

університету. 2016. № 1(29). С. 97–105. URL: : http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html.

3. Прохоровська С. А. Коучинг як інструмент управління персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.). С. 158-160. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43026/1/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A5%D0%9E%D0%A0%D0%9E%D0%92%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%90.pdf>

4. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90.

URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/viewFile/245/253>

5. Прохоровська С. А. Розвиток трудового потенціалу в умовах модернізації соціально-трудових відносин : автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.07 Київ : Б.в., 2012 . 20 с. URL: [URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2870](http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2870)

Кубай Катерина

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ Прохоровська С.А.)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ І ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Оцінка ефективності формування і реалізації стратегії і політики управління персоналом - це актуальна і невід’ємна частина політики управління персоналом на всіх підприємствах. Завдяки оцінюванню, можна отримати повну картину про персонал підприємства в цілому, дізнатися про його відповідність професійно-кваліфікаційним вимогам, оцінити відповідність займаній посаді та інше. Разом з цим поліпшити мотиваційний та психологічний стан працівників, та покращити соціальну атмосферу в колективі, і головне, підвищити ефективність управління.

Для підвищення ефективності реалізації інноваційної стратегії і політики управління персоналом, слід використовувати функції аналізу, стимулювання та регулювання, передувати яким має професійний управлінський підхід, за допомогою якого необхідно об’єднати зусилля всіх

фахівців.

Оцінювати ефективність стратегії управління персоналом необхідно для визначення талків віддачі факторів, які негативно впливають на використання людських ресурсів підприємства, що своєю чергою дозволить:

- своєчасно визначати проблеми, які можуть виникати у процесах реалізації менеджменту персоналу та впливати на стан системи управління персоналом для подальшого їх усунення;
- приймати вчасні рішення при виникненні певних змін в управлінні персоналом та здійснювати прогнози їх впливу на головні складові системи управління персоналом;
- планувати вдосконалення роботи служб по роботі з персоналом та інших структурних підрозділів.

В сучасному науковому просторі існує багато методичних підходів щодо визначення ефективності управління персоналом. Наприклад, такі методи, як метод бенчмаркінгу, експертної оцінки, оцінки віддачі інвестицій у персонал, методи Джека Філіпса та Дейва Ульріха набули значної популярності та поширення у зарубіжній практиці управління персоналом (таблиця 1).

Проблеми оцінювання ефективності управління персоналом слід розглядати більш широко, тобто з урахуванням швидких темпів росту сучасного середовища, у якому важливу роль відіграє місце людини у процесі праці, саме від цього залежить оцінка ефективності праці. Такий підхід допоможе більш точно та ефективно проводити вимірювання показників результативності праці. Успішне підприємство повинно відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі та шукати адаптаційні механізми до цих змін, тому що постійними завданнями менеджменту організацій є удосконалення цієї роботи, пошуки шляхів своєчасного виявлення та мінімізації ризиків.

Таблиця 1

Методи оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Метод експертної оцінки [3]	Проведення опитування керівників підрозділів, з метою отримання зворотнього зв'язку щодо якості роботи менеджерів з персоналу. Проводити опитування можна як власними силами, так і з залученням інших фахівців. Експертна оцінка може проводитись регулярно або разово.	Простота та реалізація можлива без залучення додаткових ресурсів.	Нааявність суб'єктивізму в оцінках.

Метод бенчмаркінгу [4]	Зіставлення даних діяльності підрозділів управління персоналом з аналогічними показниками інших компаній на ринку. Він передбачає декілька етапів: 1) формування проектно-команди експертів; 2) збір та аналіз інформації, під час якого експерти запитують учасників дослідження необхідні документи та проводять конфіденційне опитування працівників щодо якості роботи менеджерів з персоналу; 3) порівняння показників підрозділів управління персоналом компанії з триманими компанією загальними показниками та виявлення прогалин в стратегії управління персоналом.	Правильний аналіз дій конкурентів дозволяє використувати найбільш успішні методи для поліпшення показників діяльності своєї компанії.	Використання цього методу передбачає дотримання принципу прозорості діяльності організації – відомості про службим мають бути відкритими та достовірними. Крім цього, цей метод досить дорогим.
Метод оцінки віддачі інвестицій [1]	Базується на показнику ROI (Return of investment – віддача інвестицій), що на практиці застосовується майже у всіх видах діяльності, а також в управлінні персоналом.	Максимально точні розрахунки, які повною мірою розкривають доцільність затрат, в тому числі і на управління персоналом.	Складнощі природо розрахунку витрат, які мають бути точними, бо від цього залежить достовірність отриманих результатів.
Метод Джека Філіпса [24]	Дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом за п'ятьма показниками: оцінка інвестицій у кадрів; показник витрат на управління персоналом на одного працівника; показник відсутності на робочому місці; показник задоволеності працівників; показник кедності та згоди в організації.	Успішно працює в компаніях, де ефективні заходи регулярно впроваджує менеджмент.	Надумку експертів, деякі показники Джека Філіпса не є ефективними.
Метод Дейва Ульріха [1]	Передбачає оцінку ефективності управління персоналом п'ятьма способами: 1. Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника чи одиницю зарплати. При цьому зростання або спад продуктивності пов'язується з результатом впровадження певних заходів з кадрів. 2. Показник швидкості бізнес-процесів (різновид бенчмаркінгу) визначається порівнянням швидкості операцій у різних компаніях. 3. Витрати та інші результати під час проведення спеціальних програм та ініціатив. Є аналогом ROI. 4. Показники навичок працівників, лояльність, соціально-психологічний клімат у колективі, що оцінюються за допомогою анкетування, тестування чи проведення інтерв'ю. "Організаційні можливості" (ще одна модифікація бенчмаркінгу). Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень та після.	Спрямований на оцінку індивідуальної ефективності працівників.	1. достовірність подібного підходу спірна, бо важко визначити, як вплинули певні фактори на продуктивність працівника. 2. недоліки, притаманні методу бенчмаркінгу. 3. недоліки притаманні методу оцінки віддачі інвестицій 4. складно точно встановити причини змін: робота відділу управління персоналом чи інші чинники.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 4;]

Стрімкий розвиток нових технологій приводить до змін у освітній сфері, це впливає на формування нової пропозиції фахових компетенцій на ринку праці, що відобразиться у ціні робочої сили. Враховуючи те, що спостерігається позитивна динаміка попиту на нові знання як товару то маркетинг персоналу виконуватиме важливу функцію – ціноутворення на ринку праці.

Враховуючи комплексний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом доцільно розглянути систему ключових показників ефективності (КРІ - Key performance indicators), що застосовуються для оцінки ефективності досягнення організацією її цілей. Визначення КРІ має корелювати з їх адаптивністю до конкретних цілей, які ставить підприємство. Цілі підприємства повинні стати відчутними і зрозумілими для його керівного складу. Моніторинг ключових показників ефективності та їх потенційного впливу на ступінь досягнення цілей підприємства може виправдати ефективність запровадженої стратегії та політики управління персоналом [5]. Процедура оцінки ефективності має бути доповнена спеціальним звітом. Він має містити конкретні кроки та всі необхідні дані для подальшої розробки стратегії розвитку підприємства. Рекомендації мають бути спрямовані на покращення КРІ, що сприятиме реалізації цілей розвитку підприємства. Завдяки використанню великої кількості методів можливе повноцінне та об'єктивне оцінювання ефективності управління персоналом підприємства.

Дослідивши методичні підходи щодо оцінювання ефективності реалізації стратегії та політики управління персоналом вважаємо, що широкий спектр наявних методів експертної оцінки дає можливість в кожному конкретному випадку ефективно їх використати, однак ми надаємо перевагу методу експертної оцінки враховуючи його економічність та простоту у застосуванні.

Використані джерела:

1. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. С. 66-74.
2. Крамаренко А.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. С. 95-98.
3. Кузьменко Л.В. Можливості удосконалення методу експертних оцінок. *Вісник національного технічного університету ХПІ*. 2012. № 16. С. 107-110.
4. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 533-540.
5. Прохоровська С. А. Оцінка персоналу підприємства: проблеми та шляхи вирішення. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу: колективна монографія/ за ред. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 2020. 179 с. (С. 108-118)
6. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90.