 2016-2020 рр. скоротилась. Так у 2016 р. чистий збиток становив 10677 тис. грн., а у 2020 р. - 7564 тис. грн. Аналізуючи показники витрат на 1 грн. реалізованих послуг, спостерігаємо, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. витрати зросли на 0,91%, або на 1 коп. на кожен гривню реалізації.

Аналізуючи середньорічну вартість основних засобів можна зробити висновок, що вона має тенденцію до збільшення. У 2020 р. порівняно з 2016 р. цей показник збільшився на 11,57%. Однак, у зв'язку зі зміною систем обліку послуг можемо спостерігати скорочення фондів віддачі у 7,2 рази, що засвідчує значне зниження ефективності використання основних засобів.

Отже, можна говорити про збитковість діяльності підприємства, зменшення обсягів постачання послуг, внаслідок переходу споживачів на альтернативні джерела енергоносіїв через зростання вартості газу та введення окремої плати за його постачання. Крім того, має місце

неефективне використання основних засобів, що засвідчує неефективне керівництво та відсутність раціонального кадрового ядра.

Для прийняття рішень щодо формування кадрового ядра необхідно встановити його актуальний стан, виявити можливі невідповідності характеристик кадрового ядра потребам та завданням АТ «Хмельницькгаз». Тому в цій частині дослідження звернемося до аналізу стану кадрового ядра підприємства. Як основний метод дослідження обрано експертне опитування в АТ «Хмельницькгаз». Проте відомості безпосередньо по кадровому ядру в документах не містяться, отже, найбільш підходящим у умовах методом став опитування. Ми запропонували 50 працівникам АТ «Хмельницькгаз» опитування щодо складу і ролі кадрового ядра в діяльності підприємства.

Аналіз отриманих відповідей показав, що на підприємстві приділяють увагу кадровому ядру. На запитання «Чи використовується у Вашій організації поняття «кадрове ядро?» лише 13 % відповіли негативно, решта 87 % сказали, що це поняття використовується у їхній практиці. В організації чітко трактують поняття кадрового ядра і розуміють під ним висококваліфікованих фахівців, тих, хто володіє розвиненими професійними компетенціями, які представляють найбільшу цінність для організації і роблять значний внесок у її успіх. Це ще й співробітники, які розділяють цінності та виступають помічниками керівників та опорою для всього персоналу. Тобто це не просто професіонали та знавці своєї справи, ознаку приналежності до кадрового ядра опитувані трактують значно ширше.

Охарактеризуємо окремі показники забезпеченості персоналом підприємства. Зведені дані наведемо в табл. 2.1.

На запитання «Чи допускаєте ви ситуацію, коли не найкваліфікованіший і не найвищий рівень професіоналізму у своїй вузькій спеціалізації співробітник може стати високоефективним членом кадрового ядра?». дано відповіді:

- Так, це можливо – 53%;
- Ні, такого бути не може – 20 %;

- Важко дати однозначну відповідь -27%.

Таблиця 2.1. Показники забезпеченості персоналом АТ «Хмельницькгаз»

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	1837	2008	1839	1950	1981	144
Питома вага атестованих працівників, %	75	77	67,4	71,9	76,7	1,7
Чисельність працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, осіб	85	92	75	111	177	92
Чисельність працівників, які не проходили навчання більше 5 років, осіб	15	11	14	17	10	-5
Чисельність прийнятих, осіб	145	128	144	202	189	44
Чисельність звільнених, осіб	145	365	144	202	189	44
Чисельність працівників вищої кваліфікації	249	69	292	31	358	109
Чисельність молодих фахівців, зі стажем роботи менше 1 року, осіб	84	78	105	115	117	33

Примітка. Складено автором на основі даних АТ «Хмельницькгаз» [39-43]

Тобто, половина опитаних припускають, що до кадрового ядра може належати співробітник із певними якостями, потрібними для реалізації функцій кадрового ядра, але не обов'язково явний лідер у своїй професійній

спеціалізації. Хоча багато експертів вважають професіоналізм обов'язковим для того, щоб працівник вважався учасником кадрового ядра.

Розглянемо питання, хто фактично входить у кадрове ядро в АТ «Хмельницькгаз» і хто, на думку експертів, повинен входити до нього. Як показують дані таблиці 2.2., опитувані вважають, що входити у кадрове ядро повинні, насамперед, керівники різних рівнів – представники вищої та середньої ланок управління. Пріоритет приналежності до кадрового ядра за посадою відданий через те, що, газопостачальних організаціях переважає бюрократична чи авторитарна система, роль і сила впливу керівників на персонал і справи в організації дуже висока.

Таблиця 2.2. Відповіді на запитання – «Хто має входити, і хто фактично входить у кадрове ядро?», %

Групи персоналу	Повинен входити	Фактично входить
Представники вищої ланки управління	80	87
Представники середньої ланки управління	60	80
Персонал, який давно працює в нашій організації, не обов'язково керує	53	60
Персонал незалежно від стажу роботи в нашій організації, що проявляє активність та небайдужість до справ, мотивований на роботу	60	33
Персонал, який впливає на інших, позитивні неформальні лідери	53	27
Персонал, який постійно розвиває свій трудовий потенціал, прагне професійного зростання	40	40

Примітка. Складено автором на опитування працівників АТ «Хмельницькгаз»

Персонал, який давно працює в організації, як носій традицій і цінностей, також повинен входити в кадрове ядро. Крім цього повинен входити персонал, який, можливо, і не має великого стажу, але проявляє активність і небайдужість до справ, мотивований, що здійснює лідерський позитивний вплив на інших. І знову видно, що лише 40% опитаних вважають, що персонал, який постійно розвиває свій особистий трудовий потенціал і прагне професійного зростання, має входити до кадрового ядра.

Тобто, це критерій приналежності до кадрового ядра, але який займає перше місце за значимістю.

Переважає кількість опитаних вказали на те, що фактично в їхніх організаціях до кадрового ядра входять керівники різних рівнів, які давно працюють і досягли особистих професійних досягнень співробітники.

Як показують дані оцінок, у ході дослідження зафіксовано розрив між тими, хто входить у ядро та тими, хто, на думку опитаних, має входити у кадрове ядро. На даний момент до складу кадрового ядра входить набагато менше активних, мотивованих, небайдужих до справ, з лідерською позицією співробітників. Але саме їх опитані визначили як бажаний для кадрового ядра персонал. Отже, потрібна корекція структури кадрового ядра, що буде докладніше розглянуто у розділі 3.

На запитання «Чи вважаєте себе учасником кадрового ядра?» опитані зазначили:

- так, впевнений у цьому – 60%;
- швидше так, ніж ні - 40%
- швидше за ні, ніж так - 0%;
- однозначно ні - 0%.

Тобто опитані ще й самі входять у кадрове ядро і всі процеси, пов'язані з ядром, знають за своїм досвідом.

Головними особистими причинами (мотивами) свого входження до кадрового ядра опитувані назвали:

– іміджеві мотиви та мотиви лояльності, а саме підвищення за допомогою функціонування як учасника кадрового ядра рейтингу організації, бажання добиватися найвищих показників роботи організації;

– мотиви необхідності та неминучості включення у кадрове ядро, а саме виконання функціональних обов'язків, пов'язаних одночасно і з функціями кадрового ядра;

- трудова мотивація, а саме наявність розвиненої мотивації на роботу, до виконання справ в організації, бажання добиватися високої якості своєї роботи та ефективних власних результатів;

- командна мотивація, зокрема створення ефективної команди, бути опорою для персоналу, сприяти ефективній кадровій політиці, наявність єдиних інтересів з іншими співробітниками;

- управлінська мотивація, зокрема, забезпечення ефективного управління та керівництва.

Тобто, головними причинами знаходження у кадровому ядрі стали заняття статусу керівника та неминуча турбота про імідж організації, про ефективне управління, а також наявність трудової мотивації та командних якостей.

Далі ми з'ясували думку опитуваних щодо ступеня масовості чи обсягу кадрового ядра. Було поставлене питання «На вашу думку, який відсоток від загальної чисельності персоналу повинні становити співробітники кадрового ядра?», відповіді на яке дозволили з'ясувати, що до кадрового ядра повинні входити до 30 відсотків чисельності персоналу всієї організації, у тому числі 27 % опитаних зазначили, що до 10%, 60% експертів сказали, що від 11 до 30 відсотків від загальної кількості персоналу. Тільки 13% експертів сказали, що кадрове ядро має складатися на 60% учасників від загальної чисельності персоналу. Тобто приблизно близько третини персоналу може, на думку експертів, стати кадровим ядром. Це оптимальний обсяг кадрового ядра. На даний момент у АТ «Хмельницькгаз» близько 10-20 відсотків становить чисельність кадрового ядра від загальної чисельності персоналу. Тобто експерти вважають, що кадрове ядро можна було б збільшити за чисельністю. Отже, можемо констатувати необхідність розширення кадрового ядра. Зазначимо, що межі кадрового ядра досить розмиті, буває складно встановити, чи належить конкретна людина до кадрового ядра чи ні. Тому подібні розрахунки обсягу кадрового ядра орієнтовні і можуть бути

зроблені лише на підставі експертних висновків або самооцінок належності до кадрового ядра.

Тепер розглянемо, завдяки наявності яких характеристик персонал потрапляє у кадрове ядро. Так, що одним із значущих критеріїв входження в кадрове ядро в АТ «Хмельницькгаз» є зайняття керівної посади, великий стаж та багатий професійний досвід. Уточнимо це за допомогою аналізу відповідей опитаних на питання «Чи є залежність між певними характеристиками персоналу та потрапленням у кадрове ядро?» (рис. 2.1).

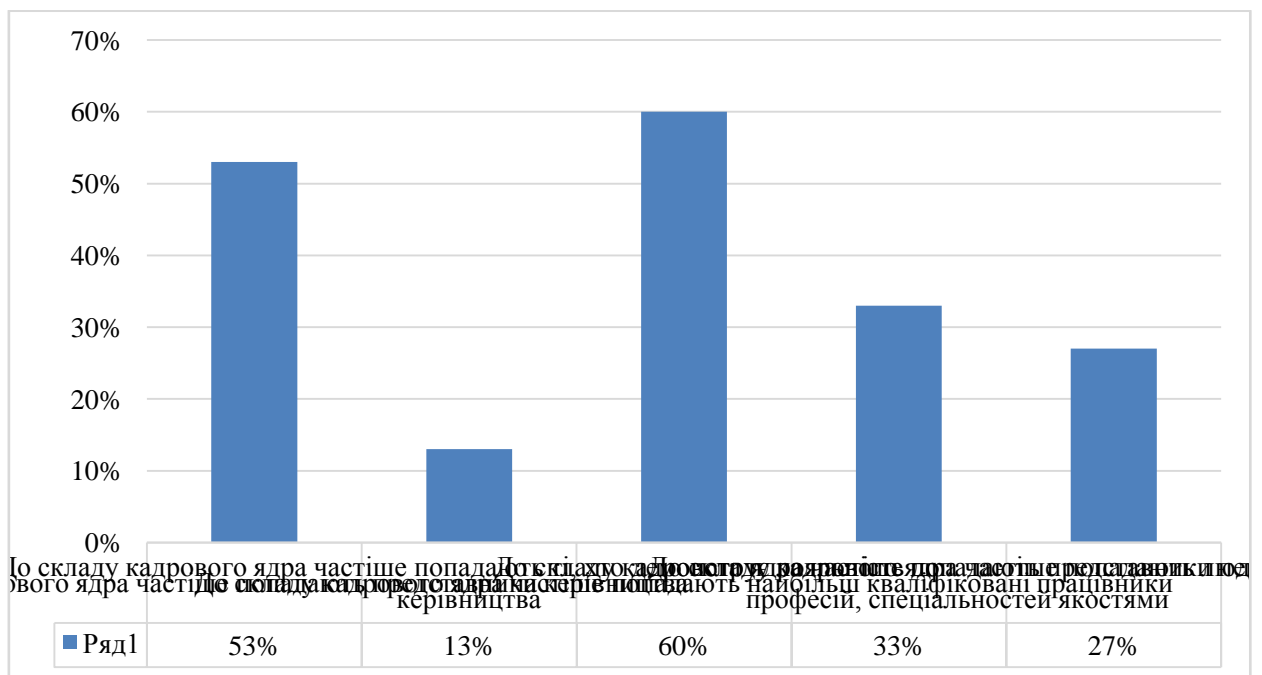


Рисунок 2.1. – Розподіл думок респондентів щодо розподілу членів кадрового ядра за якісним складом

Примітка. Складено автором на основі опитування.

Опитані підтверджують, що в кадрове ядро частіше потрапляють представники керівництва чи лояльні до керівництва а також найбільш кваліфіковані працівники організації. Також є тенденція входження певних посад у кадрове ядро. Такою посадою є начальник відділу. Люди з певними особистісними якостями потрапляють у кадрове ядро рідше.

Знову зафіксовано суперечність між тим, кого вважають необхідним включати в ядро, і хто фактично включається в ядро. Зокрема, експерти вважають, що в ядро повинні входити люди з певними якостями (лідерство,

командність та інші), але наразі домінуючими для входження в ядро є інші підстави. При цьому жоден опитаний не сказав, що немає жодної залежності між характеристиками персоналу і ймовірністю попадання в кадрове ядро або що до кадрового ядра може увійти будь-який співробітник, незалежно від його якостей.

Думки опитаних розділились з приводу того, чи варто продовжувати вважати співробітників членами кадрового ядра за їх великий стаж роботи (таблиця 2.3). Так, 40% експертів сказали, що це не є ознакою участі в ядрі.

Таблиця 2.3. Розподіл думок респондентів щодо запитання: «За якими ознаками можна судити, що працівник є учасником кадрового ядра?»

Ознаки	Варіанти відповідей		
	Так, це ознака участі в ядрі	Так, частково це ознака участі в ядрі	Ні, це не ознака участі в ядрі
Бере участь у прийнятті рішень	80	20	0
Впливає на рішення	73	27	0
Виявляє лояльність керівництву	0	27	73
«Входить до кабінету» начальства	7	20	73
Лідирує, веде за собою інших	73	20	7
Має повагу інших	73	20	7
Давно працює в організації	33	27	40
Відсутні нарікання на роботу	13	40	47
Часто пропонує щось нове	40	60	0
Критикує застарілі методи роботи	33	47	20
Високо мотивований на роботу	87	13	0
Займається самоосвітою, розвивається	80	20	0
Є "командним гравцем", об'єднує	67	33	0
Показує стабільно високі результати	53	47	0

Примітка. Складено автором на основі опитування.

Хоча 60% експертів продовжують сприймати стаж як критерій приналежності співробітника до кадрового ядра. Майже половина опитаних сказали, що відсутність нарікань на результати роботи – це теж не ознака приналежності до ядра. Узагальнюючи отримані оцінки можна скласти

«портрет» члена кадрового ядра, який доповнює та конкретизує раніше представлену модель структури кадрового ядра. Член кадрового ядра підприємства – це той співробітник, який бере участь у прийнятті рішень та впливає на них, лідирує та має повагу інших, є «командним гравцем», високо мотивований на роботу, сам розвивається та показує стабільно високі результати роботи. Ми знову можемо виділити ролі члена кадрового ядра - "Мотивований професіонал", "Управлінець", "Лідер і командний гравець". Опитувані також вказують на ознаку "пропонує щось нове", тобто член кадрового ядра має бути і "Новатором".

Розглянемо специфіку цієї групи, для цього звернемося до відповідей респондентів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. Розподіл думок респондентів щодо запитання: «Що і якою мірою, на Ваш погляд, має бути притаманне кадровому ядру як особливій групі людей?»

Характеристики кадрового ядра як групи	Ступінь виразності характеристики		
	високий	середній	низький
Єдина для всіх ціль та єдині інтереси	93	7	0
Єдність мети кадрового ядра з метою організації	73	33	0
Здатність піти проти офіційних рішень, протистояти їм	7	53	40
Участь у справах управління установою	67	33	0
Формування в ядрі особливого типу комунікацій	27	66	7
Самоорганізація, здатність не чекати, коли організують ядро, а самим організувати свою діяльність	53	47	0
Орієнтація на постійний розвиток, нарощення трудового потенціалу	86	7	7
Відкритість до включення до кадрового ядра нових учасників, відсутність жорстких меж ядра	60	20	20
Елітність, складність потрапляння до ядра	13	20	67
Ізольованість ядра, дистанційність від інших співробітників	0	20	80
«Розчинення» ядра серед усього персоналу, непомітність	0	33	67

Особлива культура ядра, що відрізняється від культури організації	60	40	0
Підтримка ядром організаційної культури	60	40	0
Здатність стати командою-лідером для решти персоналу	80	20	0

Примітка. Складено автором на основі опитування.

Як свідчать дані таблиці, опитані вважають, що кадровому ядру не повинна бути притаманна елітність і, як наслідок, складність включення у ядро нових учасників; ізольованість ядра, дистанційованість від інших працівників; особлива культура ядра, відрізняється від культури всієї установи. Тобто кадрове ядро не повинно перетворитися на групу, що відірвалася від усього персоналу організації, далека за своїми цінностями, принципами та нормами. З іншого боку, це й не повинна бути група, яка «розчинилася» серед усього персоналу, непомітна.

У результатах опитування виявилася знову галузева специфіка. Наприклад, все-таки третина опитаних вважала елітність і складність потрапити в ядро ознакою кадрового ядра як особливої групи. Не визнають багато експертів (40 %) необхідною якістю кадрового ядра здатність піти проти офіційних рішень, протистояти цим рішенням, якщо вони, на думку ядра, є невірними або несвоєчасними. Авторитаризм, жорстка ієрархічність на підприємстві вплинули на відповіді експертів.

Проте ситуація щодо формування кадрового ядра потенційно сприятлива, оскільки експерти показують готовність змінити існуючу систему. Так, більше половини експертів (60%) сказали, що здатність піти проти офіційних рішень має стати властивою кадровому ядру ознакою. Експерти показують, що потрібна трансформація кадрового ядра.

Як бачать образ групи кадрового ядра експерти? Кадрове ядро як особлива група повинна характеризуватись єдиною метою та єдиними інтересами для всіх її учасників, причому ця мета має бути узгоджена з метою організації. Кадрове ядро має володіти здатністю стати командою-

лідером для решти персоналу, підтримувати і розвивати сформовану в організації організаційну культуру. Кадрове ядро виконує і має далі виконувати управлінські функції, воно бере участь у управлінні.

Важливим стало з'ясування розуміння опитаними характеру утворення кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз». Так, експерти кажуть, що кадрове ядро має самоорганізовуватись, бути здатним не чекати, коли його хтось організовує, а самим організовувати свою діяльність. Крім того, ядро має бути відкрито до включення нових співробітників, не повинно бути перешкод для цього. Воно має бути орієнтоване на постійний розвиток. І якщо раніше, опитувані не надавали значення комунікативній практиці ядра, то при відповіді на це питання вони вказали на важливість формування в ядрі особливого типу комунікацій. Йдеться про те, що ядро має самостійно побудувати власні та найбільш підходящі комунікації, завдяки яким ядро стане більш мобільним, адаптивним, своєчасним, а отже, ефективним.

Розглянувши думки щодо того, яким має бути кадрове ядро як спеціальна група, звернемося до оцінки найбільш значущих компетенцій для учасників кадрового ядра. Тобто нас цікавить питання: «Якими компетенціями повинен володіти учасник кадрового ядра, щоб бути визнаним ефективним учасником?». Відповіді, викладені у таблиці 2.5, показують, що всі компетенції, що увійшли до списку, з погляду експертів важливі. До дуже важливих компетенцій більшість опитаних віднесла:

по-перше, адаптаційні та інноваційні компетенції - здатність швидко адаптуватися до мінливих умов, ініціювати нові ідеї;

по-друге, компетенції прихильності до АТ «Хмельницькгаз», розуміння його поточного та перспективного стану - здатність правильно встановлювати потреби організації та знаходити способи їх реалізації, відповідальність за те, що відбувається в організації, розуміння політики організації, здатність розробляти та транслювати стратегію та цінності організації;

по-третє, компетенції формування та розвитку команди - здатність до ефективних комунікацій, навички командної роботи, здатність до формування команди персоналу всієї організації, здатність до генерування цінних для організації знань та до трансляції їх через навчання, наставництво, коучинг інших співробітників;

по-четверте, компетенції особистого професійного зростання – стабільна мотивація до розвитку, знання своєї вузької спеціалізації та широкого кола спеціальностей.

Таблиця 2.5. Розподіл думок респондентів щодо запитання: «Якими компетенціями повинен володіти учасник кадрового ядра?»

Компетенція	Варіанти відповідей		
	Дуже важлива	Важлива	Не важлива
Знання своєї вузької спеціалізації	53	47	0
Знання щодо широкого кола питань	53	40	7
Розуміння політики організації	60	40	0
Здатність розробляти та відстоювати управлінські рішення	40	60	0
Навички командної роботи	67	33	0
Здатність розробляти та транслювати стратегію та цінності організації	60	40	0
Здатність ініціювати нові ідеї	80	20	0
Здатність надихати, вести за собою інших	47	53	0
Відповідальність за те, що відбувається в організації	73	27	0
Здібності до формування команди	60	40	0
Здатність швидко адаптуватися до мінливих умов, гнучкість	87	13	0
Стабільна мотивація до саморозвитку	60	40	0
Здатність до професійної, творчої, соціальної активності	33	60	7
Мотивація до надання допомоги іншим	27	66	7
Здатність правильно встановлювати потреби організації і шукати методи реалізації	80	20	0
Здатність до ефективних комунікацій	73	27	0
Здатність до генерування цінних для знань і до трансляції цих знань через навчання, наставництво, коучинг інших співробітників	60	40	0

Примітка. Складено автором на основі опитування.

Тобто до раніше виділених значущих ролей «Мотивований професіонал», «Управлінець», «Лідер і командний гравець», «Новатор» можна додати ще одну важливу роль учасника кадрового ядра - «Організаційний громадянин» (реалізація компетенцій прихильності до організації).

На запитання: «Які компетенції особливо потребують розвитку в учасників кадрового ядра вашої організації?» - 33% експертів дали відповідь «ніякі, всі вони розвинені на високому рівні». Але решта 67% заявили, що є необхідність розвивати такі компетенції:

- здатність розробляти та відстоювати управлінські рішення - 20%;
- здатність розробляти та транслювати стратегію та цінності організації - 20 %;
- здатність ініціювати нові ідеї – 33 %;
- здатність швидко адаптуватися до мінливих умов, гнучкість - 40%;
- здатність до формування команди персоналу всієї організації -27%.

Підбиваючи підсумки дослідженню, викладеному у цьому параграфі, слід наголосити на тому, що у АТ «Хмельницькгаз» застосовують поняття кадрового ядра і чітко трактують його сенс. Було за допомогою експертів встановлено оптимальний обсяг кадрового ядра - близько третини від працюючого в організації персоналу. Також було з'ясовано, що на даний момент в ядро входять, переважно, керівники, співробітники з високим стажем роботи, висококваліфіковані професіонали. Встановлено, що крім співробітників із цими характеристиками до кадрового ядра повинні входити мотивовані, командні гравці, новатори, лідери, здатні до розвитку співробітники. Тобто, зафіксовано розрив між фактичною структурою кадрового ядра та бажаною. Зроблено висновок про необхідність реструктуризації кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз». Ідентифіковано за допомогою різних відповідей респондентів, що переважаючими ролями кадрового ядра мають стати: «Новатор», «Мотивований професіонал»,

«Лідер та командний гравець» «Організаційний громадянин». Цим ролям відповідають певні функції та компетенції учасників кадрового ядра. Також дослідження допомогло виявити основні характеристики кадрового ядра як особливий групи, до яких віднесені: наявність єдиної мети та єдиних інтересів всіх її учасників, узгодженість мети ядра та мети організації, здатність стати командою-лідером для решти персоналу, здатність розвивати сформовану в організації організаційну культуру, здатність самоорганізовуватися, відкритість до включення в ядро нових співробітників, орієнтація на постійне зростання, наявність особливої мережі комунікацій усередині групи кадрового ядра.

2.2. Аналіз процесів формування кадрового ядра підприємства

Кадрове ядро в АТ «Хмельницькгаз» склалося, це було показано у параграфі 2.1. Воно виконує певні функції. Проте структура кадрового ядра та його функції не повною мірою відповідають очікуванням та уявленням працівників. Отже, важливим завданням є подальше формування кадрового ядра та його розвиток. Але для цього слід встановити, чи розвивається кадрове ядро сьогодні, що для цього керівництво організації і що вони ще хотіли б зробити.

Звернемося до аналізу експертних думок. На запитання: «Чи потрібно, на Вашу думку, приділяти особливу увагу кадровому ядру, докладати більше зусиль для його розвитку, виділяти більше ресурсів саме для кадрового ядра?» отримані такі відповіді:

- так, кадрове ядро вимагає особливих вкладень та зусиль – 27 %;
- так, але лише частково - 46%
- не, всі співробітники повинні отримувати рівні ресурси, рівну кількість заходів для розвитку - 27%;
- важко відповісти - 0%.

Як бачимо, більша кількість опитаних (73%) вважають, що треба приділяти повну або часткову, але особливу увагу і ресурси для розвитку

кадрового ядра. Хоча є експерти, які вважають, що кадрове ядро має розвиватися аналогічно до розвитку всього персоналу. Загалом, з одного боку, лише трохи менше третини експертів вважають, що беззастережно кадрове ядро потребує особливих зусиль та вкладень. Ця позиція виправдана за умов дефіциту ресурсів, і навіть з міркувань рівності підходів до персоналу. Але з іншого боку, ми зафіксували усвідомлення потреби займатися кадровим ядром.

Як зазначалося, ми маємо неоднозначну відповідь на питання про те, чи слід цілеспрямовано управляти формуванням кадрового ядра зусиллями управлінського персоналу чи кадрове ядро має зароджуватися та розвиватися через механізми самоорганізації. Наша гіпотеза - необхідне поєднання усвідомленого формування кадрового ядра певними суб'єктами в сукупності з процесами самоорганізації ядра. Із цим питанням ми звернулися до респондентів. Для цього попросили експертів висловити свою згоду чи незгоду з наведеними твердженнями. Їхні відповіді дано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Ступінь згоди експертів із висловлюваннями про кадрове ядро

Висловлювання	Сталення до висловлювань		
	Згодні	Згодні частково	Не згодні
Учасники кадрового ядра повинні виявляти високу активність у самоорганізації та в саморозвитку	80	20	0
Кадрове ядро не повинно формуватися за розпорядженням керівництва, це має бути стихійне і самоорганізоване утворення	33	40	27
Необхідний баланс між самоорганізацією кадрового ядра і спеціальними зусиллями з боку організації з його розвитку	33	60	7
Підтримувати за допомогою особливих стимулюючих заходів кадрове ядро не потрібно, так як до нього входять вже мотивовані співробітники, які бажають принести користь	33	40	27
Кадрове ядро краще підтримувати нематеріальними, ніж матеріальними	13	60	27

стимулами			
Учасників кадрового ядра треба підтримувати вищими оцінками та вищою зарплатою, адекватною їх внеску у розвиток організації	40	40	20

Примітка. Складено автором на основі опитування.

Респонденти (93%) висловили повну або часткову згоду з думкою про те, що необхідний баланс між самоорганізацією кадрового ядра і спеціальними зусиллями щодо його розвитку з боку організації. Також більшість експертів (80 %) повністю погоджується з тим, що учасники кадрового ядра повинні проявляти високу активність у самоорганізації та в саморозвитку. Хоча досить високий відсоток (27%) і тих, хто вважає, що кадрове ядро має формуватися за розпорядженням керівництва. У цьому знову проявляється специфіка АТ «Хмельницькгаз» і бажання керівників тримати під контролем будь-які процеси.

З одного боку, багато опитаних (73%) приєднуються до думки, що підтримувати за допомогою спеціальних стимулюючих заходів кадрове ядро не потрібно, тому що до нього входять уже мотивовані співробітники, які бажають принести користь організації.

З іншого боку, така ж велика кількість експертів (80%) підтримали ідею, що учасників кадрового ядра треба підтримувати вищими оцінками та вищою зарплатою, адекватною їхньому вкладу у розвиток підприємства. Багато й тих експертів (73%), які вважають, що кадрове ядро краще підтримувати нематеріальними, ніж матеріальними стимулами. Оскільки переважають ті, хто висловив часткову згоду, то думку експертів можна кваліфікувати як середню, тобто істина у цих висловлюваннях лежить посередині, а не в крайніх позиціях.

Тепер звернемося до питань про те, чи займаються у АТ «Хмельницькгаз» формуванням кадрового резерву, хто і що саме робить для цього. Питання «Чи займається Ваша організація формуванням та розвитком

кадрового ядра?» дозволив отримати такі відповіді:

- так, є відпрацьована система роботи для цього – 66 %;
- так, але час від часу - 27 %;
- ні, але хотілося б - 7%;
- ні, не бачимо в цьому необхідності - 0%.

Тобто всі опитані бачать необхідність у формуванні кадрового ядра. Більше половини експертів заявляють про наявність у АТ «Хмельницькгаз» відпрацьованої системи формування та розвитку кадрового резерву. Подивимося, наскільки правомірними є дані твердження.

Суб'єктами формування кадрового ядра виступають такі:

- кадрова служба, спеціаліст з персоналу – 47 %;
- керівники вищої ланки – 80%;
- керівники середньої ланки – 13 %;
- самі учасники кадрового ядра – 27 %.

Тобто головними суб'єктами формування кадрового ядра є керівники вищої ланки та кадрова служба. Незважаючи на те, що експерти висловилися за необхідність самоорганізації кадрового ядра самими його учасниками, фактично таку практику підтвердили лише 27%. Тобто це радше побажання про те, щоб посилити самоорганізацію кадрового ядра. Крім того, відсоток висловлювань за самоорганізацію реально повинен бути вищим, оскільки керівники вищої ланки входять у кадрове ядро, отже, вони самоорганізують це ядро.

Тепер розглянемо, що саме роблять ці суб'єкти і наскільки фактично займаються формуванням та розвитком кадрового ядра. Для цього звернемося до даних таблиці 2.7. Так як у кадрове ядро входять керівники, то поширеними заходами, що дозволяють формувати і розвивати кадрове ядро, названі участь у різних технологіях комунікацій (відкриті наради, робочі групи, інтерактивне обговорення проблем тощо), а також залучення до прийняття рішень. При цьому в розробку стратегії кадровий резерв залучають не завжди - 40% експертів заявили про таку практику, решта 60%

сказали, що це відбувається рідко або дуже рідко. Розвинуто в АТ «Хмельницькгаз» навчання, хоча 26% респондентів сказали, що спеціальні програми навчання для кадрового резерву реалізуються рідко або дуже рідко.

Названі заходи реалізуються в будь-якій організації, є обов'язковими для виконання, інакше установа перестане функціонувати. Звернемося до тих заходів, які підприємства не зобов'язані реалізовувати, а роблять це з власної ініціативи та через свій рівень розвитку. Тут бачимо розшарування відповідей респондентів.

Таблиця 2.7. Думки респондентів щодо питання «Що саме з перерахованого в таблиці робиться і якою мірою для формування та розвитку кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз»?»

Заходи	Частота реалізації заходів			
	ніколи	дуже рідко	час від часу	постійно
Навчання	0	13	13	74
Залучення до прийняття рішень	0	0	40	60
Залучення до розробки стратегії	0	13	47	40
Формування різних технологій комунікацій: відкриті наради, робочі групи, інтерактивні обговорення проблем та ін.	0	7	13	80
Оцінка компетенцій, важливих для кадрового ядра	13	20	13	54
Матеріальне заохочення (премії, доплати, підвищуючі коефіцієнти)	13	27	13	47
Нематеріальне заохочення (соціальні пільги, відзнаки, похвала і т.д.)	27	13	27	33
Створення умов для горизонтальної або вертикальної кар'єри, кадровий резерв	13	7	20	60
Включення до проектних та робочих груп	0	20	27	53
Стажування	13	20	27	40

Примітка. Складено автором на основі опитування.

Частина з них (приблизно близько половини) оцінюють компетенції, важливі для кадрового ядра; дають можливість учасникам кадрового ядра

увійти в кадровий резерв і зробити горизонтальну або вертикальну кар'єру, включають учасників кадрового ядра в проектні групи для набуття необхідного досвіду. Але інша частина опитаних вбачають, що в АТ «Хмельницькгаз» взагалі це ніколи не робиться по відношенню кадрового ядра, або робить рідко.

Найгірша справа зі стажуваннями, для кадрового ядра їх не використовують 13%, а використовують дуже рідко або рідко 47%. Також слабо використовується нематеріальне заохочення учасників кадрового ядра: всього 33% його використовують постійно, 27% ніколи не використовують, інші використовують рідко або дуже рідко. До матеріального заохочення учасників кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз» теж вдається не завжди. Тільки щодо 47% роблять це постійно, а 13% ніколи не використовують цей стимулюючий метод, ще 33% роблять це рідко. Але як було зазначено вище, експерти вважають, що кадрове ядро треба стимулювати в матеріальній та нематеріальній формах.

Можна дійти невтішного висновку: загалом АТ «Хмельницькгаз» приділяє увагу кадровому ядру, постійно вдається до різноманітних заходів, кадрове ядро розвивається. Однак частина заходів не спеціально організована для кадрового ядра, а проводиться обов'язково в рамках обов'язкових процесів керівництва та управління АТ «Хмельницькгаз». Є заходи, які використовують і для кадрового ядра. Тому можна поставити актуальне завдання більшого використання різних спеціалізованих заходів для формування кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз».

Звернемося до аналізу практики використання конкретних окремо взятих інструментів формування кадрового ядра. Наприклад, виникла гіпотеза у тому, що з учасниками кадрового ядра варто укладати спеціальні, більш привабливі ефективні контракти. Ця гіпотеза заснована на низькій мотивації персоналу та небажанні стати учасником кадрового ядра. Виникла ситуація, коли персонал може, але не хоче включатись у кадрове ядро. Названі об'єктивні проблеми – відсутність необхідних для розвитку ядра

ресурсів, відсутність фахівців, здатних організувати роботу кадрового ядра, відсутність необхідної кадрової політики. Ці проблеми одночасно є внутрішніми проблемами АТ «Хмельницькгаз». Але респонденти виділяють і зовнішні проблеми – помилки у державній політиці щодо персоналу, бюрократизм та жорстка ієрархічність. З внутрішніми проблемами необхідно працювати і наскільки можна їх усувати. Наприклад, перспективними напрямками є: розвиток такої кадрової політики, яка б сприяла формуванню кадрового ядра, а також забезпечення організації фахівцями, які здатні цю політику оновлювати та втілювати в життя. Це спричинить можливість почати керувати мотивацією персоналу, викликати бажання бути у кадровому ядрі. Також цьому сприятиме зниження рівня бюрократизації та жорсткої ієрархічності принаймні там, де це можливо зробити.

Вирішення виділених проблем та створення необхідного середовища формування кадрового ядра повинні бути в контексті стратегічних орієнтирів АТ «Хмельницькгаз». До них для належать: підвищення іміджу та конкурентоспроможності підприємства, досягнення стійкості організації у сфері газопостачання, забезпечення установи ресурсами для розвитку, підвищення якості кадрового потенціалу. Як бачимо, представлені в даному параграфі напрями формування кадрового ядра узгоджуються з основними стратегічними напрямками.

Таким чином, у цьому розділі узагальнені проблеми та особливості розвитку АТ «Хмельницькгаз», проблеми згруповані та показаний характер впливу кадрового ядра на різні групи проблем.

Головним висновком стало те, що кадрове ядро в АТ «Хмельницькгаз» є, воно відіграє важливу роль у розвитку організації, але частина функцій ядра потребує розвитку. Учасники кадрового яру мають багато компетенцій, проте потрібне їх вдосконалення. АТ «Хмельницькгаз» використовують невелику частину методів формування кадрового ядра, є необхідність приведення у відповідність сформованого стану ядра і бажаного стану, для цього необхідно розвивати методи формування кадрового ядра. Цим

питанням присвячений наступний розділ звіту.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»

3.1. Розвиток технології формування кадрового ядра підприємства

Якість людських ресурсів стає найважливішим фактором ефективності діяльності сучасних підприємств. Однак проблема полягає в тому, що, по-перше, в теорії поки ще недостатньо досліджень, присвячених методам і технологіям формування високопрофесійного і компетентного кадрового складу з урахуванням специфіки газопостачальних підприємств. По-друге, на практиці не завжди спостерігається наявність кадрового ядра, здатного запровадити прогресивні і обґрунтовані в усіх відношеннях прийоми роботи з персоналом та інноваційні технології. Тому формування та стабілізація такого кадрового ядра є важливим для АТ «Хмельницькгаз» в контексті підвищення ефективності використання персоналу.

Кадрове ядро являє собою команду професіоналів з особливим набором характерних рис, конкретних якостей, компетенцій, команду ключових співробітників, які шляхом командної спільної діяльності виконують набір функцій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства [53].

Формування кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз» пропонуємо здійснювати за схемою (рис. 3.1.). Тобто, формування кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз» має відбуватися за двома векторами впливу: по-перше, вплив на саме кадрове ядро і на його учасників; по-друге, вплив на оточення кадрового ядра, середовище як систему чинників, що сприяють позитивній динаміці кадрового ядра. Крім того, необхідно формувати і працювати не тільки з самим кадровим ядром, а й з тими, хто здатний в майбутньому стати учасником кадрового ядра. Це потрібно для спадкоємності і оновлюваності кадрового ядра, а також для формування найближчій до ядра групи його

підтримки. Середовище повинне впливати і на безпосередньо кадрове ядро і на потенціал або резерв кадрового ядра. Крім того, свій резерв має формувати і саме кадрове ядро. Вся робота з ядром, його резервом і середовищем здійснюється крізь цикл формування: створення, розвиток, трансформація, утримання. Наприклад, структура ядра повинна бути створена, отримати розвиток, при необхідності трансформуватися і закріпитися на певний період.

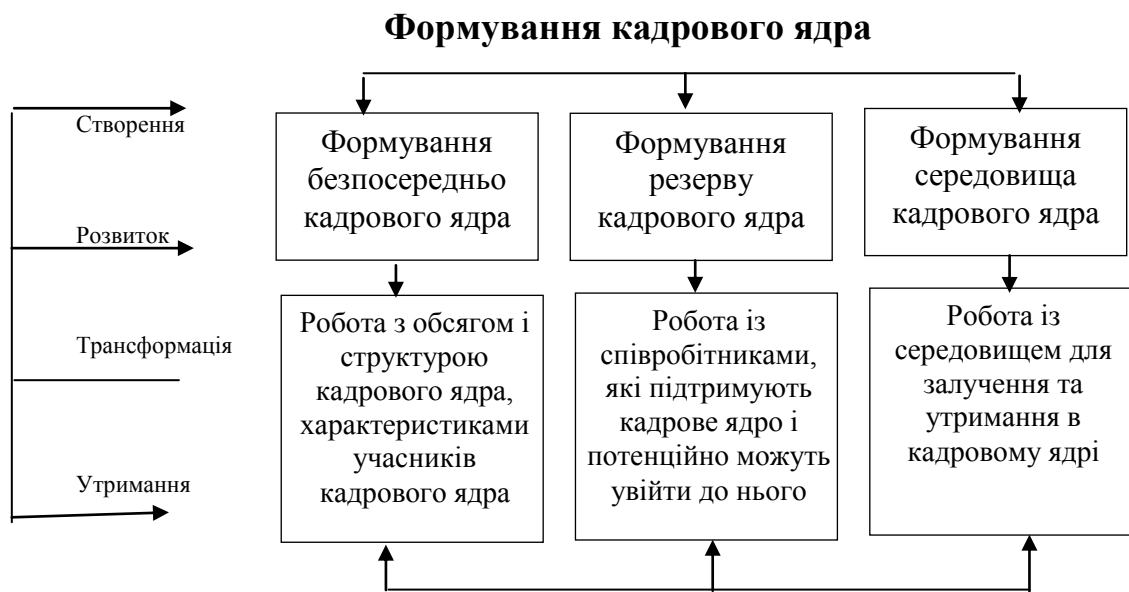


Рисунок 3.1. – Формування кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз»

Примітка. Запропоновано автором.

Тепер виникає завдання ідентифікації членів кадрового ядра і вирішення питання про те, кого вважати учасником ядра, а кого ні. Методичний інструментарій ідентифікації члена кадрового ядра репрезентований нами в додатку А. Так, спочатку до кадрового ядра зараховуємо співробітників певних професійно-посадових груп з тривалим стажем роботи в АТ «Хмельницькгаз» (не менше 3 років) і з середньою і високою кваліфікацією (не нижче другої кваліфікаційної групи). Однак, як зазначалося, ці критерії не є прямим і точним зазначенням на приналежність до ядра. Набагато важливіше те, що робить співробітник, з якими результатами він це робить, якими важливими для функцій кадрового ядра якостями він володіє. Тому методика передбачає подальшу ідентифікацію за

критеріями «результат діяльності», «виконання функцій кадрового ядра», «володіння необхідними компетенціями». При цьому методика дозволяє ідентифікувати універсалів (які виконують всі ролі), професіоналів (які виконують кілька ролей) і вузьких професіоналів (які виконують одну роль).

Методика побудована на встановленні бальних значень за критеріями: чим більше балів набирає оцінюваний співробітник, тим більшою мірою його можна зарахувати до кадрового ядра. Зокрема, якщо співробітник набрав від 0 до 30 балів - це кадрова периферія, від 31 до 60 - це резерв в кадрове ядро, від 61 до 100 балів - член кадрового ядра, від 101 до 140 балів - найбільш активний член кадрового ядра.

Тепер проведемо опис функцій, ролей і компетенцій учасників кадрового ядра. Перш за все, розглянемо зв'язок функцій і ролей, для чого побудуємо матрицю, яка демонструвала б цей зв'язок (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1. Матриця функцій і ролей кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз»

Функція / дії кадрового ядра в межах функції	Ролі кадрового ядра					
	«Обличчя підприємства»	«Мотивований професіонал»	«Керуючий»	«Новатор»	«Лідер та командний гравець»	«Організаційний громадянин»
1	2	3	4	5	6	7
Забезпечення бренду та іміджу підприємства, її конкурентоспроможності в середовищі: - формувати позитивний імідж підприємства в зовнішньому середовищі - забезпечувати конкурентоспроможність підприємства	++	+		+		+
Формування прихильності установі, турбота про потреби підприємства: - встановлювати потреби підприємства і знаходити способи їх реалізації - відповідав за те, що відбувається в установі - розуміти політику підприємства	+		+			++
Розробка і підтримка стратегії: - розробляти стратегії; - транслювати на всі рівні підприємства стратегії			++	+	+	+

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
Реалізація інноваційних змін: - брати участь у розвитку підприємства - надавати допомогу установі в швидкій адаптації до змін, сприяти гнучкості діяльності - підвищувати лояльність персоналу до змін	+	+	+	++	+	
Участь в управлінні: - брати участь в розробці і (або) реалізації рішень - виробляти і реалізовувати антикризову політику і програми - управляти знаннями підприємства	+	+	++	+		
Стабілізація і підтримка персоналу: - забезпечувати конкуренто-спроможність персоналу - надавати допомогу персоналу в швидкій адаптації до мінливих умов, забезпечувати гнучкість діяльності персоналу - сприяти сталому розвитку трудового потенціалу підприємства		+			++	
Залучення персоналу: - мотивувати і залучати персонал в справи підприємства		+		+	++	
Зміцнення корпоративної культури і соціально-психологічного клімату: - створювати і транслювати в усі верстви персоналу корпоративну культуру: цінності, норми поведінки - формувати культуру самоорганізації і самоврядування - формувати сприятливий соціально-психологічний клімат		+	+	+	++	
Формування єдиної макрокоманди: - формувати атмосферу «єдиної команди» в середовищі всього персоналу підприємства - формувати команду персоналу, здатну до самоорганізації - формувати особливу мережу комунікацій в команді			+		++	
Самоорганізація та самоврядування: - розвивати власні здібності ядра до саморозвитку і самоорганізації			+	+	+	
Разом основних і додаткових функцій:	++ -1, + - 3	+++ 0, + - 6	++ -2, + - 5	++ -1 + - 6	++ -4, + - 3	++ -1, + -2

Примітки. 1. Складено автором.

2. Умовні позначення: «++»- основна функція, «+» - додаткова функція, «» - функція не реалізовується або реалізовується слабо)

Дані таблиці 3.1. показують, що такі ролі учасників кадрового ядра призначені для виконання певних основних і додаткових функцій:

1. Роль «Обличчя підприємства» виконують учасники ядра, які, перш за все, забезпечують формування та підтримку бренду та іміджу підприємства, його конкурентоспроможність в середовищі, вони представляють АТ «Хмельницькгаз» у зовнішньому середовищі. Крім того, будучи «обличчям підприємства», вони демонструють прихильність установі і можуть викликати цю прихильність у інших співробітників, беруть участь у розвитку підприємства через зв'язок із зовнішнім середовищем, сприяють прийняттю важливих рішень, спілкуючись з представниками зовнішнього середовища.

2. Роль «Мотивований професіонал» виконують учасники ядра, які демонструють високий рівень індивідуальної мотивації до праці і особистого професіоналізму. В цій ролі співробітники можуть виконувати досить багато додаткових функцій, допомагаючи іншим ролям в їх якісному виконанні. Наприклад, мотивовані професіонали, своєю майстерністю допомагають формувати позитивний імідж підприємства, своїм прикладом можуть мотивувати інших співробітників до праці, формувати спрямованість основних професійних цінностей. Як правило, професіонали пропонують інновації в своїй спеціалізації, впливають на прийняті рішення, особливо в професійній сфері. В цілому, ця роль зводиться до експертної функції, такі учасники ядра стають хорошими експертами в професійній сфері, також вони професійні лідери (тобто, лідери в професії). Крім того, саме мотивовані професіонали створюють цінність АТ «Хмельницькгаз», його бренд як професіонала на ринку.

3. Роль «Керуючий» пов'язана з виконанням цілого комплексу управлінських функцій, основні з яких – розробка і підтримка стратегії підприємства, участь в прийнятті рішень. Додаткові функції - участь в розробці і реалізації інноваційної політики підприємства, управління корпоративною культурою, управління комунікаціями та командою кадрового ядра. Індивідуальними ролями в рамках цієї укрупненої групи є

ролі: «Стратег», «Антикризовий керуючий», «Керуючий культурою», «Комунікатор (керуючий комунікаціями)», «Керуючий знаннями».

4. Роль «Новатор» виконують учасники ядра, які, перш за все, сприяють організаційним змінам, інноваційній політиці. Але також в цій ролі учасники забезпечують конкурентоспроможність підприємства за допомогою інноваційних оновлень, розробляють нові стратегії або методи їх реалізації, пропонують інноваційні рішення, мотивують персонал на інновації, формують в корпоративній культурі цінності і норми інновацій, пропонують нові механізми самоорганізації і самоврядування команди кадрового ядра.

5. Роль «Лідер і командний гравець» передбачає багато основних функцій: стабілізація і підтримка персоналу, залучення персоналу, формування у персоналу цінностей і норм, формування єдиної дії. Також через своє лідерство такі учасники ядра сприяють виробленню стратегії, інновацій та самоврядуванню команди ядра. Індивідуальними ролями в рамках цієї ролі виступають «Наставник», «Коучер», «Мотиватор», «Інтегратор».

6. Роль «Організаційний громадянин» передбачає виконання основної функції, пов'язаної з формуванням прихильності установі, сприянню задоволенню потреб всього підприємства. Завдяки своїй прихильності АТ «Хмельницькгаз» ці учасники ядра сприяють позитивному іміджу підприємства і зазвичай беруть участь в розробці та (або) реалізації стратегії.

Нижній рядок таблиці показує, що найбільше функцій виконують учасники ядра в ролях «Керуючий», «Новатор» та «Лідер і командний гравець». Крім того, у командних гравців і керівників найбільше основних функцій – чотири і дві відповідно. Тому дані три ролі ми віднесемо до основних ролей з позицій кількості виконуваних в їх рамках функцій. У мотивованих професіоналів зовсім немає основних функцій, але багато додаткових. Найменше функцій виконують учасники кадрового ядра в ролях «Організаційний громадянин» та «Обличчя підприємства». Однак ці функції теж важливі, отже, немає сумнівів у необхідності цих ролей, їх ми віднесемо

до вторинних ролей з точки зору обсягу виконуваних функцій.

Разом з тим, слід зазначити, що ролі організаційного громадянина, представника підприємства, мотивованого професіонала часто формуються об'єктивно, без прикладання спеціальних зусиль підприємства, в результаті накопичення стажу і природного зростання професіоналізму співробітників [81]. Часто функції цих трьох ролей пов'язані з прямими посадовими обов'язками, отже, для їх заохочення в АТ «Хмельницькгаз» є система стимулів, орієнтована не так на кадрове ядро, а на персонал в цілому. Навпаки, ролі керівника, особливо – новатора командного гравця, не є прямим продовженням посадових обов'язків. Нерідко буває, що ці ролі суперечать основним обов'язків співробітників, вони можуть заважати професійним посадовим функціям. Тому ці ролі в меншому ступені приймають на себе співробітники, можуть чинити їм опір. Отже, розвитку цих ролей треба приділяти особливу увагу, заохочувати членів кадрового ядра до їх виконання.

Для виконання ролей і ефективного виконання відповідних ролей функцій учасники кадрового ядра повинні володіти набором певних компетенцій. Під компетенціями розуміють систему взаємопов'язаних знань, умінь, навичок, мотивації, здібностей та інших особистісних характеристик, що демонструються в конкретній поведінці і впливають на успіх виконуваних функцій [84].

Нами згруповані компетенції по виділеним ролям кадрового ядра (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2. показує, якими компетенціями повинен володіти учасник кадрового ядра для найбільш продуктивного виконання тієї чи іншої ролі. Наприклад, для ролі «Новатор» дуже важливі здатність ініціювати нові ідеї, швидко адаптуватися до нових умов, гнучкість, здатність до творчої і професійної активності, креативність. Важливими компетенціями для цієї ролі є:

- знання своєї вузької спеціальності і знання в широкому колі

спеціальностей для того, щоб пропонувати щось нове в професійній ніші;
розуміння політики підприємства, особливо інноваційної політики;

Таблиця 3.2. Індивідуальні компетенції, які відповідають ролям кадрового ядра

Компетенції	Ролі кадрового ядра					
	«Обличчя підприємства»	«Мотивований професіонал»	«Керуючий»	«Новатор»	«Лідер та командний гравець»	«Організаційний громадянин»
1	2	3	4	5	6	7
Знання своєї вузької спеціалізації		++	+	+		
Обізнаність в широкому колі спеціальностей	+	++	+	+	+	
Розуміння політики підприємства	++		+	+	+	++
Здатність розробляти і відстоювати управлінські рішення	+		++	+	+	+
Навички командної роботи	+		+	+	++	
Здатність розробляти і транслювати стратегію та цінності підприємства	+	+	++	+	++	+
Здатність ініціювати нові ідеї		+	+	++	+	
Здатність надихати, вести за собою інших	+	+	+	+	++	
Відповідальність за те, що відбувається в установі			+	+	++	++
Здібності до формування команди персоналу всієї підприємства	+		+	+	++	+
Здатність швидко адаптуватися до мінливих умов, гнучкість	+	+	+	++	+	
Стабільна мотивація до саморозвитку		++		+	+	
Здатність до професійної, творчої, соціальної активності	+	++	+	++	++	
Мотивація до надання допомоги іншим		+	+		++	
Здатність вірно встановлювати потреби підприємства і знаходити способи їх реалізації	+	+	+	+	+	++
Здатність до ефективних комунікацій	+		+	+	++	
Здатність до генерування цінних для підприємства знань і до трансляції цих знань через навчання, наставництво, коучинг інших співробітників		++	+	+	++	
Всього важливих і дуже важливих компетенцій	++-1 + -10	++-5 + - 6	++ -2 + -14	++ - 3 + - 13	++- 9 + - 7	++ - 3 + - 3

Примітки. 1. Складено автором.

2. Умовні позначення: «++»- компетенція дуже важлива,
«+» - компетенція важлива

- здатність використовувати нові методи і прийоми розробки управлінських рішень, що стосуються інновацій; навички командної роботи для розробки і реалізації інноваційних методів командних взаємодій;

- здатність розробляти стратегію в частині інноваційної політики; здатність вести за собою в питаннях реалізації інновацій;

- мотивація до розвитку для підтримки своєї готовності до інновацій та інші компетенції.

До складних з точки зору формування ролей відносяться ролі «Лідер і командний гравець» і «Новатор» Для першої ролі потрібно комплекс з 16 компетенцій, дев'ять з яких - дуже важливі. Для другої ролі теж потрібно 16 компетенцій, з них три дуже важливі. Також складна для формування роль «Керуючий» - для неї потрібно 16 компетенцій. Роль «Організаційний громадянин» вимагає формування меншої кількості компетенцій. Кількісний підхід показує подекуди складності формування ролей. Але це лише частково, оскільки може бути мала кількість компетенцій, але вони складні за своїм змістом і за механізмами формування. Наприклад, роль «Організаційний громадянин» вимагає формування найскладніших компетенцій - здатність вірно встановлювати потреби підприємства і знаходити шляхи їх реалізації, розуміння політики підприємства.

У таблиці 3.3. наведені методи формування командних компетенцій. Вони припускають залучення всього кадрового ядра в дані методи, незалежно від виконуваних ролей. Треба відзначити, що компетенції кадрового ядра повинні бути багато в чому вже закладені у його учасників і визначатися соціально-психологічними та професійними якостями. Однак розраховувати тільки на початкову наявність цих якостей не варто. У багатьох випадках потрібні спеціальні методи для розвитку компетенцій кадрового ядра.

Таблиця 3.3. також показує, що саме для розвитку компетенцій в ролях «Новатор», «Управлінець», «Лідер і командний гравець» потрібно найбільше підходящих методів.

Таблиця 3.3. Методи формування індивідуальних компетенцій кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз» в розрізі ролей

Методи формування компетенцій виконавців ролей	Ролі кадрового ядра					
	«Обличчя підприємства»	«Мотивований професіонал»	«Керуючий»	«Новатор»	«Лідер та командний гравець»	«Організаційний громадянин»
1	2	3	4	5	6	7
Професійна перепідготовка і підвищення кваліфікації	важливий	дуже важливий	не важливий	важливий	не важливий	не важливий
Управлінська підготовка	важливий	не важливий	дуже важливий	важливий	важливий	важливий
Наставництво, коучинг	важливий	важливий	важливий	не важливий	дуже важливий	важливий
Навчання каскадним методом	не важливий	дуже важливий	не важливий	важливий	дуже важливий	важливий
Участь в психологічних тренінгах, управлінських змаганнях	дуже важливий	не важливий	дуже важливий	важливий	дуже важливий	не важливий
Включення в роботу проектних груп	не важливий	важливий	дуже важливий	дуже важливий	дуже важливий	важливий
Участь в стратегічних сесіях	важливий	не важливий	дуже важливий	важливий	дуже важливий	важливий
Участь в робочих нарадах, переговорах	важливий	важливий	дуже важливий	важливий	важливий	не важливий
Командні обговорення проблем, питань, ходу робіт	не важливий	не важливий	важливий	важливий	дуже важливий	важливий
Участь в роботі спеціально створених комітетів, робочих груп, в тому числі тих, які приймають рішення	важливий	не важливий	дуже важливий	важливий	важливий	важливий
Участь в професійних об'єднаннях, спільнотах	дуже важливий	дуже важливий	не важливий	важливий	важливий	важливий
Участь в організації та проведенні корпоративних заходів (спартакіад, свят та ін.)	не важливий	не важливий	важливий	не важливий	дуже важливий	не важливий
Участь в мозкових штурмах, інноваційних сесіях	не важливий	не важливий	важливий	дуже важливий	важливий	важливий
Участь в конкурсах	важливий	дуже важливий	важливий	важливий	не важливий	не важливий
Методи стимулювання до активності, інноваційності (система ключових	не важливий	важливий	важливий	дуже важливий	не важливий	не важливий

показників ефективності, преміальна система, система оцінки персоналу та ін.)						
Керівництво робочими групами, проектами	не важливий	важливий	дуже важливий	важливий	дуже важливий	важливий
Участь в кадровому резерві	не важливий	важливий	дуже важливий	не важливий	не важливий	важливий

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Ротація, трудові переміщення	не важливий	не важливий	дуже важливий	важливий	важливий	важливий
Участь у формуванні соціально-психологічного клімату	не важливий	не важливий	важливий	не важливий	дуже важливий	не важливий
Участь в моніторингах внутрішнього стану підприємства, виявленні внутрішніх проблем і потреб	не важливий	важливий	важливий	дуже важливий	важливий	дуже важливий

Примітка. Складено автором.

Тобто, складність і різноманіття компетенцій за даними ролям змушує звертатися до широкої сукупності різних методів формування компетенцій. По інших ролях набагато менший перелік необхідних і можливих з позицій ефективності методів формування компетенцій.

Сьогодні підприємства використовують в якості методів розвитку кадрового ядра: навчання, формування різних технологій комунікацій (відкриті наради, робочі групи, інтерактивні обговорення проблем та ін.), залучення до прийняття рішень, залучення до робочих груп. Тобто, частина методів вже використовується. Але як ми з'ясували, не всі названі методи однаково важливі для різних учасників кадрового ядра. Крім того, частина методів поки використовується слабо і необхідно поступово вводити їх в практику сучасних організацій.

Отже, опрацьована технологія формування та розвитку кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз» спрямована на формування дієвої управлінської команди здатної створити та підтримувати позитивний імідж організації, згуртовувати навколо себе трудовий колектив, забезпечувати управлінську взаємодію та в цілому підвищувати ефективність використання персоналу газопостачального підприємства.

3.2. Розробка механізму мотивацій членів кадрового ядра підприємства

У АТ «Хмельницькгаз» фактично склалася ситуація, коли працівник на будь-якому разі, незалежно від прибутковості чи збитковості діяльності підприємства, отримує фіксовану або з незначними відхиленнями суму заробітної плати, встановлену штатним розкладом чи на розсуд роботодавця. Сам по собі цей фактор не є негативним, проте, він доповнюється використанням, переважно, тарифної системи оплати праці та відсутністю мотивації персоналу до формування кадрового ядра. Це проявляється у тому, що обсяг робіт не відповідає отримуваній заробітній платі ні за складністю, ні за вартістю, ні за тривалістю, причому, оплата праці набагато нижча, ніж реальна вартість роботи працівника. Однією з причин цього є недосконале нормування робіт, що має наслідком велике навантаження на одного працівника при неадекватній обсягу робіт заробітній платі.

З метою формування кадрового ядра та матеріальної мотивації його членів пропонуємо запровадити оцінку трудової діяльності (рис. 3.2). За допомогою методики стимулювання праці на підставі розрахунку коефіцієнта складності робіт, розробленої А. Рофе та А. Жуковим, можна скласти модель оцінювання складності управлінських робіт (табл. Г.1 додатку Г) [24, с. 102–103]. Розрахунок комплексної оцінки складності кожної окремої роботи здійснюється за допомогою формули:

$$K_{скл} = (\sum a_i \times x_{ij}) / 10 \quad (3.1)$$

де a_i – вагомість факторів;

x_{ij} – значущість критеріїв.

Кількість роботи визначається на основі облікових даних, тому введення обліку кадрів, годин праці тощо є основою для формування адекватної оцінки управлінського персоналу та його внеску в результати діяльності підприємства. Якісні показники управлінської праці визначаються стандартами та нормативними вимогами до результатів праці.

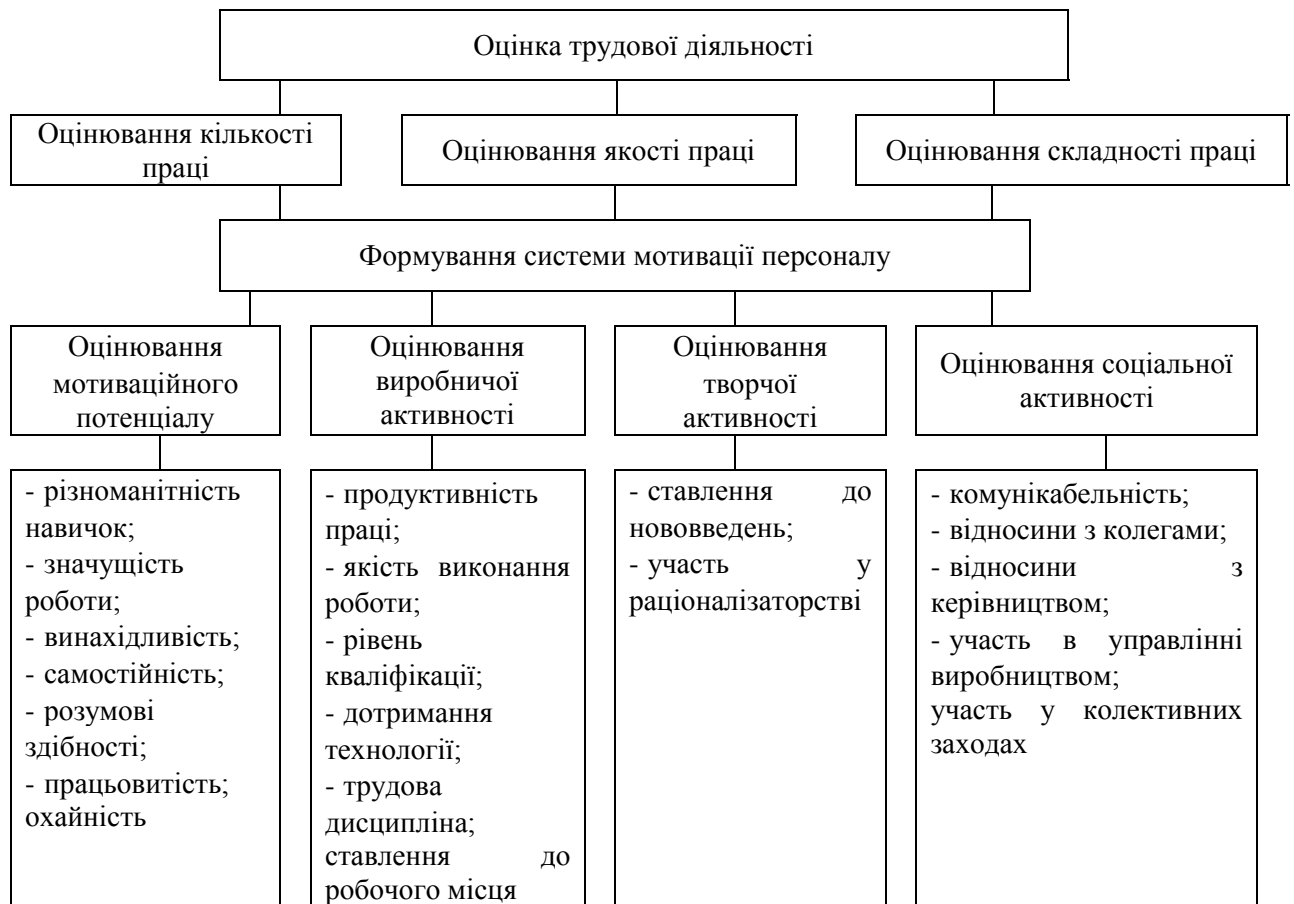


Рисунок 3.2 – Формування системи мотивації праці членів кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз» на основі оцінки трудової діяльності

Примітка. Узагальнено автором на основі опрацювання [24].

У контексті опрацьованого підходу якість праці підвищується за умов зниження часу на усунення недоліків, тобто плановане стає фактично здійсненим у тому форматі, як і планувалося.

Модель оцінювання масштабу керівництва членів кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз» наведена в табл. Г.2 додатку Г

Коефіцієнт масштабу керівництва розраховується таким чином:

$$K_{mk} = (\sum a_i \times x_{ij}) / 10, \quad (3.2)$$

де a_i – вагомість факторів;

x_{ij} – значущість критеріїв.

Під масштабом розуміємо як ієрархічність структури персоналу, відповідний їй рівень відповідальності, так і кількісні показники.

Подамо модель мотивації праці членів кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз» в табл. 3.4. Звісно, зазначені критерії оцінювання факторів можуть лише частково охарактеризувати мотивацію праці, проте, їх множина може змінюватися відповідно до спеціалізації підрозділу, виду діяльності тощо.

Таблиця 3.4. Модель мотивації праці членів кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз»

№ з/п	Фактори	Критерії оцінювання факторів	Значущість критеріїв
1	2	4	5
1.	Мотиваційний потенціал: $K_{мп} = O_{факт} / O_{мах}$	Різноманітність навичок	0,1
		Значущість роботи	0,1
		Винахідливість	0,1
		Самостійність	0,1
		Розумові здібності	0,1
		Працьовитість	0,15
		Охайність	0,05
2.	Виробнича активність: $K_{ва} = O_{факт} / O_{мах}$	Продуктивність праці	0,15
		Якість роботи, що виконується	0,15
		Рівень кваліфікації	0,1
		Дотримання технологічного процесу	0,1
		Трудова дисципліна	0,05
		Ставлення до технічних засобів	0,05
3.	Соціальна активність: $K_{са} = O_{факт} / O_{мах}$	Комунікабельність	0,1
		Відносини з колегами	0,1
		Відносини з керівництвом	0,1
		Відносини з підлеглими	0,1
		Участь у колективних заходах	0,1
4.	Творча активність: $K_{та} = O_{факт} / O_{мах}$	Ставлення до нововведень	0,5
		Участь у раціоналізаторстві	0,5

Примітка. Узагальнено автором

На підставі зазначеного пропонуємо розраховувати премію членів кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз» (виходячи з того, що максимальний обсяг премії може становити 100% посадового окладу) таким чином:

$$P = БПО * (0,3 (K_{мп} + K_{ва} + K_{са} + K_{та}) / 4 + 0,4 * K_{скл} + 0,3 * K_{мк}), \quad (3.3)$$

де P - величина премії, грн.;

$БПО$ – базовий посадовий оклад, грн.

$K_{мп}$ – коефіцієнт мотиваційного потенціалу працівника;

$K_{ва}$ – коефіцієнт виробничої активності працівника;

K_{ca} – коефіцієнт соціальної активності працівника;

K_{ma} – коефіцієнт творчої активності працівника;

$K_{скл}$ – коефіцієнт корисності, який визначається за формулою:

K_{mk} – коефіцієнт оцінки масштабу керівництва.

На основі опрацьованої моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого * працівника, підрозділу чи підприємства в цілому, значення якого є показником для керівництва підприємства щодо готовності працівників якісно виконувати свої обов'язки та досягати цілей організації. Значення мотиваційного потенціалу можна використовувати як критерій оцінювання результативності системи мотивації й приймати управлінські рішення. За результатами мотиваційного моніторингу мають бути розроблені конкретні рекомендації щодо посилення трудового потенціалу управлінських працівників, спонукання їх до високопродуктивної діяльності.

Застосуємо пропоновану модель на прикладі посади головного інженера АТ «Хмельницькгаз». Спочатку проведемо оцінювання складності робіт (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. АТ «Хмельницькгаз» одель оцінювання складності робіт головного інженера АТ «Хмельницькгаз»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (ai)	Критерії оцінювання факторів праці (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (xi _j)	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1	2	3	4	5
1. Ступінь творчості	0,20	творча (x11)	0,5	5
		алгоритмічна (x12)	0,3	4
		репродуктивна (x13)	0,2	5
		Сума		4,7
2. Ступінь новизни	0,15	нова (x21)	0,5	4
		повторювана нерегулярно (x22)	0,3	2
		повторювана регулярно (x23)	0,2	5
		Сума		3,6
3. Ступінь інноваційності	0,25	нова, з інноваціями (x41)	0,5	5
		повторювана нерегулярно, з елементами інновацій (x42)	0,3	4
		без інновацій (x43)	0,2	7
		Сума		5,1

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
4. Ступінь самостійності виконання	0,25	повністю самостійне (x31)	0,5	9
		під загальним керівництвом керівника або відповідно до інструкції (x32)	0,3	8
		під безпосереднім керівництвом керівника (x33)	0,2	6
		Сума		8,1
5. Ступінь спеціалізації	0,15	різномірною за всіма завданнями підрозділу (x51)	0,5	9
		різномірною за окремими завданнями підрозділу (x52)	0,3	5
		однорідною вузькоспеціалізованою (x53)	0,2	2
		Сума		6,4
Коефіцієнт складності робіт				0,574

Примітка. Розраховано автором за даними АТ «Хмельницькгаз»
Оцінювання масштабу керівництва головного інженера АТ «Хмельницькгаз» наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Модель оцінки масштабу керівництва головного інженера АТ «Хмельницькгаз»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1	2	3	4	
1. Рівень керівництва	0,25	Посада:		
		вищий рівень керівництва (x ₁₁)	0,5	10
		середній рівень керівництва (x ₁₂)	0,3	-
		лінійний рівень керівництва (x ₁₃)	0,2	-
Сума				5
2. Кількість підлеглих	0,35	Чисельність підрозділу:		
		більше ніж 15 осіб (x ₂₁)	0,5	10
		від 10 до 15 осіб (x ₂₂)	0,3	-
		менше ніж 10 осіб (x ₂₃)	0,2	-
Сума				5
3. Рівень відповідальності	0,4	Відповідальний:		
		за колектив (x ₄₁)	0,5	-
		за роботу колективу (x ₄₂)	0,3	10
		тільки за себе (x ₄₃)	0,2	-
Сума				3
Коефіцієнт масштабу керівництва				0,42

Примітка. Розраховано автором за даними АТ «Хмельницькгаз»

Представимо модель мотивації праці в табл. 3.7. Звісно, зазначені критерії оцінювання факторів можуть лише частково охарактеризувати мотивацію праці, проте, їх множина може змінюватися відповідно до спеціалізації підрозділу, виду діяльності тощо.

Таблиця 3.7. Модель мотивації праці головного інженера АТ «Хмельницькгаз»

№ з/п	Фактори	Критерії оцінювання факторів	Значущість критеріїв	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1	2	3	4	5
1.	Мотиваційний потенціал	Різноманітність навичок	0,1	10
		Значущість роботи	0,1	10
		Винахідливість	0,1	8
		Самостійність	0,1	7
		Розумові здібності	0,1	9
		Працьовитість	0,15	10
		Охайність	0,05	8
$K_{мп} = O_{факт} / O_{мах}$				0,9
2.	Виробнича активність	Продуктивність праці	0,15	9
		Якість роботи, що виконується	0,15	9
		Рівень кваліфікації	0,1	8
		Дотримання технологічного процесу	0,1	10
		Трудова дисципліна	0,05	9
		Ставлення до технічних засобів	0,05	8
$K_{ва} = O_{факт} / O_{мах}$				0,89
3.	Соціальна активність	Комунікабельність	0,1	8
		Відносини з колегами	0,1	7
		Відносини з керівництвом	0,1	9
		Відносини з підлеглими	0,1	8
		Участь у колективних заходах	0,1	10
$K_{са} = O_{факт} / O_{мах}$				0,84
4.	Творча активність	Ставлення до нововведень	0,5	8
		Участь у раціоналізаторстві	0,5	7
$K_{та} = O_{факт} / O_{мах}$				0,75

Примітка. Узагальнено автором

Тепер визначимо розмір премії головного інженера АТ «Хмельницькгаз», враховуючи, що його базовий посадовий оклад дорівнює 12623 грн:

$$П = БПО * (0,3 (K_{мп} + K_{ва} + K_{са} + K_{та}) / 4 + 0,4 * K_{скл} + 0,3 * K_{мк}) = 12623 * (0,3 * (0,9 + 0,89 + 0,84 + 0,75) / 4 + 0,4 * 0,574 + 0,3 * 0,42) = 7688,67 \text{ грн.}$$

Таким чином, обсяг нарахованої за результатами застосування запропонованої моделі премії має становити 60,9% до базового посадового окладу, хоча в середньому по підприємству розмір премії становив близько 45%.

Таким чином, використання підходу до мотивації праці членів кадрового ядра дозволяє враховувати не тільки мотиваційний потенціал працівника, але й складність роботи та діапазон керівництва, що безумовно є підставою до збільшення матеріальної винагороди за управлінську працю. Також можна зробити висновок, що найбільш ефективним засобом підвищення мотивації працівників на досягнення виробничих результатів у поточних умовах діяльності підприємства є диференціація та індивідуалізація заробітної плати. У раз офіційного закріплення запропонованої системи фонд оплати праці та заробітна плата залежатимуть від загальних результатів діяльності підприємства, а отже зростання фонду, чи, навпаки, зменшення, буде цілком виправдане економічними факторами, а не залежатиме від суб'єктивних причин. Система оцінювання та нарахування заробітної плати на основі конкретних показників зміщує акценти від негативної мотивації до позитивної: від мотивації, спрямованої на уникнення порушень, до мотивації, спрямованої на досягнення результатів.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з розвитком технологій формування кадрового ядра організації. Систематизація отриманих результатів дає підстави сформулювати такі висновки та висловити пропозиції:

1. На основі докладного вивчення наукової літератури встановлено, що кадрове ядро – це специфічна структурно організована команда керівника ланки організації, яка сформована з найбільш стійкого персоналу з високою якістю робочої сили та виконує набір певних функцій за допомогою використання необхідних компетенцій і що становить найбільшу цінність для організації. Запропоновано виділяти три підходи до змісту кадрового ядра: сегментний, функціонально-компетентнісний та командний підхід. Доведено що найбільш поширеним є використання сегментного підходу при ідентифікації членів кадрового ядра.

2. Визначено, що під формуванням кадрового ядра слід розуміти багатоетапний і циклічний процес створення умов і середовища, в яких з'являється і розвивається команда співробітників, високоорієнтованих на добровільне та вкрай ініціативне виконання функцій кадрового ядра за допомогою використання командних та особистих компетенцій, що розвиваються. Ідентифіковано принципи формування кадрового ядра, до яких запропоновано віднести: принцип синергії еволюційності та революційності формування кадрового ядра; принцип поєднання самоорганізації, саморозвитку, з одного боку, та регульованого зовнішнього управління формуванням кадрового ядра, з іншого боку; принцип комплексності процесного та проектного підходів; принцип створення середовища, яке сприятливо впливає на формування кадрового ядра; принцип цільової орієнтації формування кадрового ядра; принцип командності для формування та розвитку кадрового ядра; принцип

безперервного розвитку компетенцій команди кадрового ядра до виконання функцій ядра; принцип диференційованої політики розвитку кадрового ядра; принцип Парето, стосовно формування кадрового ядра.

3. Встановлено, що у АТ «Хмельницькгаз» застосовують поняття кадрового ядра і чітко трактують його сенс. За допомогою експертного опитування встановлено оптимальний обсяг кадрового ядра - близько третини від працюючого в організації персоналу. Також було з'ясовано, що на даний момент в ядро входять, переважно, керівники, співробітники з високим стажем роботи, висококваліфіковані професіонали. Доведено, що крім співробітників із цими характеристиками до кадрового ядра повинні входити мотивовані, командні гравці, новатори, лідери, здатні до розвитку співробітники. Тобто, зафіксовано розрив між фактичною структурою кадрового ядра та бажаною. Зроблено висновок про необхідність реструктуризації кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз». Ідентифіковано за допомогою різних відповідей респондентів, що переважаючими ролями кадрового ядра мають стати: «Новатор», «Мотивований професіонал», «Лідер та командний гравець» «Організаційний громадянин». Цим ролям відповідають певні функції та компетенції учасників кадрового ядра.

4. Узагальнені проблеми та особливості розвитку кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз», проблеми згруповані за характером впливу кадрового ядра на різні групи проблем. Визначено, що кадрове ядро в АТ «Хмельницькгаз» функціонує та відіграє важливу роль у розвитку організації, але частина функцій ядра потребує розвитку. Учасники кадрового ядра мають багато компетенцій, проте необхідне їх вдосконалення. У АТ «Хмельницькгаз» використовують незначний перелік методів формування кадрового ядра, а також існує необхідність приведення у відповідність сформованого ядра до його бажаної структури.

5. Удосконалено технологію формування кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз»: здійснено розподіл ролей та встановлено їх функціональне наповнення. Обґрунтовано сукупність методів формування компетенцій у учасників різних елементів кадрового ядра, які виділені за критерієм виконуваної ролі. Запропонований перелік методів відповідає диференційованій політиці, яка обрана як основна для формування компетенцій кадрового ядра, і в цілому для роботи з ядром. Перевагою застосування такого підходу є застосування тригрупової класифікації запропонованих методів. наведено пояснення по інтерпретації цієї класифікації з метою запобігання невірних висновків з приводу методів формування компетенцій.

6. За допомогою методики стимулювання праці на підставі розрахунку коефіцієнта складності робіт, розробленої А. Рофе та А. Жуковим, нами запропонована модель матеріальної мотивації членів кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз», яка передбачає розрахунок величини премії на основі врахування показників складності праці, масштабу керівництва та мотиваційного потенціалу працівника. Для цього розроблена та прорахована система показників та факторів оцінки складності праці, масштабу керівництва, мотиваційного потенціалу, виробничої, творчої та соціальної активності членів кадрового ядра. Використання такої моделі в процесі визначення розміру премії дозволяє враховувати не лише поточні результати виконання посадових обов'язків, але й дають можливість відкоригувати матеріальну винагороду члена кадрового ядра залежно від складності управлінських функцій та обсягу відповідальності, яка на нього покладається.

Опрацьовані в цій роботі положення, доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності АТ «Хмельницькгаз», так і інших суб'єктів господарювання при ідентифікації членів кадрового ядра, його подальшого розвитку та стабілізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверченко Л.К. Система работы с персоналом в организации: учебное пособие. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008. 177 с.
2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебное пособие. В.В. Адамчук. М.: ЮНИТИ, 1999. 407 с.
3. Андрейцева І. А. Ефективність оцінювання персоналу: сутність та методика розрахунку. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2016. Вип. 11. С. 214-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2016_11_30
4. Армстронг М., Бэрон А. Управление эффективностью работы. *Performancemanagement.* М. : Ніпро, 2007. 384 с.
5. Атаманчук С.Г., Матирко В.И. Государственная служба: кадровый потенциал: Учебное пособие. М.: Дело, 2001. 216 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькгаз» за 2016 р.: Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькгаз» за 2017 р.: Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькгаз» за 2018 р.: Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
9. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькгаз» за 2019 р.: Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
10. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькгаз» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
11. Бахтаирова Е.А. Кадровый резерв на государственной гражданской службе: проблемы теории и практики. *Baikal Research Journal.* 2014. №4. С. 28-36.
12. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Рой П. Управление персоналом: учеб. пособие для экон. спец. Вузов. 2-е изд., стереотип. Минск, 2003. 349 с.

13. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: учеб. пособие для учащихся сред. спец. учеб. заведений. 3-е изд., искр. и доп. М.; 2003. 300 с.
14. Вишня Т. В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2014. Вип. 9. С. 296-299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2014_9_69
15. Волощук Р.В. Підходи до нормування економічних показників. *Індуктивне моделювання складних систем: Зб. наук. пр.* К.: МННЦ ІТС НАН та МОН України, 2009. Вип. 1. С. 17-25.
16. Вторушин Д.В. Состояние и пути укрепления кадрового обеспечения муниципального здравоохранения: дис. канд. мед. наук: 14.02.03. М., 2010. 194 с.
17. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: учеб. пособие для вузов. Харьков: Харк. нац. экон. ун-т, 2005. 303 с.
18. Гаврилова Е.Д. Анализ подходов к формированию и оценке трудового потенциала предприятия. *Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала: Межвузов. Сб. науч. трудов. Выпуск № 1 / Под ред. Н.А. Горелова и О.П. Литовка*. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. 178 с
19. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Сімченко Н.О., Ситник Н.І., Грамотнев В.Е. Управління персоналом сучасної організації. К.: НТУУ «КПІ», 2011. 496 с.
20. Галенко В.П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий : Учеб. Пособие. Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов, Высш. экон. шк. СПб. : Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1994. 79 с. :
21. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2006. 488 с.

22. Голева О.П., Федорова Г.В., Тасова З.Б., Сморганик Е.Ю., Дулева И.В., Черникова Т.М. Мотивирующие факторы в повышении качества сестринской помощи. *Здравоохранение Российской Федерации*. 2015; № 4. С. 38-40.
23. Гордиенко Ю.Ф., Коньков Д.П. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов; под общ. ред.: И.М. Степнова. М., 2004. 799 с.
24. Горобець Н. М. Підходи до оцінювання трудової мотивації сільськогосподарських працівників. *Наукові праці Полтавської держ. аграрної академії. Серія: Екон. науки*. 2012. Вип. 4. Т. 2. С. 99–104.
25. Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 256 с.
26. Грязнов А.Н. Особенности управления персоналом в учреждениях здравоохранения. *Казанский медицинский журнал*. 2006. Т. 87. № 1. С. 70.
27. Губар О. В. Вплив факторів мотивації та демотивації персоналу на ефективність роботи Державної санітарно-епідеміологічної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 17. С. 52-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_17_14
28. Дарченко Н.Д., Рижиков В.С., Єськов О.Л., Мікрюков О.М. Економіка праці та соціально-трудових відносин. Збірник завдань і вправ: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 252 с.
29. Демьяненко, В. Ключевые сотрудники на пути развития организации. URL: http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_adapt.shtml
30. Долженко, Р.А. Исследование уровня вовлеченности и социальных процессов в коллективе коммерческого банка. *Вестник университета*. 2013. №12. С. 129-139.
31. Дуракова, И.Б., Родин О.А., Талынов С.М. Теория управления персоналом: учебное пособие. Воронеж, 2004. 83 с.

32. Еловигов Л.А. Экономика труда. Учебное пособие. Омск: изд-во ОмГУ, 2000. 335 с.
33. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2017. № 3(192). С. 15–18.
34. Жуков Ю.М. Технологии командообразования: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс. 2018. 319 с.
35. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 300 с.
36. Зайцева Н.В. Формирование инновационного подхода к системе управления здравоохранением посредством внедрения современных персонально-технологий. *Справочник врача общей практики*. 2013. № 3. С. 4-8.
37. Зайцева Н.В., Присяжная Н.В., Богачанская Н.Н., Павлов С.В., Шурупова Р.В., Дубоград Е.В., Воробьева Г.Ю. Хронометраж рабочего времени как инструмент оценки и формирования организационной культуры в медицинской организации. *Социология медицины*. 2015. №14 (2). С. 35-40.
38. Замчевська Н.В., Пушка А.П., Паславський І.П. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві URL: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2012/Economics/10_97894.doc.htm.
39. Звіт із праці АТ «Хмельницькгаз» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2016. 2 с.
40. Звіт із праці АТ «Хмельницькгаз» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.
41. Звіт із праці АТ «Хмельницькгаз» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.
42. Звіт із праці АТ «Хмельницькгаз» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.

43. Звіт із праці АТ «Хмельницькгаз» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
44. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькгаз» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
45. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькгаз» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.
46. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькгаз» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
47. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькгаз» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
48. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькгаз» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
49. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник- 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М. 2010. 695 с.
50. Кобзар П.О. Розвиток технології формування кадрового ядра підприємства. *Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (21-22 січня 2022 р. м. Хмельницький).* Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. URL: <https://sites.google.com/view/km-uml-conf2022/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0?authuser=0>
51. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві: автореф. Дис.. к.е.н. : Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ, 2014. 24 с.
52. Куликов В.Г., Резник С.Д. Эффективная команда менеджера. Серия «Бизнес-класс». Ростов н/Д: Феникс, 2015. 312 с.

53. Куликовская, Л. Удержание ключевых сотрудников. *НК-эксперт*. URL: <http://hrsovet.rabota.ua/uderzhanie/>
54. Леденева, А.В. Управление мотивацией врачебного персонала в здравоохранении. *Сборник научных работ студентов и магистрантов экономического факультета ОмГУ*. Омск, 2018. С. 96-98.
55. Лямин Г. В. Сегментный подход к кадровому ядру организации. *Baikal Research Journal*. 2016. Т. 7, № 5. С. 87-96.
56. Лямин Г.В. Кадровое ядро организации как самоорганизующаяся и самоуправляемая эффективная команда. *Вестник ОмГУ*, 3, 2016. С. 15-23.
57. Лямин Г.В. Функции кадрового ядра персонала в условиях стратегического развития медицинского учреждения. *Актуальные вопросы экономических наук: сборник материалов XLVII Международной научно-практической конференции*. Под общ. ред. С.С. Чернова. Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2015. 300 с. С. 155-160.
58. Лямин Г.В. Влияние кадрового ядра на вовлеченность и мотивацию персонала медицинского учреждения. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. Омск: СибИТ. №2 (18), 2016, С. 10-17
59. Лямин Г.В. Структура кадрового ядра медицинского учреждения на основе сегментного подхода. *Новейшие достижения и успехи развития экономики и менеджмента*. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции, 25 июня 2016, Краснодар: Эвенсис, С. Краснодар. С. 91-92/
60. Маслов Е.В. Высвобождение персонала как организационная проблема. *Проблемы развития предприятий: теория и практика*: Материалы Международной научно-практической конференции. Самара: Изд-во Самарск. гос. экон. акад., 2002. 366 с.

61. Маханькова, Т.П., Смоглюков, В.Н. Применение кластерного анализа в управлении персоналом. URL: http://www.rusnauka.com/NPM_2016/Economics/5_mahan_kova.doc.htm
62. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2018. 640 с.
63. Одегов, Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалаврата. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2014. 423 с.
64. Прахалад, К.К., Хамел, Г. Стержневые компетенции корпорации. *Стратегический процесс*. СПб.: Питер, 2021. 252 с.
65. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькгаз» за 2017 р.: Форма №5. Хмельницький, 2017. 10 с.
66. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькгаз» за 2016 р.: Форма №5. Хмельницький, 2016. 10 с.
67. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькгаз» за 2019 р.: Форма №5. Хмельницький, 2019. 10 с.
68. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькгаз» за 2018 р.: Форма №5. Хмельницький, 2018. 10 с.
69. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькгаз» за 2020 р.: Форма №5. Хмельницький, 2020. 10 с.
70. Семенькова А.В. Формування методичних основ розробки системи показників ефективності управління людськими ресурсами на промислових підприємствах. *Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка* : Тези доп. Х Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 25-26 березня 2010 р. Донецьк, 2010. Т. 2. С. 126-128.
71. Спивак, В.А. Командообразование: система ключевых компетенций современного менеджера. *Управление развитием персонала*. 2018. №3 (15). С. 84-92.

72. Статут АТ «Хмельницькгаз»: затверджено рішенням Зборів засновників від 25.02.2018 р., протокол №4. Хмельницький, 2018. 8 с.
73. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2017. 450 с.
74. Томпсон, Л. Создание команды. М.: Вершина, 2016. 544 с.
75. Чанько А.Д. Команды в современных организациях: учебник. СПб: Высшая школа менеджмента. 2021. 407 с.
76. Шевченко І.Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. URL : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?pdf.
77. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала 'Управление персоналом'») М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.
78. Шекшня С.В. Управление персоналом: в поисках адекватной парадигмы. *Персонал*. URL: <http://hrm.ru/upravlenie-personalom-v-poiskakh-adekvatnoj-paradigmy>
79. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь: Под ред. С.И. Сотниковой. Новосибирск: НГУЭУ, 2018. 468 с.
80. Boyatzis R. Building on competence: The effective use of managerial talent. In G. Salaman, (Ed.) *Human resource strategies*, 1999. P. 260-272.
81. Calo T. Talent Management in the Era of the Aging Workforce: the Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*. 2008. Vol. 37. N 4. P. 403-416.
82. Cappelli P. Talent Management for the Twenty-first Century. *Harvard Business Review*. 2008. March. P. 74 - 81.
83. Garrow V. & Hirsh W. Talent management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*. 2008. Vol. 37. N 4. P. 389 - 402.

84. Lepak D. P. & Snell S. A. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configuration. *Journal of Management*. 2002. N 28. P. 517 - 543.

Виконав студент магістратури спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » січня 2022 р.

Підпис

П.О. Кобзар

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2022 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2022 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А. Функції кадрового ядра підприємства

Функція	Зміст функції
1	2
Функція інноваційних змін та підтримки стратегії організації	Сьогодні підприємства змушені звертатись до інноваційних процесів, без яких позитивні зрушення неможливі. Для управління інноваційними процесами потрібні фахівці, які могли б створювати інновації. Саме кадрове ядро включає до свого складу таких спеціалістів-підприємців. Ці фахівці не лише ініціюють та підтримують зміни, але вони ще й активно керують змінами
Функція формування та зміцнення корпоративної культури, підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату.	Представники кадрового ядра здатні стати агентами впливів на решту персоналу, провідниками цінностей і норм корпоративної культури. Транслявання ідей корпоративної культури на всі рівні підприємства – у край важливе завдання. Також кадрове ядро виробляє нові цінності, регулює процес динаміки цінностей та норм, є взірцем нормативної поведінки. У разі конфліктів, протиріч, спірних ситуацій кадрове ядро виконує роль посередника, консультанта, арбітра. Цю роль персонал добровільно делегує представникам кадрового ядра, оскільки останні мають необхідний авторитет і експертну чи емоційну владу. Тому кадрове ядро сприяє підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.
Функція стабілізації та підтримки персоналу	Одне з призначень кадрового ядра полягає у наданні мотиваційної та професійної підтримки решті персоналу. Саме кадрове ядро може взяти на себе роль експертів з різних ділових та професійних завдань. Кадрове ядро здатне здійснювати лідерський вплив на інших співробітників, поширюючи позитивний настрій на різні оперативні справи та стратегічні інновації. У тих організаціях, у яких є сильне кадрове ядро, персонал відрізняється більшою стійкістю та відданістю організації.
Функція керування знаннями	Кадрове ядро, насамперед, необхідно навчати. Через навчання кадрового ядра формуються ключові компетенції. Далі представники кадрового ядра мають стати провідниками знань до інших верств персоналу. Причому місія кадрового ядра – вирішити, кого саме і чому слід навчати на наступних етапах. Кадрове ядро може успішно застосовувати каскадну форму навчання, коли представники ядра навчаються і потім виступають у ролі тренерів, навчаючи всіх інших і транслюючи отримані знання на різні рівні персоналу. Таке каскадне навчання сприятиме розширенню кадрового ядра. Навчений персонал може приєднатися до кадрового ядра.
Функція участі у управлінні	Керівництво підприємства може делегувати кадровому ядру частину функцій управління. Це відбувається через те, що кадрове ядро, з одного боку, через свій професіоналізм і авторитет, здатне керувати процесами в організації, з іншого боку, має мотивацію до цього.
Функція забезпечення самоорганізації та самоврядування	Специфікою кадрового ядра є його здатність до самовідтворення, самоорганізації та самоврядування. Кадрове ядро не можна створювати штучно наказом вищого керівництва. Ядро формується в результаті спільної практики найбільш ініціативних та лояльних співробітників, потім це ядро збільшується та оновлюється у ході внутрішніх процесів своєї еволюції. Як специфічна команда кадрове ядро здатне організувати свою діяльність і не потребує ретельного та безперервного стороннього управління

1	2
Функція формування єдиної макрокоманди	Поєднуючи навколо себе персонал підприємства, кадрове ядро виконує місію формування єдиної команди. Представники кадрового ядра долають кордони між різними структурними підрозділами та різними групами персоналу. Прищеплюючи всім єдині цінності та норми, об'єднуючи співробітників навколо єдиних цілей, кадрове ядро сприяє перетворенню персоналу на командну одиницю
Функція формування особливої мережі комунікацій та соціально-трудова відносин організації	Кадрове ядро існує і діє завдяки створеній комунікативній мережі. Відносини в цих мережах набувають специфічної форми спілкування професіоналів, однодумців, людей, для яких важливі цілі та інтереси установи. Формується особливе коло ділових відносин лідерів у своїх сферах
Функція економії ресурсів – тимчасових, кадрових, інформаційних та інших	Наявність кадрового ядра веде до прискорення та зростання ефективності процесів комунікацій, прийняття управлінських рішень, доведення цих рішень до виконавців.
Функція забезпечення бренду та позитивного іміджу організації у зовнішньому середовищі	Якщо в організації є кадрове ядро, то така організація починає швидко завойовувати лідерські позиції на зовнішньому ринку, вона починає позиціонувати себе у зовнішньому середовищі як організація, у якої є сильний кадровий потенціал і значущі людські ресурси. Кадрове ядро проявляє активність на підприємстві, і часто представляє його у зовнішньому середовищі. Вірна політика та дії представників ядра неминуче призводять до формування позитивного іміджу підприємства
Функція формування залучення персоналу	Ця функція передбачає, що учасники кадрового ядра докладають зусиль для появи залученості як у себе, і у персоналу периферії

Примітка. Систематизовано автором на основі [57]

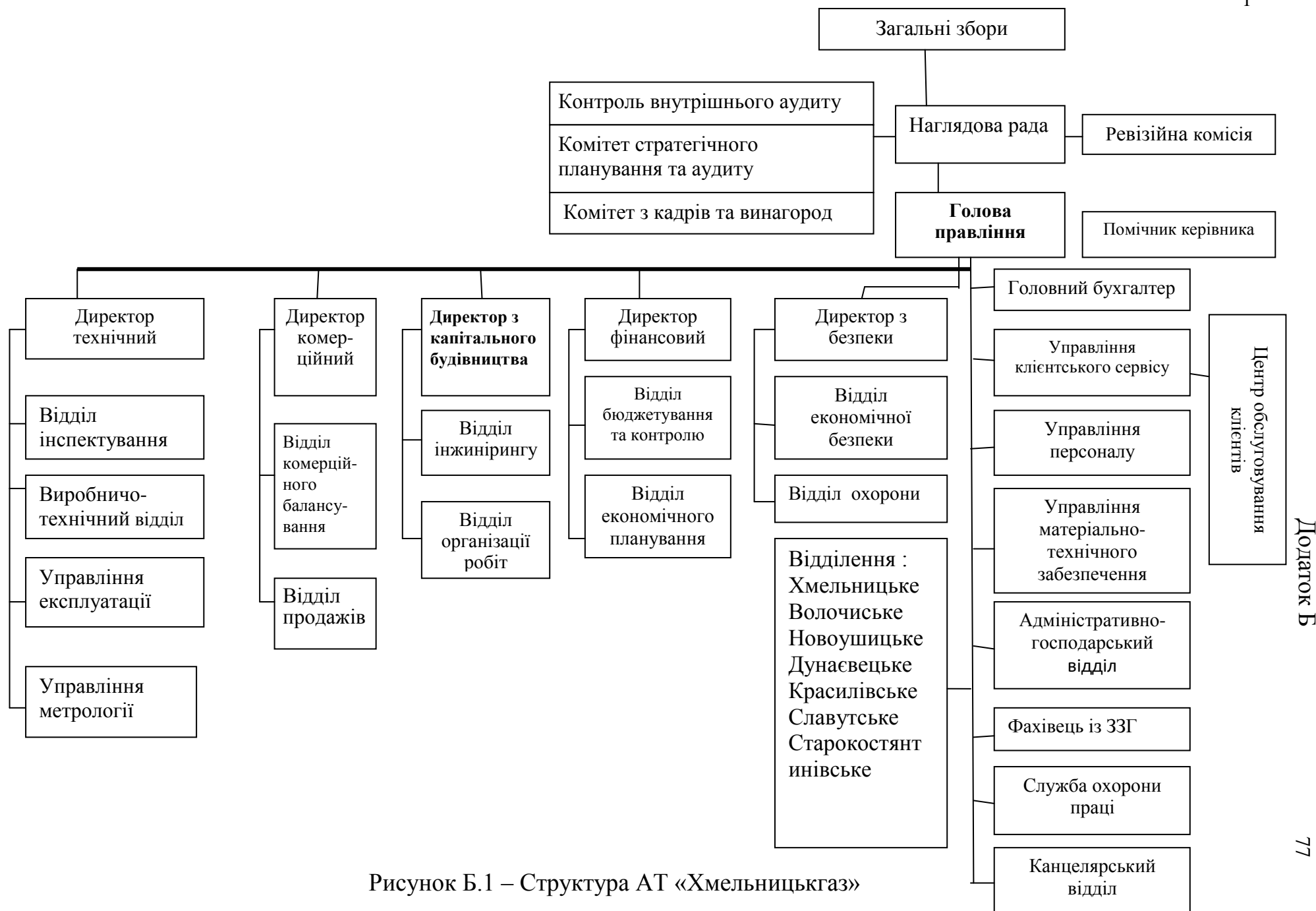


Рисунок Б.1 – Структура АТ «Хмельницькгаз»

Таблиця Б.1. Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Хмельницькгаз»

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р. (+/-)
			2016	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	2523879	2751528	2658484	637336	391813	-2132066
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб						0
	- працівників		1837	2008	1839	1950	1981	144
	- робітників		1632	1821	1813	1821	1863	231
3.	Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн.	1373,91	1370,28	1445,61	326,84	197,79	-1176,13
	одного робітника		1546,49	1511,00	1466,35	349,99	210,31	-1336,18
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	101834,2	124364,2	151183	191207	239573	137739
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	4619,59	5161,20	6850,78	8171,24	10077,95	5458,36
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2401121	2693400	2738081	625395	542668	-1858453
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	-10677	-173125	-338492	-351684	-7564	3113
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	1,004	1,064	1,124	1,562	1,014	0,00949
9.	Рентабельність/ збитковість послуг,	%	-0,44	-6,43	-12,36	-56,23	-1,39	-0,95
10.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	-0,42	-6,29	-12,73	-55,18	-1,93	-1,51
11.	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	715006,5	755963,5	797788,5	840589,75	797788,5	82782
12.	Фондовіддача	грн./грн.	3,53	3,64	3,33	0,76	0,49	-3,04

Примітка. Розраховано автором на основі даних АТ «Хмельницькгаз» [6-10, 39-48, 65-69]

Додаток В

Технологія ідентифікації членів кадрового ядра підприємства

Інструкція з використання методики.

Для ідентифікації учасників кадрового ядра необхідно заповнити нижче пропоновану форму по кожному співробітнику підприємства. Заповнити форму рекомендується керівникам по співробітниках, які перебувають у них у підпорядкуванні.

Для мінімізації витрат можливий попередній відбір потенційних учасників кадрового ядра, який можна здійснити за допомогою експертних оцінок і складання списків потенційних учасників ядра. Експертами в цьому випадку рекомендується обрати керівників різного рівня, а критеріями їх попереднього відбору - стаж роботи в установі не менше 6 років, рівень кваліфікації не нижче другої категорії, систематична участь в справах установи крім прямих посадових обов'язків. Такий попередній відбір дозволить заповнювати форму не на всіх співробітників, а тільки на тих, хто за суб'єктивними оцінками керівників може вважатися учасником кадрового ядра.

Рекомендована періодичність заповнення форм – один раз в два-три роки. Можлива більш часта ідентифікація кадрового ядра, це залежить від готовності установи понести трудовитрати на даний захід і від значущості цілей, пов'язаних з кадровим ядром, які стоять перед установою.

Інструкція щодо заповнення форми.

За кожним критерієм необхідно вибрати найбільш підходящу характеристику оцінюваного співробітника і відзначити бал навпроти цієї характеристики. Критерії 3-7 оцінюються експертом на основі його особистих оцінок і на основі конкретних фактів діяльності оцінюваного співробітника. Для оцінки критерію 8 необхідно звернутись до фактичних проявів активності оцінюваного співробітника. Якщо працівник не виконує

роль в кадровому ядрі, то за критеріями 8 і 9 оцінка не проводиться.

Після проставлення балів за критеріями необхідно їх підсумувати.

Результати можуть бути наступні:

1. Від 0 до 30 балів - співробітник входить в кадрову периферію;

1. Від 31 до 60 балів - співробітник входить в резерв кадрового ядра

2. Від 61 до 100 балів - співробітник є членом кадрового ядра;

3. Від 101 до 140 балів - співробітник є найбільш активним членом кадрового ядра.

Форма для ідентифікації учасників кадрового ядра

ПІБ оцінюваного співробітника _____

ПІБ експерта _____

Критерій ідентифікації	Бал
1. Посада і стаж:	
1.1. Спеціаліст зі стажем:	
- до 3 років	0
- 3-5 років	1
- 6-10 років	2
- більше 10 років	3
1.2. Керівник нижчої та середньої ланки	
- до 3 років	0
- 3-5 років	1
- 6-10 років	3
- більше 10 років	4
1.3. Керівник вищої ланки	
- до 3 років	0
- 3-5 років	2
- 6-10 років	4
- більше 10 років	5
2. Посада і кваліфікація:	
2.1. Спеціаліст з категорією	
- без категорії	0
- друга	1
- перша	1
- вища	2
2.2. Керівник нижчої та середньої ланки з категорією	
- без категорії	0
- друга	1
- перша	1
- вища	2
2.3. Керівник вищої ланки з категорією	
- без категорії	0
- друга	1
- перша	2
- вища	3

3.Загальний внесок в розвиток організації, її конкурентоспроможність, дохідність:	
- низький	0
- середній	4
- високий	8
4.Мотивація та залученість в справи підприємства:	
- низька	0
- середня	3
- висока	6
5.Демонстрація стабільних високих індивідуальних показників діяльності:	
-ні	0
-так	6
6.Наявність розвинутого трудового потенціалу, знань, навиків, які важко здобути	
-ні	0
-так	3
7.Рівень розвитку компетенцій, необхідних для кадрового ядра:	
7.1.знань своєї вузької спеціалізації	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.2. знань в широкому колі спеціальностей	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.3.розуміння політики закладу	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.4. спроможності приймати та реалізовувати управлінські рішення	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.5.навиків командної роботи	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.6.спроможностей розробляти та транслювати стратегію та цінності підприємства	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.7. спроможності ініціювати нові ідеї	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.8.спроможності надихати, вести за собою інших	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.9. відповідальності за те, що відбувається в установі	
- низький	0

- середній	2
- високий	4
7.10. спроможності до формування команди персоналу підприємства	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.11.спроможності швидко адаптуватись до нових умов, гнучкість	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.12.стабільної мотивації до саморозвитку	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.13.спроможність до професійної, творчої та соціальної активності	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.14.мотивація до надання допомоги іншим	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.15. спроможність правильно ідентифікувати потреби підприємства та знаходити способи їх реалізації	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.16. спроможність до ефективних комунікацій	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
7.17.спроможність для генерування цінних для організації знань та їх трансляція через наставництво, коучинг інших співробітників	
- низький	0
- середній	2
- високий	4
8.Виконання ролей в кадровому ядрі (оцінюється, якщо роль виконується):	
8.1. «Обличчя підприємства»	
- роль виконується рідко, іноді в межах посадових функцій	3
-роль виконується часто, ініціативно і подекуди поза межами посадових обов'язків	6
8.2. «Мотивований професіонал»	
- роль виконується рідко, іноді в межах посадових функцій	3
-роль виконується часто, ініціативно і подекуди поза межами посадових обов'язків	6
8.3. «Керуючий»	
- роль виконується рідко, іноді в межах посадових функцій	3
-роль виконується часто, ініціативно і подекуди поза межами посадових обов'язків	6
8.4. «Новатор»	
- роль виконується рідко, іноді в межах посадових функцій	3
-роль виконується часто, ініціативно і подекуди поза межами посадових	6

обов'язків

8.5. «Лідер»

- роль виконується рідко, іноді в межах посадових функцій 3
- роль виконується часто, ініціативно і подекуди поза межами посадових обов'язків 6

8.6. «Організаційний громадянин»

- роль виконується рідко, іноді в межах посадових функцій 3
- роль виконується часто, ініціативно і подекуди поза межами посадових обов'язків 6

9. Рольовий статус (оцінюється, якщо роль виконується):

- універсал (виконавець всіх ролей) 5
- професіонал (виконавець декількох ролей) 3
- вузький професіонал (виконавець однієї ролі) 1

Підсумкове значення (сума балів)

від 0 до 30 балів – співробітник відноситься до кадрової периферії;

від 31 до 60 балів - співробітник відноситься до резерву кадрового ядра;

від 61 до 100 балів - співробітник є членом кадрового ядра;

від 101 до 140 балів - співробітник є найбільш активним членом кадрового ядра

Додаток Г

Таблиця Г.1. Модель оцінювання складності робіт членів кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})
1. Ступінь творчості	0,20	Праця: - творча (x11) - алгоритмічна (x12) - репродуктивна (x13)	0,5 0,3 0,2
2. Ступінь новизни	0,15	Праця: - нова (x21) - повторювана нерегулярно (x22) - повторювана регулярно (x23)	0,5 0,3 0,2
3. Ступінь інноваційності	0,25	Робота: - нова, з інноваціями (x41) - повторювана нерегулярно, з елементами інновацій (x42) - без інновацій (x43)	0,5 0,3 0,2
4. Ступінь самостійності виконання	0,25	Виконання роботи: - повністю самостійне (x31) - під загальним керівництвом керівника або відповідно до інструкції (x32) - під безпосереднім керівництвом керівника (x33)	0,5 0,3 0,2
5. Ступінь спеціалізації	0,15	Праця: - різнорідна за всіма завданнями підрозділу (x51) - різнорідна за окремими завданнями підрозділу (x52) - однорідна вузькоспеціалізована (x53)	0,5 0,3 0,2

Примітка. Узагальнено автором

Таблиця Г.2. Модель оцінки масштабу керівництва членів кадрового ядра АТ «Хмельницькгаз»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})
1	2	3	4
1. Рівень керівництва	0,25	Посада: - вищий рівень керівництва (x ₁₁) - середній рівень керівництва (x ₁₂) - лінійний рівень керівництва (x ₁₃)	0,5 0,3 0,2
2. Кількість підлеглих	0,35	Чисельність підрозділу: - більше ніж 15 осіб (x ₂₁) - від 10 до 15 осіб (x ₂₂) - менше ніж 10 осіб (x ₂₃)	0,5 0,3 0,2
3. Рівень відповідальності	0,4	Відповідальний: - за колектив (x ₄₁) - за роботу колективу (x ₄₂) - тільки за себе (x ₄₃)	0,5 0,3 0,2

Примітка. Узагальнено автором