

підприємстві, а правильний підбір методології та вміння отримати необхідну інформацію – запорукою їх успішності.

На розглянутому прикладі, для цілком реальної проблематики, був запропонований підхід який включав в себе проведення маркетингових досліджень з метою оцінки обізнаності споживача про бренд на локальному ринку, результати кількісного дослідження використовувались під час наступного етапу дослідження – якісного. Даний підхід має свої переваги та недоліки.

Основним недоліком даного підходу є велика ймовірність похибки при отриманні результатів. До переваг належить легкість відповідей на питання, а також можливість підрахувати й проаналізувати відповіді; можна дослідити великі групи осіб.

Література

1. Atwal G., Williams A. Luxury brand marketing—the experience is everything!. Advances in luxury brand management. Palgrave Macmillan, Cham, 2017. P. 43-57.
2. Булгакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 13, частина 1. С. 31–36.

3. Бренд або бред: як правильно провести аналіз бренду? [Електронний ресурс]. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/brend-ili-bred-kak-provesti-analiz-brenda.html>. (дата звернення: 17.04.2020)

4. Гавриш О.А., Яворська К.Ю. Методологія маркетингового дослідження при посиленні позицій бренду в товарному портфелі підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 5, частина 3. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка». 2017. С. 72–76.

5. Січко С.М. Бренд як інструмент сучасного бізнесу. Економічний вісник НГУ. № 1-2. 2008. С. 125–132.

References

1. Atwal G., Williams A. Luxury brand marketing—the experience is everything!. Advances in luxury brand management. Palgrave Macmillan, Cham, 2017. P. 43-57.
2. Bulhakova O.V. Brend-imidzh pidpriemstva na spozhyvchomu rynku. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. 2017. Vypusk 13, chastyna 1. S. 31–36.
3. Brend abo bred: yak pravylno provesty analiz brenda? [Elektronnyi resurs]. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/brend-ili-bred-kak-provesti-analiz-brenda.html>. (data zvernennia: 17.04.2020)
4. Havrysh O.A., Yavorska K.Yu. Metodolohiia marketinghovooho doslidzhennia pry posylenni pozytsii brendu v tovarnomu portfeli pidpriemstva. Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo. Vypusk 5, chastyna 3. Kyiv: IVTs Vydavnytstvo «Politekhnik». 2017. S. 72–76.
5. Sichko S.M. Brend yak instrument suchasnoho biznesu. Ekonomichnyi visnyk NHU. # 1-2. 2008. S. 125–132.

Король В.С., Білоус Л.Й., Загурський О.Б.

ОЦІНКА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено основні закони, закономірності, принципи та методи кадрового менеджменту, що дозволило обґрунтувати місце кадрового менеджменту в системі ефективної діяльності персоналу на мікрорівні.

За результатами аналізу методик оцінки рівня формування кадрового потенціалу встановлено основні цілі, показники та методи оцінки і процеси її проведення. На основі проведеної діагностики теоретичних аспектів

обґрунтовано, що комплексна та систематична оцінка рівня розвитку кадрового потенціалу на мікрорівні ефективно впливає на розробку механізмів мотивації кадрового складу, його професійного розвитку та самореалізації в межах виконання висококваліфікованих завдань.

Ключові слова: *кадровий менеджмент, кадри, персонал, удосконалення, кадровий потенціал.*

Korol V., Belous L., Zagursky O.

EVALUATION OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF EFFICIENT ACTIVITY OF ENTERPRISE STAFF

The basic laws, patterns, principles and methods of personnel management are determined, which allowed to substantiate the place of personnel management in the system of effective personnel activity at the micro level.

Based on the results of the analysis of methods for assessing the level of human resources formation, the main goals, indicators and methods of assessment and processes of its implementation were established. Based on the diagnosis of theo-

retical aspects, it is substantiated that a comprehensive and systematic assessment of the level of human resources development at the micro level effectively influences the development of mechanisms for motivating staff, his professional devel-

Вступ. Постійні зміни в системі управління підприємством мають стратегічний напрям та вимагають інновацій. Такі зміни викликані глобалізацією економіки, посиленням безробіття, орієнтацією на високі прибутки власників, швидкими й безперервними організаційними та технологічними перетвореннями, охоплюють не лише бізнес загалом, але й організацію кадрової роботи на сучасних підприємствах. Тому кадровий менеджмент набуває особливого значення, оскільки підприємства, в яких працюватиме висококваліфікований персонал, що має інноваційний потенціал і здатний швидко освоювати нову техніку, розробляти нові системи виробництва тощо, матимуть значні конкурентні переваги

Аналіз останніх досліджень. Дослідження роботи з персоналом, його оцінка, вивчалися у роботах закордонних та відчизняних дослідників, таких як: Алавердов А., Альберт М., Ансофф І., Блек Дж., Веснін В., Вудкок М., Галенко В., Генкін Б., Герасимчук В., Дзюба С., Іванцевич Дж. М., Карнегі Д., Лобанов А., Мескон М., Метцнер І., Поклонський Ф., Попова Г., Ревенко Н., Синк Д., Співак В. Томпсон А., Цимбалюк С., та ін.

Постановка завдання. Підприємство повинно сформулювати таку систему управління, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійке становище на ринку. Провідна роль при цьому відводиться управлінню персоналом організації як найбільш активній складовій ресурсного потенціалу, від ефективності використання якої залежать результати функціонування фірми в цілому.

Результати. В даний час існує три підходи до оцінки кадрового потенціалу. Перший підхід передбачає оцінку всього персоналу підприємства як сукупного суспільного працівника, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами виробництва за певний період.

Другий підхід до оцінки ефективності системи управління персоналом заснований на критеріальних показниках результативності та якості роботи персоналу. В якості таких показ-

opment and self-realization within the framework of highly qualified tasks.

Key words: *personnel management, personnel, personnel, improvement, personnel potential*

ників використовуються: продуктивність праці та динаміка її змін, питома вага заробітної плати в собівартості продукції, відсоток виконання норм виробітку, трудомісткість продукції, фондоозброєність, втрати робочого часу, якість робіт, складність робіт, рівень виробничого травматизму.

Прихильники третього підходу пропонують пов'язати ефективність роботи персоналу з формами та методами роботи з ним, з організацією роботи персоналу, мотивацією, соціально-психологічним кліматом в колективі. В цьому випадку критеріальними показниками є структура персоналу, рівень кваліфікації, плинність кадрів, рівень трудової дисципліни, використання фонду робочого часу, рівномірність завантаження персоналу, витрати на одного працюючого, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат в колективі.

Напрями оцінки персоналу можуть бути самими різними і залежать від цілей і завдань, поставлених перед дослідженням. У цілому по підприємству слід проводити комплексну оцінку. Вона дозволить як здійснити оцінку працівників, ґрунтуючись на об'єктивних і суб'єктивних показниках, так і оцінити ділові характеристики працівника, його потенціал, який організація повинна використовувати з максимальною віддачею [1].

Ділова оцінка персоналу - це процес встановлення відповідності професійних і особистісних характеристик працівника вимогам посади, яку він займає або на яку претендує. Для встановлення відповідності необхідно не тільки чітко окреслити коло досліджуваних характеристик, але і встановити критерії оцінки [2].

Колектив авторів під керівництвом А.Я. Кибанова виділяє три основні цілі ділової оцінки [3]:

- 1) вибрати місце в організаційній структурі і встановити функціональну роль оцінюваного співробітника;
- 2) розробити шляхи вдосконалення ділових і особистісних якостей співробітника;
- 3) визначити відповідність заданим критеріям оплати праці і встановити її величину.

Оцінка кадрового менеджменту повинна дотримуватись таких принципів:

– об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду;

– гласності – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;

– оперативності – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;

– демократизму – участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;

– єдності вимог оцінки для всіх осіб однієї посади;

– простота, чіткість і доступність процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);

– результативності – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;

– підтримки престижності оцінки, за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу.

Оцінка кадрового менеджменту є складовою процесу відбору й розвитку персоналу. В даний час існує два підходи оцінки: оцінка кандидатів на вакантну посаду та періодична оцінка працівників організації.

Доцільно погодитися з тим, що оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування й розвитку. Отже, необхідною умовою взаємодії підприємства та працівників є стабілізація складу його персоналу. При цьому з урахуванням того, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників [4, с. 72; 7, с. 187].

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме: аналіз анкетних даних; одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи; проведення співбесіди та випробуваний термін.

Поточна, періодична оцінка працівників підприємства проводиться за двома напрямка-

ми: оцінки результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів та аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації.

Оцінка дає інформацію про ефективність роботи працівників, потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх зростання, причини неефективної роботи окремих спеціалістів, потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації, бажання і надії працівників та шляхи удосконалення організації трудової діяльності.

Для того, щоб визначити хто проводить дану оцінку та які використовує джерела оцінку класифікують за такими ознаками (рис. 1).

Оцінка кадрового менеджменту допомагає визначити: по-перше, як використовується для оцінки працівника його індивідуальні якості і професійні знання, навички і вміння, по-друге, передбачає ефективність діяльності за певний відрізок часу, по-третє, дана оцінка передбачає оцінку важливості для підприємства певної посади з подальшою оцінкою її вартості. Вона визначається за допомогою кількісних та якісних показників.

Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складових ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми. Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління.

На нашу думку, найпоширенішими на сьогоднішній день є методи оцінки кадрового менеджменту, які наведено у табл. 1.

Створення ефективної оцінки кадрового менеджменту вирішує такі основні завдання:

1. Розробки системи оцінки, яка припускає виявлення потреби організації в оцінці робочих показників і постановку цілей і завдань, які повинні бути вирішені в ході реалізації системи оцінки.



Рис. 1. Основні ознаки оцінки кадрового менеджменту підприємства

Таблиця 1.

Методи оцінки кадрового менеджменту

№ п.п	Метод оцінки кадрового менеджменту	Зміст методу оцінки кадрового менеджменту
1.	Описовий метод оцінки	Виявлення та опис позитивних та негативних рис поведінки працівника, що атестується
2.	Метод класифікації	Ранжування працівників, що атестуються за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номеру.
3	Метод моделювання ситуації	Здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.
4.	Метод анкет та порівняльних характеристик	Набір питань чи описів поведінки працівника.
6.	Метод порівняння	Порівняння керівником роботи одного співробітника свого підрозділу з результатами інших.
7.	Метод алфавітно-числової шкали	Оцінка впливу важливих факторів на трудову діяльність персоналу.

2. Розробки методів і процедур, які будуть використовуватися для оцінки робочих результатів.

3. Розробки відповідної документації, положень, інструкцій, бланків, форм звітності.

4. Навчання керівників. Керівники повинні знати мету й завдання, розв'язувані в ході оцінки роботи персоналу й мати знання й навички, необхідні для досягнення цих цілей.

5. Контроль за належним проведенням процедури оцінки робочих показників персоналу.

6. Збір і обробка інформації, отриманої в результаті проведення оцінки працівників.

7. Аналіз отриманої інформації й підготовка звітів для керівництва. Ці звіти містять результати, отримані за допомогою діючої в організації системи оцінки, і пропозиції спря-

мовані на підвищення ефективності роботи персоналу.

У результаті проведення ефективної оцінки персоналу на підприємстві повинні бути отримані такі результати: досягнення згоди між керівниками і підлеглими в оцінці поточної діяльності, узгодження майбутніх цілей та потреба в навчанні і розвитку.

Проведення регулярної оцінки кадрового менеджменту методам і критеріям дозволяє визначити пріоритети розвитку працівників, прогнозувати і планувати їхню кар'єру та, таким чином, сформувані у працівників мотивацію до розвитку необхідних підприємству компетенцій.

Для підвищення ефективності оцінки кадрового менеджменту необхідне поширення

сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активного включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності та розробки заходів з поліпшення роботи.

Висновки. Мета системи ефективності оцінки кадрового менеджменту в контексті розвитку кадрового потенціалу – зміна особових потенціалів співробітників, а також забезпечення організаційної єдності, тобто усіх інструментів, які виконують контроль, планування і реалізацію, результатів і процесів зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Система забезпечує систематичну структуру і взаємну орієнтацію підприємства, співробітників і трудових процесів через розвиток колективу (групи) і співробітника (особи), а також включається в стратегію і культуру підприємства, охоплює його зовнішнє середовище, а також внутрішню ситуацію і залежить від організаторських здібностей керівників налагодити систему навчання в колективах. Це вирішальний чинник реального стратегічного розвитку персоналу.

Щоб організувати дієву систему оцінки кадрового менеджменту в контексті розвитку кадрового потенціалу на підприємстві, необхідно визначити стратегічну перспективу розвитку, намітити відповідні заходи, організувати їх проведення і забезпечити контроль. Інакше кажучи, класичну технологію освіти необхідно включати в поточну роботу і стратегічні плани підприємства. Сприяти цьому процесу може вивчення вимог до персоналу конкурентоздатних підприємств галузі.

Література

- 1.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Инфра - М, 2000. – 260 с.
- 2.Селютин А.В. Деловая оценка персонала: авторская методика // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2008. – № 6. – С. 28–34.

3.Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с.

4. Бакало Н., Струцька К. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіон. 2016. № 6 (61). С. 71–75.

5. Гончаренко М., Бугай В. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. Інноваційна економіка. 2013. № 2. С. 186–189.

6. Редька О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. № 1 (78). С. 139–147.

7. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. Персонал. 2009. № 8. С. 36–38.

8. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. Персонал. 2009. № 1. С. 53–56.

References

1.Travyn, V.V. and Diatlov, V.A. (2000), Management of the personnel of the enterprise [Management of the personnel of the enterprise], Ynfra-M, Moscow, Russia.

2.Seliutyna, A.V. (2008), "Business evaluation of personnel: the author's methodology", Kadrovaia sluzhba y upravleniye personalom predpriyatiya, vol. 6, pp. 28–34.

3.Kybanov, A.Ya. (2014), Osnovy upravleniya personalom [Fundamentals of Personnel Management], NYTs YNFRA-M, Moscow, Russia.

4. Bakalo N. V. Efektivnist upravlinnya kadrovoyu politykoyu pidpryyemstva, shho zdijnsnyuye zovnishnoekonomichnu diyalnist / N. V. Bakalo, K. O. Struczka // Ekonomika i region. – 2016. – # 6 (61) – S. 71-75.

5.Goncharenko M. L. Osoblyvosti identyfikaciyi ta vykorystannya metodiv upravlinnya personalom organizaciyi / M. L. Goncharenko, V. V. Bugaj // Innovacijna ekonomika. – 2013. – # 2. – S. 186-189.

8. Redkva O. Z. Stan i perspektyvy rozvytku kadrovyyx sluzhby yak sub'yektiv kadrovogo menedzhmentu v organizaciyax / O. Z. Redkova, L. P. Borysova // Zovnishnya torgivlya: ekonomika, finansy, pravo. – 2015. – # 1 (78). – S. 139-147.

9. Staxiv O. Motyvacijnyj potencial personalu v konteksti realizaciyi vymog mizhnarodnogo standartu upravlinnya yakistyu ISO 9001 / O. Staxiv // Personal. – 2009. – # 8. – S. 36-38.

10. Lazorenko L. Osoblyvosti suchasnogo upravlinnya lyudskymy resursamy / L. Lazorenko // Personal. – 2009. – # 1. – S. 53–56.