

УДК 338.47+621.39

І. Ю. Лебедєва,
к. е. н., доцент кафедри управління проектами та системного аналізу,
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова, м. Одеса
В. О. Томашевская,
магістр інституту економіки та менеджменту
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова, м. Одеса

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ АНАЛІЗУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

I. Lebedeva,
associate professor, associate professor of department of management and analysis of the systems projects,
Odessa National Academy of connection the name of A.S. Popova, Odessa
V. Tomashevskaya,
master of the Institute of Economics and Management
Odessa National Academy of connection the name of A.S. Popova, Odessa

APPROACHES TO THE EVALUATION OF PERSONNEL AS A COMPONENT OF THE ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES AND TECHNOLOGY OF ITS DEVELOPMENT

У статті розглядаються проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства і проблеми формування методики його оцінки. Представлено огляд факторів, що впливають на розвиток підприємства функціонуючого на сучасному ринку. Розглянуто основні положення та визначення процесу формування кадрового потенціалу. Представлено основні напрями оцінки персоналу підприємства та її місце в системі управління персоналом. Розглянуто систему оцінки персоналу та зміст етапів оцінок, критерії оцінки. Надано аналіз позитивних та негативних наслідків оцінки персоналу.

The article considers the problems of development of the personnel potential of the enterprise and the problems of forming the methodology of its zinc. The review of the factors influencing development of the enterprise functioning in the modern market is presented. The main provisions and definitions of the process of forming the human potential are considered. The basic directions of an estimation of the personnel of the enterprise and its place in a personnel management system are presented. The system of personnel assessment and the content of evaluation stages, evaluation criteria is considered. The analysis of positive and negative consequences of staff assessment is given.

Ключові слова: управління персоналом, кадровий потенціал, розвиток підприємства, ресурси, інноваційний розвиток кадрового потенціалу.

Key words: personnel management, personnel potential, enterprise development, resources, innovative development of human resources.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Основним ресурсом на сучасному етапі економічного розвитку країни постає персонал підприємств. При цьому докорінно змінюються вимоги до співробітників підприємств, до чого, на жаль, багато підприємств виявилися не готовими. Спрощена уява багатьох керівників про те, що перехід на нові технології вирішує всі або більшість проблем підприємств, є лише ще одним підтвердженням недостатнього виявлення факторів, що впливають на підприємстві на організацію управління персоналом, та його кадровим потенціалом. Водночас спроби окремих ведучих керівників впровадити нові тех-

нології управління підприємствами обмежуються лише створенням у відділів з новими назвами, а іноді і з деякими новими функціями. Однак реальних результатів проведення таких заходів або не відчувається, або результати не досягають очікуваного рівня. Тому керівники, як і раніше, віддають перевагу у розвитку лише в напрямках використання сучасної техніки й технологій, та не використовують можливість розвитку персонала. Одним з важливих складових управління персоналу в мінливих економічних умовах, є кадровий потенціал, оцінка якого дозволить встановити знання, навички та вміння, необхідні для виконання конкретного завдання на робочому місці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній економічній літературі недостатньо уваги приділяється аналізу процесів управління персоналом і використання кадрового потенціалу підприємства. Проблемі дослідження кадрового потенціалу описували в своїх роботах В.Я. Афанасьєв [1], Б.М. Генкін, М.В. Грачов, А.Я. Кібанов [3], І.К. Корнев [2], І.Л. Літвінов і ін.

Під кадровим потенціалом розуміється весь чисельний склад постійних працівників підприємства, що володіють необхідними професійною підготовкою і кваліфікацією, а також особистісними особливостями для можливої участі в операційному процесі.

Термін "потенціал" у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова *potentia*, що означає приховані можливості, потужність, силу. Поняття потенціалу в даному випадку вживається в значенні прихованої можливості, здібності, сили, яка може проявитися за певних умов.

Визначенням "потенціал" більшість економістів позначають засоби, ресурси, запаси, джерела, які можуть бути використані в виробничих, операційних процесах або бізнес-процесах, а також різного роду можливості співробітника, колективу або суспільства матеріалізувати свої знання і вміння з метою забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства в певній ситуації.

Поняття "потенціал" і "ресурси" не слід протиставляти. Потенціал (економічний, військовий, трудовий, науковий, фінансовий, духовний, кадровий) є "узагальненою, збиральною характеристикою ресурсів, прив'язаною до місця і часу".

Поняття "кадровий потенціал" відбиває ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Кадровий потенціал можна визначити як сукупність здібностей усіх людей, які зайняті на цьому підприємстві і вирішують певні завдання. Розглядаючи різні складові поняття "кадровий потенціал" як джерела якісних зрушень в економічному розвитку, ми приходимо до висновку, що еволюція категорії відбиває глибокі зміни змісту усієї системи економічних понять, в центрі якої розташований працівник як головна продуктивна сила. Економічний аспект, у свою чергу, означає результативність, ефективність діяльності і відповідний підхід з цих позицій до усіх якостей працівника. Отже, він відноситься до вибору найбільш адекватних цілей розвитку і досягнення їх з найменшими витратами праці і ресурсів. Первинні аксіоматичні складові "кадрового потенціалу" — це потреби і праця, результати і витрати. Уявлення про їх порівняння, тобто поняття ефективності, спочатку закладено в самій основі цієї економічної категорії.

Сьогодні методи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства засновані на активному використанні можливостей ринку праці, формуванні кадрової політики, вдосконаленні механізмів інноваційного розвитку технологій управління персоналом підприємства. При цьому методи інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства базуються на принципах нормативно-правового регулювання та на розробці стандартів управління людськими ресурсами.

Кадровий потенціал підприємства містить у собі всіх працівників, як задіяних, так і не задіяних у виробничому процесі, до останніх належать, хто за рівнем освіти, досвіду й кваліфікації може виконувати ті або інші функції, але з різних причин не задіяний у виробничій системі або задіяний, але не у відповідності з його рівнем освіти і кваліфікації. Це узагальнена характеристика системи формування, розподілу й використання персоналу, до якої включаються як зайняті в суспільному виробництві, так і не зайняті наймані робітники, здатні працювати у відповідності до власних можливостей. Під інноваційним розвитком

кадрового потенціалу підприємства розуміється його здатність істотно поліпшувати форми і методи управління її людськими ресурсами при одночасному вдосконаленні програм і технологій взаємодії відділів підприємства, що враховує сучасні досягнення науково-технічного прогресу та спрямовано на підвищення якості реалізації процесу реінжинірингу бізнес-процесів і проектів даного підприємства як у поточній, так і в довгостроковій перспективах.

На рівні підприємства кадровий потенціал доцільно розглядати як ступінь готовності персоналу цього підприємства до реалізації програми її інноваційного розвитку. Чим вище готовність, тим менше фінансових, часових, технічних та інших зусиль потрібно підприємству, щоб реалізувати програму його інноваційного розвитку. У цьому сенсі кадровий потенціал підприємства можна представити як сукупність трьох складових частин, що відособлені стосовно виконуваних функцій управління персоналом:

а) потенціал ведучих менеджерів (вони визначають стратегію розвитку і використання персоналу, потреби й перспективи вдосконалення організації управління, відповідно до чого розробляється програма інноваційного розвитку кадрового потенціалу співробітників);

б) потенціал служби управління персоналом (служба управління персоналом втілює стратегію інноваційного розвитку персоналу, є безпосередньою складовою, найважливішим елементом механізму його росту, а також забезпечує необхідні й достатні умови для практичного використання кадрового потенціалу підприємства);

в) потенціал апарату управління виробничим персоналом (основний виробничий персонал є головним об'єктом управління розвитком гнучкості кадрового потенціалу, його поточний стан визначає безпосередню потребу в заходах в умовах трансформації економіки організації у відповідності до сучасного ринку будь-якої галузі та господарського комплексу держави). Прогноз стану основного виробничого персоналу визначає набір дій з його росту. А контроль стану персоналу через заданий проміжок часу при здійсненні моніторингу дозволяє оцінити ефективність роботи всіх суб'єктів управління інтегральним показником зростання кадрового потенціалу організації. Кожен досліджений нами рівень системи управління підприємством має свої особливості й компетенцію.

Методи інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства базуються на принципах нормативно-правового регулювання та розробленні стандартів системи управління, зокрема, людськими ресурсами. При цьому систематизація принципів інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства дозволяє визначити умови формування ефективної системи управління персоналом, що враховує використання зовнішніх і внутрішніх стратегічних резервів підприємства.

До принципів інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства віднесені такі принципи: сталого організаційно-економічного розвитку; системної взаємодії із зовнішнім середовищем, що складається, у свою чергу, з макро- і мікросередовища; відповідальності й саморегулювання; комплексного використання сучасних інформаційних технологій; своєчасного й достатнього ресурсного забезпечення; соціальної захищеності, а також принцип одержання максимального ефекту від застосування інноваційних управлінських програм.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в аналізі технології оцінки персоналу, як складової кадрового потенціалу підприємства, з



Рис. 1. Складові оцінки персоналу підприємства

метою реалізації розвитку управління підприємством і підвищення його конкурентоспроможності та вдосконалення системи управління підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Все більша кількість керівників підприємств усвідомлює, що конкурентна перевага — це, перш за все, перевага власного персоналу над персоналом підприємств конкурентів.

Економічна наука виділяє три фактори виробництва: капітал, природні ресурси і працю. Очевидно, що одні й ті ж засоби виробництва і вихідні матеріали доступні всім учасникам ринку на приблизно однакових умовах. Єдиним важливим чинником всієї системи технологічного циклу є персонал підприємства. Хто більш раціональ-

но управляє операціями під час процесу перетворення сировини в кінцевий продукт, той і має конкурентні переваги.

Як і будь-який інший процес, підвищення якісної складової кадрового потенціалу підприємства починається з оцінки персоналу. При вирішенні цього завдання необхідно оцінити не тільки кожного члена колективу, а й їхні зв'язки і відносини всередині підприємства, і, звичайно, потенціал підприємства в цілому.

Оцінка персоналу — встановлення відповідності ділових і особистих якостей працівника вимогам посади або робочого місця.

Оцінка персоналу займає значне місце в системі управління персоналом будь-якого підприємства. Ефективна оцінка відіграє величезну роль в управлінні персоналом.

Оцінка персоналу є основою при прийомі співробітника на роботу, підвищенні і внутрішніх переміщень персоналу, матеріального і морального стимулювання, поліпшення структури апарату, контролю персоналу і застосування санкцій.

Сенс оцінки персоналу стає зрозумілий лише в контексті кадрової політики, яку реалізує організація. Неможливо здійснення функцій або напрямки роботи у відриві від всього комплексу системи управління персоналом на підприємстві. Необхідною умовою ефективною системи оцінки персоналу є комплексність.

Управління персоналом як управлінський процес має циклічність, яка починається з "планування" і закінчується цей цикл аналізом і контролем.

Циклічний характер проявляється не тільки в послідовності реалізації функцій управління, а й виконанні конкретних дій.

Як зазначає Десслер, окремі процедури управління персоналом, що виконуються для досягнення певних цілей, утворюють цикли, з яких і складається процес управління персоналом [5].

При цьому оцінка персоналу займає особливе місце, бо вона є замикаючим дією для більшості циклів у системі управління.

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 (рис. 1) [6].

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 [7].

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.

Діяльність працівників підприємства завжди знаходиться під пильною увагою керівництва. Будь-який керівник протягом робочого дня неодноразово виносить судження, що дають характеристику діям підлеглого, ґрунтуючись на власних спостереженнях і збираючи інформацію про те, як виконується робота. По суті, це вже і є оцінка. Однак у рамках системи управління персоналом, яка є частиною управління підприємством, оцінці результатів праці та ефективності праці персоналу відводиться особлива роль. Оцінювання представляється у вигляді ретельно організованих процедур, проведення яких дозволяє планомірно збирати і накопичувати інформацію про результати роботи, ділових характеристик персоналу, приймати обґрунтовані управлінські рішення, виявляти резерви зростання і розвитку. Причому в ході оціночних процедур встановлюється не тільки відповідність професійних параметрів виконання вимог роботи, а й деякі особливості індивідуальної поведінки, що впливають на результати праці, наприклад, дотримання принципів, норм та правил, встановлених на підприємстві.

Оцінка результатів і ефективності праці — це процес встановлення відповідності результатів праці та ділових характеристик працівника вимогам роботи і організації.

Суб'єктами оцінки виступають керівники різних рівнів управління, оскільки вони здійснюють оцінювання та приймають певні рішення щодо працівників, а також кадрова служба, як розробник і координатор проведення оціночних процедур.

Виділимо найбільш важливі цілі оцінки:

- огляд минулого виконання роботи;
- поліпшення поточного виконання;
- встановлення цілей роботи на майбутнє;
- виявлення та оцінка потреб у професійному навчанні та розвитку;

— оцінка майбутнього потенціалу і можливостей просування;

— оцінка можливостей зміни рівня оплати праці.

Адміністративна мета досягається шляхом прийняття обґрунтованого адміністративного рішення (підвищення або пониження по службі, переведення на іншу роботу, направлення на навчання, звільнення) на основі результатів оцінки діяльності персоналу.

Інформаційна мета полягає в тому, що і працівники, і керівники мають можливість отримати достовірну інформацію про діяльність. Така інформація є вкрай важливою для працівника в плані вдосконалення своєї діяльності, а керівникам дає можливість прийняти правильне рішення.

Мотиваційна мета полягає в тому, що оцінка сама по собі є найважливішим засобом мотивації поведінки людей, так як адекватно оцінені витрати праці будуть забезпечувати подальше зростання продуктивності праці працівників, але тільки в тому випадку, якщо праця людини буде оцінений відповідно його очікуванням.

Завдання оцінки персоналу:

- збір і аналіз інформації про діяльність співробітника, результати яких використовуються в адмініструванні і в процесах управління персоналом;
- управління виробничою діяльністю працівника, оскільки оцінка дозволяє оперативну регулювати трудовий процес і покращувати його результати;
- розвиток персоналу, забезпечує вибір гідних заохочення і професійного просування працівників, з'ясування цілей подальшої професійної підготовки;
- трудова мотивація, оцінка є імпульсом до свідомої самооцінки діяльності співробітників, спрямованої на підвищення досягнень;
- визначення розмірів винагороди, тільки при об'єктивній оцінці досягнень співробітника можливо справедливо оплатити його працю.

Оцінка в тому чи іншому вигляді проводиться на кожному етапі роботи з персоналом [7]:

- 1) підбір кандидата на вакантну посаду: оцінка необхідна для встановлення відповідності умінь і навичок кандидата (як професійних, так і особистісних) посадовим вимогам і корпоративній культурі компанії;
- 2) у ході проходження випробування (випробувального терміну): метою є додаткова оцінка рівня відповідності співробітника займаній посади і рівня його адаптації в компанії;
- 3) у ході виконання поточної діяльності: на даному етапі оцінка спрямована на уточнення плану професійного і кар'єрного зростання співробітника, прийняття рішень про преміювання, перегляд заробітної плати;
- 4) навчання співробітника (відповідно до цілей компанії): необхідно визначити поточні знання співробітника і

Таблиця 1. Зміст етапів оцінки персоналу

Етап оцінки	Зміст етапа оцінки
Попередня вибіркова бесіда	Відбіркова бесіда може проводитися найрізноманітнішими способами. Бажано, що б попередня розмова проходила на майбутньому робочому місці. Бесіда має головну мету - оцінка зовнішнього вигляду здобувача, рівня освіти претендента, його основних особистісних якостей. Для більшої ефективності оцінки Вам необхідними використовувати єдину систему оцінки кандидата на етапі попередньої бесіди. Претенденти, які вдало пройшли попередню відбіркову бесіду, повинні заповнити заяви і анкети
Заповнення бланку заяви	Анкета повинна бути мінімальних розмірів. У ній необхідно відображати тільки інформацію, яка найбільше показує продуктивність майбутньої роботи претендентів. В анкету можна включити питання, які стосуються місця попередньої роботи або навчання, розумових здібностей, різних життєвих і ділових ситуацій. Питання в анкеті повинні бути представлені таким чином, що б на їх основі можна було б провести конкретну оцінку здобувача. Не забувайте питання анкети повинні відповідати вимогам нейтральності і припускати всілякі відповіді. Обов'язково вкажіть можливість відмови від анкетного питання. Всі питання анкети необхідно логічно зв'язати так, що б вони витікали один з іншого
Інтерв'ю	Можна виділити кілька видів інтерв'ю: - за схемою - інтерв'ю має дещо обмежений вид, отримана інформація про претендента не дозволяє отримати конкретного уявлення про претендента (хід проведення бесіди за схемою неможливо пристосувати до особливостей кандидата, спирає здобувача, звужує можливі канали одержання інформації для початківця менеджера з персоналу); - слабоформалізованих - в цьому виді інтерв'ю необхідно підготувати основні питання. Таке інтерв'ю застосовуйте коли Ви готові гнучко змінювати хід бесіди, ставити додаткові питання. Потрібна хороша підготовка інтерв'юера. - за схемою - при даному варіанті перед бесідою за наймом готується тільки список тем, які необхідно порушити. Для досвідченого менеджера з персоналу таке інтерв'ю є скарб інформації про претендента
Перевірка рекомендацій	Не спокійтесь, звертаючись за рекомендаціями в організацію де здобувач працював. Таке звернення може сприяти поширенню чуток про відхід співробітника, і та не дасть правдивої інформації (негативне ставлення до працівника, який звільняється з організації). Найкраще використовувати рекомендації з того місця роботи, звідки здобувач звільнився не менше року тому, і до його колег з інших організацій, з якими кандидат підтримував ділові відносини
Медичний огляд	Медичний огляд має місце, коли умови роботи пред'являють підвищені вимоги до здоров'я здобувача
Прийняття рішення	Прийняття рішення про наймання персоналу включає порівняння здобувача за різними критеріями, представлення результатів оцінки на розгляд керівництву компанії, прийняття рішення про наймання персоналу включає порівняння здобувача за різними критеріями, представлення результатів оцінки на розгляд керівництву компанії, що приймає рішення про прийом

потреба в його навчанні, бажано провести подібну процедуру і після проходження навчання;

5) переклад в інший структурний підрозділ: слід визначити можливість співробітника для виконання нових посадових обов'язків;

6) формування кадрового резерву: оцінка професійного і в першу чергу особистісного потенціалу співробітника;

7) звільнення: на даному етапі оцінка потрібна для виявлення некомпетентності співробітника, причому підставою звільнення в цьому разі можуть служити тільки результати атестації.

Предметами оцінки можуть бути:

— виконання посадових обов'язків, яке оцінюється при роботі в умовах жорсткої регламентації трудової діяльності. Процедура оцінки носить яскраво виражений дисциплінарний характер, спрямований на усунення причин невиконання посадової інструкції;

— ефективність діяльності, тобто аналіз персональних особливостей виконання роботи, результатів прийнятих співробітником рішень, використовуваних прийомів і методів;

— рівень компетентності, що оцінюється шляхом порівняння ідеального і реального профілю професійної компетентності працівника. Цілями є обговорення способів підвищення кваліфікації, визначення необхідності навчання, індивідуальний розвиток;

— рівень досягнення цілей, який є предметом оцінки керівників і працівників, які здійснюють свою діяльність самостійно в рамках управління по цілям;

— особливості поведінки, які оцінюються для встановлення відхилень від стандартів поведінки, що визначають

регламент ефективної роботи для персоналу, що має безпосередній контакт з клієнтами.

Система оцінки персоналу в умовах конкретного підприємства буде мати ряд відмінних рис, оскільки вона повинна відображати і враховувати ряд факторів:

- мети підприємства;
- стан зовнішнього середовища;
- організаційну структуру;
- традиції і культуру підприємства;
- характеристики персоналу.

Впровадження оціночних процедур можливо після того, як підприємство сформулювало стратегічні цілі; для кожного робочого місця створені посадові інструкції, що описують дії, які повинен здійснювати співробітник, і стандарти їх виконання; на підприємстві розроблені процедури контролю за результатами праці. Так чи інакше, підприємство повинно бути підготовлене до формалізації оцінки. Керівники підприємства повинні усвідомити оцінку працівників як необхідний і дуже ефективний метод управління персоналом і розглядати її як інструмент оздоровлення та реформування діяльності організації.

Користь від проведення оцінки персоналу для організації [8]:

1) підвищення іміджу організації. Проведення атестації персоналу — це ознака розвиненою кадрової політики Компанії. Саме така політика характерна для стійких і солідних Компаній. Проведення атестації відповідає загальноприйнятій міжнародній практиці;

2) розвиток корпоративного почуття (духу) у персоналу;



Рис. 2. Класифікація показників оцінки персоналу

3) позитивний вплив на мотивацію співробітників до трудової діяльності та підвищення ефективності їх роботи;

4) ревізія і розвиток кадрового складу (людського ресурсу Компанії);

5) відпрацювання критеріїв і оптимізація процесу перестановки (ротації) кадрів;

6) оптимальний розподіл відповідальності між керівником підрозділу і організацією по відношенню до співробітника;

7) зняття гіпервідповідальності з керівника (полегшення емоційного навантаження);

8) підвищення організованості в роботі з кадрами.

Шкода від проведення оцінки персоналу:

Руйнування зв'язків в колективі (при поганій організації та неправильному проведенні оцінки).

Користь від проведення оцінки персоналу для вищого керівництва:

1) отримання інструменту для прийняття кадрових рішень;

2) отримання інструменту для прийняття рішень по диференціації оплати праці;

3) отримання інструменту для оновлення кадрового складу;

4) отримання орієнтації в положенні справ з кадрами;

5) виявлення кадрового резерву для заміщення посад керівників підрозділів і резерву кваліфікованих фахівців.

Зміст етапів оцінки надано у таблиці 1.

Оцінка роботи повинна проводитися за чітко сформульованими показниками (рис. 2). Критерії оцінки повинні відповідати цілям підприємства і змісту роботи. Вони можуть бути виражені у вигляді кількісних, якісних, поведінкових, тимчасових, фінансових показників і т.д. Оскільки

діяльність співробітників часто залежить від декількох факторів, то, як правило, використовується комплексна система критеріїв оцінки.

Показники результативності діляться на три основні групи:

1) кількість роботи — ці показники мають конкретне числове вираження і відображають запланований обсяг роботи. Оцінка за цим параметром здійснюється шляхом порівняння заданого і досягнутого рівня;

2) якість роботи — ці показники виражають ступінь відповідності виконання роботи якісним стандартам. Як правило, показники якості мають також кількісне вираження. Наприклад, кількість бракованої продукції, кількість рекламаций, кількість скарг з боку клієнтів і т.п. Оцінка цих показників здійснюється шляхом встановлення відхилень від норми, описаної стандартом;

3) терміни виконання робіт виступають в якості критерію результативності, якщо до обсягу робіт ставлять високі вимоги (тобто він повинен бути виконаний в будь-якому випадку). Наприклад, розробка технічної, проектної і конструкторської документації. На практиці, як правило, застосовується комбінований підхід до встановлення критеріїв результативності. Наприклад, для працівника встановлюються показники кількості і якості праці, або у вигляді цілей роботи, що містять кількісну оцінку результату виконання того чи іншого завдання і терміни його виконання.

Очевидно, що для більшості робіт неможливе застосування оцінки, заснованої тільки на умовах результативності. Тому для оцінки ефективності діяльності застосовуються також показники професійної поведінки, що дозволяють виділити ті параметри трудової діяльності, які забезпечують виконання роботи на заданому рівні. До них відносяться: дисциплінованість, відповідальність, самостійність, ініціативність та ін. Наприклад, недисциплінованість працівника, навіть за умови досягнення нею заданих показників результативності, впливає на його колег, порушує ритм спільної роботи, створює постійну напруженість у трудовому процесі. Низька самостійність співробітника викликає необхідність постійного контролю з боку його керівника.

Показники професійної діяльності застосовуються, найчастіше, в тих випадках, коли результати праці не знаходять вираження в показниках результативності. До цієї групи належать такі показники, як виконання посадових обов'язків, планування своєї роботи, досягнення поставлених цілей.

Показники кваліфікації відображають рівень професіоналізму працівника: рівень його підготовленості до виконання роботи, ступінь оволодіння необхідними трудовими навичками. Застосовуються ці показники в комплексних системах оцінки персоналу, наприклад, при прийомі на роботу або при проведенні атестації співробітників.

Показники, що характеризують особистісні особливості працівника, мають обмежене застосування. Їх вико-

ристання правомірно і доцільно проводити тільки в двох випадках: при прийомі на роботу і при виявленні потенціалу працівника з метою його просування на підприємстві.

На ряді підприємств по відношенню до всіх робітників пред'являються вимоги, що базуються на оцінці відповідності людини підприємству (табл. 2), так звана "корпоративність". З цим поняттям пов'язується така поведінка працівника, яке свідчить про те, що людина засвоїла цінності підприємства. Така поведінка виявляється у дотриманні встановлених етичних нормам, орієнтації на співпрацю, відстоюванні інтересів підприємства.

ВИСНОВОК

Таким чином, розвиток персоналу традиційно є основою управління персоналом і є, передусім, організований процес навчання, який знаходиться в сфері соціально-економічної політики підприємства. Мета системи управління розвитком 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 структурування 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 управління розвитком персоналу 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. Теория менеджмента / Под редакцией В.Я. Афанасьева. — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2014. — 665 с.
2. Годин В.В., Корнев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности / В.В. Годин, И.К. Корнев. — М.: Мастерство: Высшая школа, 2010. — 345 с.
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. Соціокультурні основи управління розвитком кадрового потенціалу / З. Сафаров // Управління персоналом, № 15. — Серпень. — 2007.
5. Десслер Г. Управление персоналом. — М.: Приор, 2006. — 430 с.
6. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Инфра-М, 2000. — 260 с.
7. Селютин А.В. Деловая оценка персонала: авторская методика // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. — 2008. — № 6. — С. 28—34.
8. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. — Луганск: Изд-во Вос-

Таблиця 2. Показники оцінки результатів праці за посадами

Посади	Перелік показників оцінки результатів праці
Керівник підприємства	Прибуток. Зростання прибутку. Рентабельність виробництва. Показники оборотності капіталу. Частка на ринку. Конкурентоспроможність продукції
Лінійні Керівники (начальники виробництв, цехів, майстри)	Виконання планових завдань за обсягом і номенклатурою. Динаміка обсягу виробництва. Динаміка продуктивності праці. Зниження витрат виробництва. Кількість рекламаций та їх динаміка. Показники якості продукції, що випускається. Величина і втрати від простоїв. Коефіцієнт плинності кадрів
Керівник служби управління персоналом	Продуктивність праці та її динаміка. Зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції. Питома вага технічно обґрунтованих норм. Рівень заробітної плати на одиницю продукції і його динаміка. Коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка. Кількість вакантних місць. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Показники по навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу. Витрати на персонал у витратах виробництва (питома вага і динаміка)
Менеджер по персоналу	Кількість вакантних місць в організації. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Коефіцієнт плинності за категоріями персоналу і підрозділам

точно-українського національного університета, 2000. — 316 с.

9. Финц-ец Як. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. — Изд-во: Вершина, 2006. — 320 с.

References:

1. Afanas'ev, V.Ya. (2014), *Teoriya menedzhmenta [Theory of management]*, Yurajt, Moscow, Russia.
2. Hodyn, V.V. and Kornev, Y.K. (2010), *Ynformatsyonnoe obespechenye upravlencheskoj deiatel'nosti [Information support for management activities]*, Masterstvo: Vysshaya shkola, Moscow, Russia.
3. Kybanov, A.Ya. (2014), *Osnovy upravleniya personalom [Fundamentals of Personnel Management]*, NYTs YNFRA-M, Moscow, Russia.
4. Safarov, Z. (2007), "Sociocultural basis of human resource development management", *Upravlinnia personalom*, vol. 15.
5. Dessler, H. (2006), *Upravlyenie personalom [Human resource management]*, Moscow, Russia.
6. Travyn, V.V. and Diatlov, V.A. (2000), *Menedzhment personala predpriyatiya [Management of the personnel of the enterprise]*, Ynfra-M, Moscow, Russia.
7. Seliutyna, A.V. (2008), "Business evaluation of personnel: the author's methodology", *Kadrovaia sluzhba u upravlyenie personalom predpriyatiya*, vol. 6, pp. 28—34.
8. Voronkova, A.E. (2000), *Stratezhicheskoe upravlyenie konkurentosposobnym potentsyalom predpriyatiya: dyahnostyka y orhanyzatsiya [Strategic management of the competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization]*, Yzd-vo Vostochno-ukraynskoho natsional'noho unyversyteta, Luhansk, Ukraine.
9. Fynts-ets, Yak. (2006), *Rentabel'nost' ynvestytsyj v personal. Yzmerenye ekonomycheskoj tsennosti personala [Profitability of investments in personnel. Measuring the economic value of staff]*, Vershyna, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 29.05.2018 р.