

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту

БАРАНІК ЯРОСЛАВ МИКОЛАЙОВИЧ

**Формування системи управління персоналом
організації та оцінка її ефективності**

Спеціальність: 073 - менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.е.н., доцент Наталія БОЧАРОВА

Здобувач вищої освіти: Ярослав БАРАНІК

Мелітополь –2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) *(ініціали та прізвище)*

«_____» _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) *(ініціали та прізвище)*

«_____» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Формування системи управління персоналом організації та оцінка її ефективності»**

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Я. М. БАРАННІК
(ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____
(підпис)

к.е.н., доцент Н.О. БОЧАРОВА
(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
 здобувача вищої освіти

БАРАННИКА ЯРОСЛАВА МИКОЛАЙОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Формування системи управління персоналом організації та оцінка її ефективності»

науковий керівник роботи Бочарова Наталія Олександрівна, к. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «21» жовтня 2020 р. №1479-С

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 12.02.21 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження

2. Проаналізувати суб'єкт дослідження

3. Обґрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, графіки, таблиці,

6. Дата видачі завдання «21» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
Затвердження плану роботи			
1	Виконання вступу	21.10.20 р. – 30.10.20 р.	
2	Виконання розділу 1	02.11.20 р. – 20.11.20 р.	
3	Виконання розділу 2	23.11.20 р. – 29.12.20 р.	
4	Виконання розділу 3	02.01.21 р. – 01.02.21 р.	
5	Формування висновків	02.02.21 р. – 05.02.21 р.	
6	Перевірка на плагіат	08.02.21 р. – 10.02.21 р.	
7	Попередній захист роботи на кафедрі	12.02.21 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Я. М. БАРАННИК

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)

Н.О. БОЧАРОВА

(ініціали та прізвище)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«__» _____ 20__ року

Члени комісії:

1. НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. СИНЯЄВА Л.В., д.е.н., проф

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис)

(ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 2021р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	13
1.1. Теоретичні аспекти управління персоналом в системі менеджменту підприємства	13
1.2. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу	27
1.3. Особливості стратегічного управління персоналом підприємств в сучасних умовах	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ ВКФ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКА ЧЕРЕШНЯ»	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	42
2.2. Аналіз системи формування та оцінка ефективності використання персоналу у ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня»	57
2.3. Оцінка ефективності процесів менеджменту персоналу у ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня»	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ ВКФ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКА ЧЕРЕШНЯ»	87
3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку персоналу на засадах бехівіоризму, партисипатії та креативного кадрового менеджменту в ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня»	87
3.2. Обґрунтування механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарського підприємства	99
3.3. Запровадження системи заходів як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу в ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня»	110
ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	121
ДОДАТКИ	130

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління людськими ресурсами за всіх часів було і залишається однією із найскладніших сфер діяльності менеджменту, оскільки тут переплітаються соціальні, економічні, виробничі та інші інтереси трьох основних суб'єктів, які представлені в організації: власників, менеджерів і найманих працівників, тобто персоналу підприємств. В умовах сьогодення персонал підприємства стає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямом яких є розкриття повного арсеналу здібностей та компетенцій працівників, які можливо ефективно використовувати для розвитку підприємства в цілому. Тому, не випадково, одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління посідає сучасний напрям стратегії управління персоналом – розвиток працівників, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Відомо, що механізм управління трудовими ресурсами в аграрному секторі України сформувався в умовах екстенсивного розвитку суспільства, на підставі незмінної технічної бази, високої частини ручної праці та низького рівня її продуктивності. За таких умов, посилені впливом транзакції економіки нашої країни, пошук внутрішніх резервів економічного зростання аграрних підприємств вимагає досконалого підходу до забезпечення ефективності менеджменту персоналу, а нові умови конкурентного середовища, серед яких інтелектуалізація та інформатизація праці, стрімкий науково-технічний прогрес підтверджують важливу роль синтезованого капіталу, як сукупності трьох складових - людського, інтелектуального та соціального капіталу сучасних агроформувань України. З огляду на це, особливої актуальності набувають питання організаційно- економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу в сенсі реалізації функції кадрового управління щодо гарантій зростання адаптаційних можливостей підприємства, що потребують нагального вирішення. Тому на сьогодні

найбільш прийнятною моделлю управління для функціонування вітчизняних аграрних підприємств є стратегічний менеджмент, який формується під впливом зовнішніх умов із частими змінами та невизначеністю.

Отже, наразі стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Кожне підприємство повинно чітко уявляти, як воно буде розвивати свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу.

Стрімкі зміни в економіці України висувають нові вимоги до якості персоналу підприємства. Наявність тільки кваліфікаційно-професійних навичок уже не задовольняє вимоги сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності і мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей. Уміле застосування необхідних знань, досвіду та компетенцій робітників дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз, втрат і стабільно нарощувати ефективність свого функціонування.

Тому проблема формування ефективної системи управління персоналом аграрних підприємств є особливо актуальною.

Питання забезпечення ефективного розвитку персоналу піднімалося ще у роботах Г. Десслера, М. Армстронга, А.Файоля, Ф. Тейлора та інших. Нині питання підвищення ефективності персоналу в системі менеджменту підприємства знайшло своє відображення у працях Д. Богині, О. Виноградової, Л. Балабанової, О. Болотової, А. Кібанова, А.Колота, В. Співака, С. Шекшні та інших вчених. [1-87] Однак і досі у професійній сфері розвитку працівників аграрних підприємств не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства, що, найчастіше, інтегрується з перспективами розвитку персоналу, системами відбору, оцінки, мотивації працівників, об'єктивної оцінки результатів праці.

Таким чином потреба у вирішенні означених питань визначає актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи, обґрунтовує її зміст, структуру і здання, а також формує наукове та практичне значення.

З огляду на це, **метою кваліфікаційної магістерської роботи** є обґрунтування теоретико-методичних засад управління персоналом сільськогосподарських підприємств, надання оцінки його практичного використання та розроблення на основі проведеного оцінювання ефективності стратегічного кадрового управління дієвих заходів щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення ефективності системи менеджменту персоналу аграрного підприємства в системі стратегічного управління підприємством за умов транзитивної економіки.

Досягнення визначеної мети обумовило вирішення наступних **завдань**:

1 сформуванню понятійний апарат системи управління персоналом та обґрунтувати теоретико-методичні аспекти організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства;

2 обґрунтувати розробити методичні підходи до оцінювання ефективності процесів формування системи менеджменту персоналу підприємства;

3 провести діагностику сучасного стану формування системи управління персоналом, надати оцінку його ефективності;

4 обґрунтувати механізм розвитку системи управління персоналом аграрних підприємств та запропонувати науково-методичні основи управління мотивацією персоналу за умов застосування сучасних новітніх підходів до процесів відтворення ресурсів до праці.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку системи управління персоналом ТОВ ВКФ "Мелітопольська черешня" міста Мелітополя Запорізької області. **Предметом дослідження** сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком системи менеджменту персоналу аграрних підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної

магістерської роботи є фундаментальні положення економічної теорії та менеджменту персоналу; окрім того при виконанні кваліфікаційної роботи використано наступні загальні та специфічні методи дослідження: аналіз і синтез – для систематизації підходів до розуміння сутності організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу; системний підхід – для побудови моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу; морфологічний аналіз – для уточнення визначення понятійного апарату з питань управління персоналом; логічне узагальнення і порівняння – для аналізу підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу; статистичний аналіз – для визначення та узагальнення сучасних тенденцій показників, які відображають забезпечення ефективності менеджменту персоналу; метод нечітких множин – для визначення рівня впливу функцій менеджменту персоналу на процеси в межах оцінки рівня ефективності менеджменту персоналу; метод таксономії – для розрахунку значень інтегральних показників ефективності менеджменту персоналу; регресійний аналіз – для пошуку прихованих закономірностей та особливостей формування та використання людського капіталу; метод соціологічної експертизи – для визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft.

Інформаційною базою для проведення наукового дослідження є нормативно- правові документи України з питань організації праці, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Запорізькій області, дані бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ ВКФ "Мелітопольська черешня", наукова література, а також результати досліджень автора.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. У кваліфікаційній магістерській роботі представлено результати досліджень, проведених автором відповідно до наукової теми Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного на 2016-2020 роки

«Науково-методичні основи регулювання соціально-економічного розвитку регіону» «Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки регіону» (номер державної реєстрації №0116U002740), а також в межах Національної програми соціально-економічного розвитку сільських територій та сільськогосподарського виробництва.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягає у розробці теоретичних та практичних засад удосконалення управління системою персоналу аграрних підприємств. Основними елементами наукової новизни є:

удосконалено:

- організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу в контексті виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств, яке виявляє приховані закономірності формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу, що дозволяє визначити вагомні фактори ефективності менеджменту персоналу підприємства, обґрунтовувати ступінь їх впливовості на ефективність системи управління персоналом організації та врахувати їх у ході обґрунтування рішень щодо управління стратегічним розвитком підприємства;

одержали подальший розвиток:

- методичний підхід до оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства, відмінною рисою якого є визначення інтегральних показників ефективності таких процесів менеджменту персоналу: HR- стратегія (кадрова політика); відбір, набір і найм; адаптація; оцінка; рух; розвиток; винагорода, що дозволяє відстежити та врахувати зміни зазначених показників, виявити нерезультативні процеси менеджменту персоналу підприємства та вжити відповідні заходи для підвищення загальної ефективності менеджменту персоналу;

- механізм розвитку системи управління персоналом аграрних

підприємств шляхом оновлення стратегії її покращення на засадах бехівіоризму та креативного менеджменту, з виокремленням стратегічних і тактичних завдань, принципів реалізації, кінцевих очікуваних результатів реалізації стратегії розвитку підприємства в цілому.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні низки практичних методик і рекомендацій, які можуть бути використані сільськогосподарськими підприємствами для розвитку системи управління персоналом. Зокрема, використання розроблених теоретичних та методичних положень щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу дозволить задіяти комплексний підхід до її підвищення, оптимізувати використання інтелектуального, соціального та людського капіталу підприємства і, таким чином, удосконалити організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Основні наукові розробки одержали практичну апробацію в діяльності ТОВ ВКФ "Мелітопольська черешня" (акт 32/594 від 12.12.2020 р.).

Апробація результатів дослідження. Основні науково-практичні положення, що містяться у роботі та представляють новизну проведеного дослідження доповідалися на І-ій Міжнародній науково-практичній конференції Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут» (м. Бережани, Тернопільської області, 5.11. 2020 р.) та на двох науково-практичних конференціях студентів та магістрів Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (м. Мелітополь, 12.11.2019 та 17.11. 2020 рр.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 3 тези доповідей загальним обсягом 0,6 ум. друк. арк. на теми відповідно: 1) «Сучасні тенденції контролінгу персоналу в Україні» (Збірка наукових праць І-ій Міжнародній науково-практичній конференції Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут». м. Бережани, 05 листопада 2020 року. – Бережани, 2020. – 355 с.). 2)

«Характеристика базових законів логіки» (Збірка наукових праць Всеукраїнської науково-технічної конференції магістрантів і студентів ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: всеукраїнська науково-технічна конференція, збірник тез доповідей. м. Мелітополь, 12 листопада 2019 року. – Мелітополь: ТДАТУ імені Дмитра Моторного, 2019. – 395 с.). 3) «Формування системи управління персоналом організації» (Збірка наукових праць Всеукраїнської науково-технічної конференції магістрантів і студентів ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: всеукраїнська науково-технічна конференція, збірник тез доповідей. м. Мелітополь, 09-18 листопада 2020 року. – Мелітополь: ТДАТУ імені Дмитра Моторного, 2020. – 308 с.).

Структура і обсяг магістерської дипломної роботи. Магістерська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 87 найменувань, додатків. Текстову частину роботи викладено на 115 сторінках основного тексту. Робота містить 43 таблиці, 12 рисунків, 2 додатки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі нами обґрунтовані теоретичні положення і практичні аспекти, що надають можливість побудови стратегії подальшого розвитку менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств, а також розробки методичних та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності системи управління персоналом аграрних формувань півдня України. За результатами дослідження отримано змогу зробити наступні висновки:

1. Проведений аналіз існуючих підходів до розуміння ефективності та понятійного апарату системи управління менеджменту персоналом підприємств дав змогу підсумувати, що дана система має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності. Зокрема це: підсистема формування трудового потенціалу, яка включає 1) управління процесом відтворення населення: регулювання демографічних процесів; покращення умов праці й побуту населення; регулювання міграційного руху населення; 2) управління процесами підготовки робочої сили: загальноосвітня школа; професійна орієнтація; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; 3) управління відтворенням робочої сили: оплата праці; суспільні фонди споживання; розвиток соціальної інфраструктури; використання вільного часу; підсистема управління зайнятістю населення, яка включає: 1) управління процесами утворення вільних робочих місць за сферами виробництва; 2) управління розподілом робочої сили через центри зайнятості, бюро працевлаштування тощо; 3) управління перерозподілом робочої сили в територіальному і міжгалузевому аспектах; підсистема управління процесом використання трудових ресурсів, яка містить: 1) управління технічним процесом: впровадження нових технологій, скорочення важкої праці; атестація робочих місць; 2) управління організацією праці: нормування праці; використання робочого часу; дисципліна праці; умови праці; охорона та безпека праці; 3) управління економікою праці: планування продуктивності

праці та кількості працюючих; планування темпів зростання оплати праці та продуктивності; організація оплати праці. Тому ми вважаємо, що управління персоналом варто розглядати в контексті загального системного підходу менеджменту підприємства.

2. Синтез отриманих узагальнених визначені щодо ефективності та менеджменту персоналу дозволив запропонувати авторське бачення, яке базується на виокремлених підходах (цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та алокативний), виступає основою для побудови моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу та дозволяє запропонувати сукупність заходів організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності менеджменту персоналу особливо шляхом прагнення до отримання ефекту синергії за рахунок розкриття важелів синтезованого людського капіталу: інтелектуального, соціального та суто людського.

3. Отже до передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за умов покращення змісту праці та забезпечення її гуманізації; гарантування безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність діяльності персоналу.

4. Шляхом дослідження практичних умов одного з наймогутніших рослинницьких підприємств Запорізького регіону –ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня» нами розкрито власне бачення оцінки ефективності менеджменту персоналу аграрних підприємств, яке включає як оцінювання процесів впливу на кадрів в рамках підсистем менеджменту персоналу, представлених кадровою політикою, відбором, набором, наймом, адаптацією, оцінкою, рухом, розвитком персоналу та винагородою, так і управлінського впливу, який здійснюється спеціалізованим підрозділом з

кадрів (HR-відділ) на зазначені підсистеми через відповідні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання). Такий підхід дозволяє як відстежувати рівень об'єкту оцінки, так і визначати недоліки управлінського впливу на нього для розробки та впровадження найбільш доцільних заходів та інструментів організаційно- економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

5. Зокрема, на досліджуваному підприємстві – ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня» значення рівня ефективності процесів менеджменту персоналу цілком залежить від функціонування підприємства в цілому, то відповідність між отриманими його підсистемами, що також свідчить про узгодженість менеджменту персоналу з загальним управлінням підприємством. Однією з найуразливіших ланок є винагорода персоналу, тому саме на ефективність саме цих заходів має бути спрямована основна увага. Зокрема, необхідно переглянути в цілому систему винагороди, що передбачає, розробку плану поступового підвищення рівня оплати праці, темпи якого до того ж мають перевищувати існуючі темпи інфляції та подорожчання життя в країні. Окрім того необхідно забезпечити дотримання рівня ефективності винагороди персоналу в сенсі зростання заробітної плати відповідно до темпів зростання продуктивності праці, а також реалізувати співставлення з динамікою оплати праці в аграрній галузі. Зростання продуктивності праці залежить перш за все від вдосконалення її організації та від впровадження інновацій, джерелом яких повинен виступати синтезований капітал підприємства. Також є сенс приділити увагу соціальному забезпеченню працівників та культурно-побутовому обслуговуванню, які повинні бути більш тісно взаємопов'язані з системою винагороди та визнання кадрів на підприємствах першого кластеру. Середній рівень управління HR-стратегією обумовлений її недосконалим плануванням, мотивацією та регулюванням.

6. Тому для покращення отриманих показників за цим процесом менеджменту персоналу керівництву доцільно приділяти більше уваги:

розробці цілей управління персоналом, забезпеченню узгодженості між досягненням зазначених цілей та системою винагороди персоналу, розробці правил коригування HR-стратегії в залежності від зміни бізнес-стратегії та конкурентної стратегії підприємства.

7. Через це нами запропонована удосконалена структура організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, ядром якого виступають заходи у формі проектів, програм, дій, що реалізуються у підсистемах менеджменту персоналу. Доведено, що реалізація цих заходів вимагає підтримки методичного та ресурсного забезпечення в структурі економічного та внутрішньо-нормативно інформаційно-комунікаційного в рамках організаційного. Взаємодія цих видів забезпечень у поєднанні із формуванням, використанням та капіталізацією синтезованого капіталу є необхідною та достатньою умовою для успішної та ефективної реалізації зазначених заходів. Розгляд синтезованого капіталу як невичерпного джерела розвитку персоналу виступає запорукою формування стійких конкурентних переваг для підприємства, його успішного функціонування та розвитку у високодинамічному зовнішньому середовищі.

8. Запропоновано методичний підхід щодо оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу на промисловому підприємстві, реалізація якого відбувається в контексті наступних етапів: 1) формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві та обґрунтування їх за відповідними процесами; 2) визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу (за процесами менеджменту персоналу: HR-стратегія; відбір, набір і найм; адаптація; оцінка; рух; розвиток; винагорода); 3) виявлення закономірностей та трендів, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.

9. З метою підвищення стабільності функціонування підприємства вдосконалення організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу представлено у вигляді розробки відповідного

механізму як інструменту організації діяльності персоналу завдяки застосуванню системи принципів, функцій, важелів, методів і заходів, що відповідають встановленим нормам і правилам, та застосування яких дає можливість систематично та цілеспрямовано моніторити і контролювати управлінський процес завдяки регламентації всіх процесів менеджменту персоналу.

10. Формування механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу представлено у вигляді послідовної реалізації таких етапів: обґрунтування цілей і завдань кадрової політики підприємства; формування стратегії менеджменту персоналу, яка повинна корелювати з існуючою загальною стратегією підприємства; визначення необхідних інструментів мотивації та стимулювання персоналу, забезпечуючих складових механізму, формулювання системи повноважень суб'єктів регулювання і їх функціональний розподіл; розробка та вибір сценаріїв розвитку персоналу підприємства.

Запровадження означених заходів надасть підприємству можливість істотно підвищити ефективність управлінської діяльності в системі менеджменту персоналу, а також дозволить зміцнити загальний стан підприємств, сприятиме нарощенню реалізації продукції та наданню якісних послуг споживачам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. Навчальний посібник. Л.Бауер К.: КНЕУ, 1998. 316с.
2. Андреева В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией. Справочник кадровика.. 2009. № 03. С. 77–85.
3. Аракина В. Д. Принятие управленческого решения : учеб. для вузов. М. 1999. 407 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. перев. с англ. под ред. С. И. Малков; 10-е изд. СПб. : Питер. 2012. 848 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 2002. 328 с.
6. Бабенко А. Г. Управление повышением производительности труда. Донецк: НЭП НАН Украины, 1996. 270 с.
7. Багрова В.І. Нормування праці: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.
8. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов– 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ. 2002. 560 с.
9. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
10. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. К.: Знання, 2011. 236 с.
11. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
12. Балановська Т. І. Менеджмент персоналу в АПК України : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02; Національний аграрний ун-т. К., 1999. 19 с.
13. Бараннік Я.М. Сучасні тенденції контролінгу персоналу в Україні. Збірка наукових праць І-ї Міжнародній науково-практичній конференції

Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут. м. Бережани, 05 листопада 2020 року. Бережани, 2020. С. 28–29.

14. Болотова О. О. Використання сучасних напрямків менеджменту персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємств. Матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет- конференції «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки» (Кіровоград, 15 грудня 2015 р.). Кіровоградський національний технічний університет. Кіровоград: КОД, 2015. С. 36–37.

15. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2 (38). С. 25–30.

16. Болотова О. О. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Управління розвитком: зб. наук. праць. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. № 2 (192). С. 119–125.

17. Болотова О. О. Методичний підхід щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 6 С. 375–380.

18. Болотова О. О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. Соціально- економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2017. № 27 (16). С. 44–48.

19. Болотова О. О. Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6 (236). С. 33–36.

20. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу» (Луцьк, 20-22 вересня 2018 р.). Луцьк : Вежа-Друк, 2018. С. 224–229.

21. Балановский С. А. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности. М.: Наука, 1988. 165 с.
22. Бесєдін М.О. Основи менеджменту. Оцінно-ситуаційний підхід. Модульний варіант: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 496 с.
23. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці: [монографія]. Кіровоград: «Поліграф-Терція», 2002. – 226 с.
24. Бочарова Н.О. Теоретичне обґрунтування управлінського аспекту трудової мотивації. Збірник праць ХНТУ, №66, 2015 р. – С.61-66
25. Бочарова Н.О. Мотивація як функція адміністративного менеджменту та складова локальної системи управління персоналом. Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки. Мелітополь: “Люкс”, 2015. № 1, с. 127-131
26. Бочарова Н.О. Synergetic effect as a key element of business administration and the result of the effective personnel management in the management of organizations. Синергетичний ефект як ключовий елемент управління бізнесом та результат ефективного управління персоналом в управлінні організаціями. Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки. Мелітополь: “Люкс”, 2017. № 3 (35) С.99-105
27. Бочарова Н.О. Мотиваційна складова як базис управління персоналом в адміністративному й комунікаційному менеджменті. Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки. Мелітополь: “Люкс”, 2017. № 1-2 (33-34). С.158-164
28. Бочарова Н.О. Елементи застосування аутстафінгу як мотивуючого фактору в системі менеджменту персоналу. Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки. Мелітополь: “Люкс”, 2017. № 1-2 (33-34). С.158-164
29. Бочарова Н.О. Особливості застосування систем оплати праці стимулюючого типу в сенсі стратегічної реформи мотивування. Матеріали

міжнародної науково-практичної конференції «*Стратегія розвитку агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика.*» Мелітополь: «Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. С.10-12

30. Бочарова Н.О. Мотиваційний менеджмент як пріоритетна складова механізму стимулювання людських ресурсів. *Materials IX międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Areas of scientific thought – 2016».*: Vol.3 Ekonomiczne nauki.:Zarząd pracowniczymi zasobami// Додаток до журналу «Економіка, проблеми теорії та практики». Дніпропетровськ. 2016, С.49-51

31. Бочарова Н.О. Управлінський аспект мотивації праці в системі менеджменту персоналу. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Фундаментальна підготовка фахівців у природничо-математичній, технічній агротехнологічній та економічній галузях».* Мелітополь: «Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. С.58-60

32. Бочарова Н.О. Особливості застосування діючих систем оплати праці в сенсі стратегічної реформи мотивування. *Materials of the XIII INTERNETIONAL scientific and practical conference «Fundamental and applied science-2017»*, Шеффілд, 2017, V.4, С.28-31

33. Важинська В.В. Інвестиційний розвиток людського капіталу в промисловості України: автореферат дис на здобуття наук. Ступ. канд.. екон. наук, спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк: Донецький національний університет, 2010. 20 с.

34. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : ЦУЛ. 2003. 396 с.

35. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. Ефективна економіка. 2012. № 2. С. 120-122

36. Виноградський М.Д. Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: навч. посібник. Київ: Кондор, 2012. 654 с.

37. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 502 с.
38. Виханський О. С. Менеджмент: учеб. пособ. [3-е изд]. – М. : Гардарики, 2003. 528 с.
39. Вихров М. С. Сущность организационно-экономического механизма управления агробизнесом. Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сборник научных трудов. Донецк, 2012. Ч. 2. С. 66- 68.
40. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання .Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
41. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.
42. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
43. Гайдамак Н. В. Управління результативністю діяльності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. ”Управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. К. : Знання, 1999. 22 с.
44. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий. СПб. : СПбУЭФ, 1994. 54 с.
45. Гарват О.А. Регулювання оплати праці управлінського персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах господарювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – Економіка, організація, та управління підприємствами. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2005. 21 с.
46. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник

Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 29–37.

47. Глазов М. М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007. 251 с.

48. Головка В. А. Забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення менеджменту персоналу / В. А. Головка. – дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. – Х., 2013. – 200 с.

49. Гончарук А. Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия / А. Г. Гончарук // Економіка промисловості. – 2009. – № 2. – С. 164–175.

50. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук :

08.00.04 / Горбачова Ірина Володимирівна ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2011. 20 с.

51. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навчальний посібник / М.Г. Грещак та ін. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.

52. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. № 185. С. 160–172.

53. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини ; підручник для ВНЗ, 4-е вид. К: Знання, 2009. 390 с.

54. Гриньова В.М. Концепція системного управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Вісник Донецького національного університету. 2009. Донецьк. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 10 – 13.

55. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами: [монографія]. Харків: ХНЕУ, 2006. – 192 с.

56. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие

для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.

57. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.

58. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств): [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2017. 411 с.

59. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко //Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал. – Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2011. – № 6 (120). – 382 с.

60. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.

61. Денисенко І.А. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств . Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2009. С. 101 – 105.

62. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Г. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Алерта, КНТ, 2018. 516 с.

63. Дюк А. А. Управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств: [монографія]. Вінниця: Видавництво Нілан-ЛТД, 2012. 251 с.

64. Економіка організації: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / за ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. 2-ге вид., стереотип. Київ: Ельга-Н, КНТ, 2009. 780 с.

65. Економіка підприємства: Підручник: /За ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2–ге. Київ: КНЕУ, 2015. 528 с.

66. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб.: Речь, 2010. 319 с.

67. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.

68. Завадський Й. С. Менеджмент; т. 1. К.: Українсько-Фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543
69. Закон України від 7.02.1991 р. «Про підприємництво». *Предпринимательство, хозяйство и право*. 1998. № 3. 95 с.
70. Закон України від 27 березня 1991 р. «Про підприємства в Україні». *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 49. 272 с.
71. Залознава Ю. С. Розвиток системи управління персоналом вугільних шахт : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04 / Ю. С. Залознава; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 32 с.
72. Керівництво організацією: Навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 50 с.
73. Климчук, А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. Вип. 1. № 60. С. 135–141.
74. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебн. для вузов / М. И. Круглов. – М.: Русская деловая література. – 1998. – 768 с.
75. Лапурий С.Г. Оцінка персоналу як основа кадрового менеджменту. *Україна: аспекти праці*. 2000. № 4. С. 33–35.
76. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації: навчальний посібник для вищої школи. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 248 с
77. Мацибора В. І. Економіка сільського господарства. К.: Вища школа, 1994. 415 с.
78. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення . *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 82-92.
79. Никифоренко В.Г. Розвиток управлінських кадрів в умовах зміни парадигми управління персоналом. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 174-180.

80. Перегудова Т.В. Методичні аспекти оцінювання чинників мотивації трудової активності персоналу методом ранжування з урахуванням ступеня узгодженості їх поглядів. Зб. наук. праць міжнaro. наук.- практ. конф. «Сучасні проблеми управління людським капіталом». Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля. 2015. С. 70–79.

81. Петюх В.М. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 124 с.

82. Сидоренко А.Б. Система мотивації в стратегічному управлінні персоналом. Збірник наукових праць ДонДУУ «Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами»: серія «Державне управління», т. VIII, вип. 90. Донецьк: ДонДУУ, 2007. С. 406–414.

83. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. Економіка та держава. 2007. № 7. С. 79–81.

84. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 483 с.

85. Судомир С. М. Результативність системи управління організаційним розвитком підприємств. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки. 2019. № 2 (40). С. 39–48.

86. Таран-Лала О. М., Зось-Кіор М. В., Андрусенко М. М. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*. № 7. 2020. С. 46–58.

87. Чернушкіна О.О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва : автореферат дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук, спец. 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. 20 с.

ДОДАТКИ

Вплив форм матеріальної мотивації на ефективність використання праці ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня»

y					998	1168	1338	1656	3622		
x1					43,8	81,3	78,8	81,8	98,1	гyx1	0,7112455
x2					15,4	16,1	16,1	16,6	16,8	гyx2	0,7679316
x3					24,1	55,4	18,4	-12,2	-8,1	гyx3	-0,617835

y	X1	X2	X3	y_теор
8301	-3	76	1,4	8104,9
7936	-11	94	2	8044,7
7747	-14	139	2,5	8127
7847	-26	125	4,1	7721,6
7800	-264	156	3,9	7485
6390	-800	198	5,5	6417,6
4100	-601	235	17,4	4489,7
3871	-649	296	22,5	3625,1
3506	-689	322	23,4	3482,6

Регресійна статистика

Множинний R	0,5917649
R-квадрат	0,5835975
Нормований R-квадрат	0,573756
Стандартна помилка	323,49994
Спостереження	9

Дисперсійний аналіз

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	31378075	10459358	99,94398	6,97821E-05
Залишок	5	523261,05	104652,21		
Разом	8	31901336			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетину	8075,5199	593,76607	13,600507	3,852E-05	6549,196	9601,844	6549,196	9601,844
Змінна X ₁	1,7130215	0,7345737	2,3319942	0,0670446	-0,17526	3,601303	-0,17526	3,601303
Змінна X ₂	4,2070568	6,1922721	0,6794044	0,527054	-11,7107	20,1248	-11,7107	20,1248
Змінна X ₃	203,73341	45,159627	4,5114059	0,0063327	-319,82	-87,6469	-319,82	-87,6469

Рольова структура персоналу підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань по широкому колу проблем у минулому і сьогодні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукує інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакт з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію і історію району, структуру організації й забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
3. Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи "мовчазну більшість"
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись з раціональним рішенням групи

Продовж. табл. Б.1

Назва ролі	Зміст ролі
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує "почини" і "заходи" у робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо
"Важливий птах"	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є "рука"
"Казанська сирота"	Шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і нерозуміння в колективі і серед керівництва
"Йорж"	Як правило, перебуває у дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
"Собі на розумі"	Займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
"Наполеон"	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення