

ринкової стихії. Розробка дієвої політики щодо підвищення продуктивності праці повинна починатися з планомірного виявлення у підприємства можливостей і резервів. Для цього слід розробляти і здійснювати плани щодо підвищення продуктивності праці на кожному робочому місці, забезпечувати активну участь працівників у плануванні організаційно-технічних заходів і контролю за їх виконанням, що сприятиме підвищенню продуктивності праці. Інвестування в розвиток людського капіталу дає можливість закласти основу для формування позитивних довгострокових тенденцій у розвиток кожного підприємства.

### **Література.**

1. Редьква О. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи / О. Редьква, О. Галушак // Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 2 (5) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11rozvuk.pdf>.
2. Naumenko N. Retain or dismiss [Uderzhim ili uvolim]. Vlast' deneh - The power of money, 2008, No. 13, pp. 22-24.
3. Пащук Л.В. Визначення потреби підприємства в персоналі на основі плану маркетингу / Л.В. Пащук // Економіка та держава. – 2011. – № 8. – С. 37–39.

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ СПІВРОБІТНИКА**

*Образцова М. В., студент*

*Науковий керівник: Криворучко О. М., д.е.н., професор*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Етапом процесу розробки стратегії УП АТП є визначення компетенцій його співробітників. Процес їх визначення має власну специфіку залежно від галузі народного господарства, категорії співробітників і інших чинників, тому є складним та вимагає застосування певного методичного підходу.

Склад необхідних дій та порядок їх здійснення при визначенні компетенцій співробітників для оцінки потенціалу персоналу представлено у вигляді алгоритму на рисунку 1.



Рисунок 1 – Алгоритм визначення компетенцій співробітників для оцінки потенціалу персоналу

В даному випадку нормативний рівень компетенцій співробітника буде гуртуватися на експертному методі.

Під експертними методами зазвичай розуміють комплекс логічних і математико-статистичних процедур, спрямованих на отримання від фахівців інформації, її аналіз і узагальнення, з метою підготовки та вибору раціональних рішень. Експертні методи застосовуються зараз в ситуаціях, коли вибір, обґрунтування і оцінка наслідків рішень не можуть бути виконані на основі точних розрахунків.

Історія розвитку науки, техніки і виробництва показує, що одночасно з послідовним заміщенням функцій людини функціями машин збільшується його роль в сфері управління, а громадські закономірності здійснюються при всезростаючій активній і в значній мірі інтелектуальній, творчій діяльності людини. «Розвиток продуктивної сили в кінцевому рахунку завжди зводиться до суспільного характеру чинної праці, до поділу праці всередині суспільства, до розвитку інтелектуальної праці ...», - зазначав К. Маркс [1, с.93]. Тенденція до використання спрощених математичних методів в поєднанні з апріорної інформацією, котра видається фахівцями і вченими, для аналізу складних явищ отримує в останні роки все більш широке визнання серед математиків і економістів. Багато вчених приходять до висновку, що «справжня математика полягає не в нагромадженні штучних обчислювальних прийомів, а в умінні отримувати нетривіальні результати шляхом роздумів при мінімумі застосовуваного апарата» [2, с. 47].

Використання інформації, отриманої від фахівців, особливо плідно, якщо для її збору, узагальнення та аналізу застосовуються спеціальні логічні прийоми і математичні методи, що отримали назву методів експертних оцінок.

Експертні оцінки не є відкриттям нашого часу. Практика використання фахівців в якості експертів сходиться своїми витокami до

глибокої давнини. Слово «експерт» латинського походження і означає «досвідчений». Однак, не дивлячись на старовину професії експерта, наукові методи аналізу суджень фахівців отримали свій розвиток лише в другій половині ХХ ст.

Раціональне використання інформації, одержуваної від експертів, можливе за умови перетворення її в форму, зручну для подальшого аналізу, спрямованого на підготовку і прийняття рішень. Перевага експертних оцінок полягає в тому, що вони дозволяють виявити основні чинники та взаємозв'язки між ними, встановити відносну важливість цілей і межі, в рамках яких можна контролювати й оцінювати майбутні результати, а також дозволяють зосередити сили фахівців, їх інтуїцію і досвід в тих областях, де вони більше потрібні.

Нормативний рівень компетенцій на основі методу експертних оцінок необхідно проводити у наступній послідовності:

1. Визначення переліку компетенцій співробітника (в нашому випадку – майстер механічного цеху)

2. Проведення експертного опитування – 5 експертів оцінюють рівень компетенцій співробітника за шкалою від 1 до 10 балів, відповідно 1 – невідповідність даній компетенції; 10 – повна відповідність даній компетенції).

3. Сумування оцінок експертів по рядку за формулою :

$$S_j = \sum R_{ij}, \quad (1)$$

де  $S_j$  – сума оцінок експертів за  $j$ -ою компетенцією співробітника;

$R_{ij}$  – оцінка  $i$ -го експерта за  $j$ -ою компетенцією.

4. Визначення середнього значення оцінок експертів за  $j$ -ою компетенцією за формулою:

$$M_j = \sum R_{ij} / m, \quad (2)$$

де  $M_j$  – середнє значення оцінок експертів за  $j$ -ою компетенцією співробітника;

$\sum R_{ij}$  – сума оцінок  $i$ -го експерта за  $j$ -ою компетенцією співробітника.

В даному випадку фактичний рівень компетенцій співробітника буде гуртуватися на методі вільної бальної оцінки.

Оцінка потенціалу персоналу набула значного поширення на підприємствах, починаючи з 70-х років ХХ століття, і побудована на системі балів. В 1989 р. науково-дослідним інститутом праці було видано методичні рекомендації, які послужили основою для

вдосконалення практики оцінки потенціалу персоналу на основі системи балів.

Головна ідея цієї оцінки – кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень і ділові якості, що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

Різноманітним вимогам задовольняє побудова комплексної оцінки на основі бальних оцінок. Бали, приписувані показниками, що можуть бути отримані різними способами: або на основі попередніх угод, або на основі ранжування значень показників господарської діяльності. Далі до таблиці балів застосовується вже відомий метод сум. Бальний метод дозволяє значною мірою подолати труднощі оцінки, пов'язані з неоднорідністю порівнюваних показників. За допомогою ранжирування значень вихідних показників здійснюється нормування різнопланових напрямів діяльності в сукупності порівнюваних показників [3, с.63].

До недоліків цього простого і наочного методу відноситься те, що обліковуються тільки бали по кожному  $j$ -му показнику, величина відставання від попереднього місця (або від першого місця) може істотно розрізнятися і спотворювати оцінку.

Метод вільної бальної оцінки полягає в привласненні керівником певної кількості (в даному дослідженні від 1 до 10) балів кожній компетенції співробітника. Загальна оцінка складається як сума балів або як середній бал.

Відношення фактичного рівня нормативному для оцінки потенціалу співробітника розраховується за формулою:

$$П = \Sigma K\phi_i / K_{н_i} \quad (3)$$

Відношення між фактичним і нормативним рівнем компетентності співробітника складає його загальний потенціал.

Вимірювання потенціалу співробітника рекомендується проводити по шкалі Харінгтона, яка представлена в таблиці 1.

Таким чином, розроблено методичний підхід до визначення компетенцій співробітника для визначення його потенціалу, що на відміну від існуючих, передбачає відношення фактичного рівня компетенцій нормативному на основі відповідно методу бальних оцінок та методу експертних оцінок.

Таблиця 1 – Шкала Харінгтона

№ з/п	Змістовний опис	Числове значення
1.	Дуже високий	0,8-1,0
2.	Високий	0,64-0,8
3.	Середній	0,37-0,64
4.	Низький	0,2-0,37
5.	Дуже низький	0,0-0,2

### Література.

1. Маркс К. и Єнгельс Ф. Соч., т.25, ч.1.
2. Радемахер Г., Теплиц О. Числа и фігурі. М., Физматгиз, 1962.
3. Гилева Т.А. Технология разработки программы стратегического развития персонала / Т.А. Гилева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - № 5. – С. 108-116.

## КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

*Резніченко Л. В., студентка*

*Науковий керівник: Величко Я. І., асистент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили здобуває особливо важливе значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці й умов продажу робочої сили. У цих умовах керівник підприємства (роботодавець) повинен у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється при сприятливих умовах для працівника, а його здатність у виконанні робіт, рішенні задач залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця. Система керування персоналом повинна носити комплексний характер. Вона функціонує завдяки формуванню відповідної кадрової політики.

Існує багато різних поглядів на визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, О.В. Крушельницька й Д.П. Мельничук вважають, що кадрова політика являє собою сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [1]. Деякі автори [2, 3] визначають кадрову політику як головний напрям у роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.