

- визначення основних напрямків просування, що дадуть змогу задовольнити кількісні та якісні потреби підприємства у персоналі.

Вітчизняні підприємства відповідно до стратегічних цілей та економічних можливостей, обирають для себе ті методи розвитку персоналу, що будуть для них доцільними та приносять економічні результати. Розробка індивідуальних кар'єрних стратегій може бути одним з ефективних методів підвищення кар'єрного зростання персоналу[2].

Отже, визначальним чинником успішної діяльності підприємства є система професійного розвитку персоналу, а саме – професійна кар'єра, що є важливою у житті кожної людини та формує її особистісний та професійний розвиток. Кар'єрне зростання персоналу забезпечить зростання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку, підвищить продуктивність праці персоналу та дасть можливість досягти високих економічних результатів.

#### **Використані джерела:**

1. Дяків О., Шушпанов Д., Пошеложний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*.2020.Випуск (1) 95. С.113-125
2. Лисенко М. О. Кар'єра як фактор професійного зростання персоналу. [Електронний ресурс]: [https://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2016/S16/file\\_214.pdf](https://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2016/S16/file_214.pdf)
3. Літинська В.А.Формування трудової кар'єри працівника на підприємстві / В.А. Літинська // *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2013. Вип. 1 (14). с. 140-147.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.

Пришляк Богдан, Цеберський Роман  
Західноукраїнський національний університет  
(науковий керівник: д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Надвичний С.А.)

### **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних умовах господарювання питання роботи з кадрами, які становлять людський чинник розвитку суспільного виробництва набуває нового значення. Це ставить нові вимоги до теорії управління персоналом, як науки. Використання результатів соціально-економічних і психолого-педагогічних досліджень у практиці кадрової роботи, зумовлює створення оптимального механізму управління персоналом у всіх напрямках людської діяльності.

Існуюча система роботи з кадрами, що склалася більше півсторіччя тому назад і неефективність якої тепер стала очевидною, не зазнала радикальних змін. Не достатня обізнаність в основах кадрової політики керівників різних рівнів і спеціалістів кадрових служб не дозволяє оптимізувати кадровий склад підприємства та вимагає нових підходів до оцінки персоналу.

Значний внесок у розробку теорії оцінки персоналу зробили такі відомі закордонні та українські науковці, як В. Абрамов, А. Афонін, Р. Бейлі, Д. Богиня, В. Веснін, Н. Горелов, А. Гриценко, В. Данюк, Г. Дмитренко, Г. Десслер, А. Колот, В. Ніжнік, Т. Писаревська, О. Уманський, Л. Фільштейн, Ф. Хміль, М. Хоменко, А. Чернявський, Г. Щокін та інші.

Результатом їх досліджень є розробка окремих підходів, процедур, методів щодо організації та проведення оцінки персоналу. Тому досить важливим залишається проведення порівняльної характеристики найбільш поширених методів оцінки персоналу: критеріїв оцінки певним методом, рівня точності отриманих даних та витрат на проведення оцінки.

Зазначимо, що персонал має певні особливості, які відрізняють його від інших чинників виробництва, а саме:

- активність. Працівники є активним об'єктом управління. Шляхом активної діяльності вони змінюють свої особистісні й професійні характеристики, ставлення до справи та організації.

- Капіталізована вартість персоналу піддається *фізичному та моральному зносу*, а також здатна накопичуватися і збільшуватися. Знос людського капіталу визначається, по-перше, ступенем природного зносу (старіння) людського організму і властивих йому психофізичних функцій, а по-друге, ступенем морального зносу (застаріння) знань. Нагромадження (капіталізація) людського капіталу здійснюється в процесі накопичення працівником виробничого досвіду.

- індивідуальність. Це особистісна характеристика людини в цілому. Людський капітал невіддільний від самої особистості, тому працівник може відмовитися від умов, на яких його збираються використовувати, вимагати змін в оплаті праці, навчатися іншим професіям, ухилятися від виконання обов'язків, звільнитися за власним бажанням і т. ін.

- носій позаорганізаційних цінностей. Входячи в будь-яку організацію, кожен співробітник привносить у неї позаорганізаційні цінності й проєкції тих ролей, що впливають на його поведінку і певною мірою визначають мотиви трудової діяльності.

В оцінці вартості персоналу або одного певного працівника є кілька підходів. Більшість із них ґрунтується на оцінці витрат на підвищення якісних характеристик персоналу, тобто витрат, що сприяють підвищенню вартості

людського капіталу. Біля джерел формування теорії людського капіталу стояли американські економісти Т. Шульц і Г. Беккер. Вони оцінюють вартість працівника як суму інвестицій в його освіту, професійні навички, покращення здоров'я тощо, які витрачені державою, організацією або самим працівником. Можна оцінювати ті переваги, які отримує підприємець за умов використання стратегічного ресурсу (персоналу) та підвищення його якості. Персонал як ресурс характеризується, у першу чергу, економічною ефективністю використання і, відповідно, вимагає ставлення до такого ресурсу не як до витрат, які треба мінімізувати, а як до активу, використання якого слід оптимізувати.

Зниження вартості персоналу, своєю чергою, викликає його плинність, більше того, перетік провідних фахівців у фірми-конкуренти або відкриття ними нових організацій.

Розробка об'єктивної та ефективної системи оцінювання персоналу пояснюється необхідністю врахування індивідуального вкладу працівника в кінцевий результат фірми та формування справедливої системи оплати праці. Як свідчить практика, найчастіше предметом оцінки праці є або виконувана робота, або працівник.

В американській системі оцінювання виділяються такі методи оцінки робіт: бальний метод, метод порівняння факторів, класифікація робіт, ранжування. При цьому, як свідчить практика, 60-70 % фірм США використовують перші два з них. Ці методи мають достатній ступінь аналітичності та точності.

У виробничих галузях США чинники оцінки робіт звичайно розподіляються на чотири основні категорії:

- кваліфікація (рівень освіти, виробничий досвід, ініціативність);
- трудові зусилля (фізичні, розумові);
- відповідальність (за обладнання або виробничий процес, за матеріали та продукцію, за безпеку праці, за роботу інших);
- умови праці (нормальні умови, шкідливі умови).

Підвищення розміру заробітної плати зі зростанням складності робіт може відбуватися за законами лінійної функціональної залежності, коли надбавка до базової ставки однакова для кожної наступної групи складності, або підпорядковуватися складнішій, нелінійній залежності.

Техніко-організаційні умови виробництва сприяють використанню методів оцінки робіт переважно для категорії робітників, частково – для управлінського персоналу середньої ланки. Провідну роль тут відіграють графічні методи (методи профілю зрілості працівника, криві посадових кар'єр, криві індивідуальної заробітної плати). Сутність цих методів полягає у

виявленні певної залежності інтегрального показника, який надає кількісну оцінку працівнику, від рівня освіти, професійної майстерності, досвіду роботи.

Методи якісної оцінки праці, спрямовані або на роботу, або на працівника, є важливим інструментом і базуються на відборі факторів оцінки, важливих з точки зору підприємця. Слід зауважити, що найважливішим моментом є визначення вагомості кожного з відібраних факторів. Кількість обраних характеристик та їх перелік визначається підприємством самостійно залежно від місії підприємства, корпоративних установок компанії щодо персоналу, кадрової політики, особливостей організації трудового процесу, від етапу розвитку бізнесу.

Перше, з чого варто почати - це визначення стратегії розвитку організації в цілому і людських ресурсів у межах цієї стратегії. Доцільно використовувати як кількісні показники (обсяг прибутку, що отримала компанія після укладення угоди, запропоновані конструктивні рішення, кількість навчальних семінарів і тренінгів), так і якісні характеристики, оцінити які можливо експертно.

Наступним етапом здійснення оцінки персоналу є визначення вагових коефіцієнтів кожного складового елемента у комплексному показнику для кожної конкретної посади на певному підприємстві. Доцільно використовувати експертне опитування методом попарних порівнянь, тобто експерти попарно порівнюють важливість для певної посади тієї чи іншої характеристики. Попарні порівняння виконуються у математичній формі - у вигляді квадратної таблиці в термінах домінування одного з елементів над іншими. Ці оцінки потім виражаються у цілих числах з використанням шкали відносної важливості. Отримані значення ступеня пріоритетності характеризують потенційну важливість кожної характеристики в інтегральному показнику. На наступному етапі експерти надають кількісну оцінку працівників, які обіймають певні посади. Експерти можуть давати бальну оцінку для характеристики тих явищ, які не мають числового вираження.

За сформованою базою показників інтегральний показник визначається шляхом коригування нормованих показників на отриману на попередньому етапі вагу цього показника в інтегральному. Найбільш привабливий цей метод для оцінки управлінського складу, що дає змогу використовувати як кількісні, так і якісні показники. Застосування ефективних методів оцінки праці робітничих кадрів має ґрунтуватися на потужній системі нормування, досконалій технології перегляду норм. У наш час розробка та впровадження норм праці визнаються однією з найважливіших функцій менеджменту.

Одним із напрямів вирішення завдань вивчення й проектування трудових процесів є мікроелементне нормування. Його головною перевагою є нормування праці шляхом проектування кращого загальнодоступного

методу. За допомогою цих методів у розвинутих країнах вимірюється не тільки середня фактична праця, а й найбільш якісна й продуктивна, залежно від розвитку сучасних технологій. Мікроелементне нормування має велике значення для вдосконалення систем стимулювання праці. Деталізація в обліковому документі кожного руху, визнаного необхідним, незмінна напруженість праці за будь-яких змін у технології, посилення відповідності оплати затраченій праці сприяє доступності та прийнятності мікроелементного нормування для працівників.

Оцінка персоналу і методи що застосовуються – це основа для побудови системи професійного управління персоналом та в будь-якій організації. Тому однією з основних задач для підприємства чи установи є створення системи оцінки, що буде надавати достовірну, точну, об'єктивну, доступну і цілісну інформацію про працівників. Критерії оцінки повинні бути відкритими і зрозумілими працівникам, а результати оцінки повинні бути конфіденційними, тобто відомими тільки працівнику, керівнику та менеджеру по управлінню персоналу.

Загалом оцінка персоналу є досить різноплановим явищем, і тому неможливо застосовувати однакові її методи в різних галузях чи навіть підрозділах підприємства. В кожному підрозділі є свої особливості оцінки персоналу і ставляться свої вимоги до характеристики того чи іншого методу оцінки та визначається оптимальна комбінація методів оцінки персоналу для даного виду діяльності.

Пушкар Тарас, Пушкар Анна  
Західноукраїнський національний університет  
(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Пушкар З.М.)

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом – найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку.

Управління персоналом - стратегічне завдання, що являє собою розробку кадрової стратегії, яка буде заснована на тому, щоб прикладати спільні зусилля щодо сприяння його розвитку та просування окремих функцій, що знижує