

## **ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

За сучасних умов трансформації ринкової економіки оцінка персоналу є складним завданням. Разом з тим, у теорії та практиці немає чіткої узгодженості щодо поняття оцінки, її потреб та методів проведення. Відбувається, хоч і повільно зміна поглядів, щодо переліку якостей працівника, які слід оцінювати. Поряд з освітою, кваліфікацією, досвідом роботи, постають наступні психологічні характеристики, як пам'ять, увага, рівень інтелекту тощо. Перед управлінням постає складне та відповідальне завдання провести оцінку персоналу та разом з тим, бути спроможними скористатись її результатами як об'єктивним джерелом інформації.

Розвиток та формування новітніх ринкових економічних відносин обумовили появу нових теоретичних уявлень управління персоналом, критичного переосмислення цієї проблеми, і потребують відповідних до рівня розвитку економіки держави підходів щодо визначення шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу підприємств.

Серед сучасних наукових поглядів найчастіше оцінку та підвищення конкурентоспроможності персоналу розглядають крізь призму індивідуального позиціонування на робочому місці. Оцінку праці персоналу проводять із врахуванням асортименту чинників, які позитивно впливають на працездатність та забезпечують високий рівень конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках та створюють ефективну взаємодію управлінського, інтелектуального, творчого і культурного потенціалу персоналу. Питання підвищення конкурентоспроможності персоналу набуває все більшої актуальності, оскільки є об'єктивною умовою розвитку вітчизняного підприємництва на основі надання додаткових конкурентних переваг. Особливості управління персоналом полягають у складності обліку й оцінки якості праці персоналу. Дана оцінка має, як мінімум, чотири аспекти: по-перше, «спрямованість всередину», по-друге, спрямованість на конкурентів, по-третє, спрямованість на споживачів, та по-четверте, інтегральна

оцінка (глобальний бенчмаркінг персоналу). З метою узгодження даних аспектів ефективно застосовують мотиваційний підхід як спосіб гармонізації внутрішніх інтересів із зовнішніми. Одна із складностей, що виникає на шляху реалізації такого підходу, полягає у відсутності належного інструментарію, індивідуального підходу до персоналу. Як свідчить практичний світовий досвід, на певному етапі розвитку будь-якого промислового підприємства необхідно враховувати мотивацію персоналу як ключовий важіль підвищення рівня конкурентоспроможності продукції і послуг [1]. Використання даного фактору слід віднести ще до п'ятдесятих років минулого століття в практиці японських, а потім і європейських виробників. Однак, в нашій державі даний фактор застосовується не так часто, що в свою чергу робить актуальним подібного роду досвід.

Конкурентоспроможність персоналу відображає не просто інтелектуальний розвиток особистості, а її здатність перетворювати свій інтелект, який є внутрішнім, особистою власністю. Конкурентоспроможність працівника ґрунтується на рівні людського потенціалу. Ринкова ціна рівноваги на послугу праці та резервна заробітна плата працівника, як правило, не узгоджуються і домовленість про купівлю/продаж послуги праці не може мати довготривалого незмінного значення. Вартісна концепція оцінки конкурентоспроможності працівника включає такі положення, як по перше, оцінка конкурентоспроможності працівника має імовірнісний характер. По-друге оцінка базується на результатах попередньої діяльності працівника, носить ретроспективний і прогностичний характер. По-третє, детермінованість такої оцінки підвищується з використанням кількісних показників оцінки результатів праці. По-четверте, для виробничого та управлінського персоналу така оцінка повинна проводитися роздільно. По-п'яте, оцінку доцільно здійснювати за видами компетенцій працівника, що призводить до необхідності аналізу і класифікації компетенцій [2].

Критерії оцінювання праці персоналу обирають відповідно до визначеної стратегії діяльності підприємства, враховуючи при тому певні вимоги до кожного робочого місця. Зокрема на виробничих підприємствах критеріями оцінки є: якість виконуваної роботи, старанність та активність у роботі, ініціативність, здатність до самовираження, професійні знання та навички, бажання до самореалізації, темп росту, відповідальність за виконання доручень, відношення до керівників та співробітників, креативність, вміння адаптації до поставлених умов тощо. Етапи оцінки праці на конкретному робочому місці припускають: опис функцій, визначення

вимог, оцінку по факторах, розрахунок загальної оцінки, зіставлення зі стандартом, оцінку рівня співробітника, доведення результатів оцінки до підпорядкованого [1].

За сучасних умов на виробничих підприємствах застосовують різні методи оцінки праці інженерно-технічного та управлінського персоналу, зокрема, метод аналогій, що ґрунтується на вивченні досвіду роботи провідних підприємств, що мають високий рівень фінансово-господарських показників діяльності. Також можуть застосовувати метод укрупнених нормативів чисельності, сутність якого полягає у здійсненні непрямого виміру трудомісткості робіт та розрахунку чисельності інженерно-технічного та управлінського персоналу кожного підрозділу підприємства та виробництва в цілому. З вищезгаданими методами, застосовують метод прямого нормування, який використовують для постійно повторюваних робіт, метод непрямого нормування надає можливість враховувати вплив різноманітних чинників на працю фахівців та службовців, метод спрощених спостережень та фотографія робочого часу, які використовують з метою визначення структури витрат робочого часу протягом робочого дня працівника [3].

Доцільно зауважити, що у зв'язку з вищеокресленими методами, що працівник не має умінь правильно розподіляти час, його корисна зайнятість, як правило, не перевищує 70-80 %, тому виникає необхідність проводити аналіз та оцінку його використання. Ключову роль у системі оцінки праці працівників відіграє правильна її організація. Для успішної організації в першу чергу, необхідно створити робочу групу високого рівня, яку очолюватиме спеціаліст HR-інжинірингу, для розгляду та аналізу кожного об'єкта зі сфери управління персоналом, а саме відбір і підбір персоналу, керівництво та розвиток персоналу, нагороди та визнання, компенсаційний пакет тощо. Спеціаліст HR-інжинірингу має розробити стратегію перебудови, рекомендувати високопоставлених керівників, приймати рішення щодо лідерських позицій, ґрунтуючись, частково, на здатності кандидата до залучення командної підтримки [2].

Підсумовуючи вищесказане, доцільно зробити висновок щодо управління та розвитку персоналу підприємства, необхідно використовувати результати проведених попередніх досліджень, особливо сфери, що найбільше потребує розвитку. Необхідно пам'ятати, що акцент на навчання та розвиток персоналу, сам по собі, є вагомим аспектом, іноді й ключовим у забезпеченні підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу. Доцільно зауважити, що управління продуктивністю праці персоналу вимагає залу-

чення усіх без виключення працівників до постановки та досягнення цілей підприємства, нагородження високо конкурентоспроможних працівників та виявлення тих, які не виправдали очікування.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації / вид. 3-тє вид., випр., Київ : Кондор, 2012. 598 с.
2. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84–87.
3. Ткач А.А. Методи оцінювання управлінського персоналу промислових підприємств. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємство*. 2008. № 4. С. 222-225.

УДК 327:378

**Іваницька О.М.**

д.держ.упр., професор Національного технічного  
університету України «Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»

**Gao Xiaojin**

Master of Science and Technology Service and Platform of  
Shandong Academy of Sciences / Shandong Institute of China-  
Ukraine Technology Innovation

## ЗНАЧЕННЯ ОСВІТНЬОЇ ТА НАУКОВОЇ ДИПЛОМАТІЇ В ПОБУДОВІ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Сьогодні змінюється традиційний підхід щодо трактування ролі науки та освіти в «знаннєвому» контексті. Натомість розширюються горизонти та сфери, на які впливає наука та освіта, її суб'єкти та механізми. Ці явища особливо наглядно проявляються у формуванні теоретичного дискурсу та практичної діяльності у сфері освітньої та наукової дипломатії.

Перші кроки щодо висвітлення ролі освіти та науки в міжнародних відносинах було зроблено ще в середині 60-х років минулого століття, коли виникла наукова дискусія навколо значення культури та освіти в успішності проведення урядом держави міжнародної політики, підвищення її статусу та забезпечення сталого розвитку країни [4, с.423]. Приблизно в цей час з'являється термін «публічна дипломатія».