

УДК 331.08

**Методичне забезпечення розвитку персоналу як запорука  
конкурентноспроможності підприємства**

Небилиця Олена Анатоліївна  
доцент, к.е.н. доц. каф. менеджменту, логістики та  
інновацій ХНЕУ ім.С. Кузнеця  
elena.nebulitsa@ukr.net

Мамедова Афсана Кизим кизи.  
студентка факультету MiM ХНЕУ ім.С. Кузнеця  
afsana.mamedova17@gmail.com

Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Методичне забезпечення системою розвитком персоналу на підприємстві сьогодні набуває більшого практичного значення, розглядаючи його як фактор підвищення конкурентоспроможності, довгострокового розвитку організації. В Україні відзначається гостра кадрова проблема, пов'язана з нестачею кваліфікованих кадрів. Сучасні підприємства змушені не просто адаптуватися до нових економічних умов господарювання, а й функціонувати в рамках швидко мінливого зовнішнього середовища і найгострішої конкуренції. Для підвищення конкурентоспроможності комплексу та його інноваційної перебудови необхідний висококваліфікований персонал, здатний виконати ці завдання. Саме тому вдосконалення системи методу забезпечення розвитку персоналу - одна з ключових функцій управління сучасними підприємствами.

Важливі методологічні підходи до розвитку персоналу описані в роботах Цветаєва В. М., Весніна В. Р., Хлюновева М. В., Базарова Т. Ю., Кібанова А. Я, Терещука Н. І, Лавріна Т. В., але у роботах не існує універсального підходу щодо методичного забезпечення розвитку персоналу.

Тому метою даного дослідження є узагальнення методичного забезпечення розвитку персоналу на сучасному підприємстві як головної запоруки його конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що персонал оцінюють у трьох напрямках: через кількісні, якісні та комбіновані показники. У таблиці й наведено узагальнення існуючих напрямів дослідження розвитку персоналу підприємства.

Таблиця 1

Узагальнення напрямів дослідження розвитку персоналу підприємства

№з/п	Назва методу	Суть методу
1	2	3
<b>Якісні методи</b>		
1	Матричний метод	порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади управлінського персоналу підприємства.
2	Метод системи довільних характеристик	кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення.
3	Метод "360 градусів"	оцінка працівника управлінського персоналу підприємства колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і ним самим.
4	Групова дискусія	групова дискусія — розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.
5	Оцінка виконання завдань	найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому.
6	Метод Кіркпатрика	оцінюється наскільки програма курсу влаштовує учнів, як вони реагують на навчання і як планують використовувати знання в роботі
<b>Кількісні методи</b>		
1	Методи бальної оцінки	за кожне професійне досягнення управлінський персонал підприємства отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, яку узагальнюють за підсумками конкретного періоду — місяця, кварталу або року.
2	Рангові методи	група керівників розробляє щось на кшталт власних рейтингів співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.
3	Метод вільної бальної оцінки	у цьому випадку кожна на особистісна якість, властивість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг.
<b>Комбіновані методи</b>		
1	Метод суми оцінок	кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади.
2	Система угруповання.	всіх співробітників управлінського персоналу підприємства ділять на кілька груп — від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна.

Таким чином, узагальнене методичне забезпечення розвитку персоналу є більш комплексним та доступним для підприємства.

Слід відмітити, що виходячи із завдань конкретних заходів, що становлять програму розвитку персоналу, можливе використання різних підходів у визначенні ефекту від їх реалізації [1,2]:

1. Навчання необхідне для підвищення продуктивності праці внаслідок освоєння нових професійних навичок, підходів, впровадження нових технологій роботи. В такому випадку в загальному вигляді економічний ефект буде визначатися як різниця між зміною виробництва продукції і витратами на навчання, згідно з формулою:

$$S = \Delta P \times C - Q, \quad (1)$$

де  $S$  – економічний ефект, грн;

$\Delta P$  – приріст вироблення продукції в одиницю часу, одиниць,;

$C$  – ціна одиниці виробленої продукції, грн.;

$Q$  – витрати на розвиток, грн

2. Навчання необхідно для освоєння нової професії або посади з метою подальшого суміщення посад. Наприклад, навчання фахівця відділу організації праці та заробітної плати на бухгалтера з обліку заробітної плати з подальшим суміщення даних посад. Економічний ефект буде визначатися як:

$$S = (Z_d + Z_z) - (Z_c + k * Z_c + Q), \quad (2)$$

де  $S$  – економічний ефект, грн;

$Z_d$  – заробітна плата діючого працівника, грн;

$Z_z$  – заробітна плата заміщуваного співробітника, грн.,

$Z_c$  – доплата за суміщення професії, де  $k$  – коефіцієнт як приватне від ділення доплати за суміщення і заробітної плати заміщуваного працівника, грн;

$Q$  – витрати на навчання, грн.

3. Навчання, після якого співробітник займе вищу або іншу посаду. Економічний ефект буде визначатися як:

$$S = Q_p - Q, \quad (3)$$

де  $S$  – економічний ефект, грн;

$Q_p$  – витрати на підбір нового співробітника, грн.

$Q$  – витрати на навчання, грн.

4. Навчання співробітників, яке наказано законодавчо і контролюється органами влади. У такому випадку економічний ефект пропонується визначати як економічну оцінку наслідків непроведення даного навчання:

$$S = (H + \Delta P * C) - Q, \quad (4)$$

де  $S$  – економічний ефект, грн;

$H$  – вартість санкцій,

$\Delta P$  – зниження виробітку в разі заборони ведення певного виду діяльності, од.,

$C$  – ціна одиниці виробленої продукції, грн / од.,

$Q$  – витрати на навчання, грн.

У разі оцінки ефекту від навчання не виробничого персоналу, вираз  $(\Delta P \times C)$  може бути замінено на  $\Delta Z$  – зміна витрат на виконання функцій співробітника визначаються на основі методів аналізу витрат.

Ефект від реалізації програми розвитку персоналу буде дорівнює сумі ефектів від всіх вхідних в неї заходів:

$$S_z = \sum S_n, \quad (5)$$

де  $S_z$  – загальний ефект від реалізації програми розвитку персоналу,

$S_n$  – ефект від окремих заходів.

Ефективність є відносним показником, що представляє собою співвідношення ефекту від заходів на величину витрат. У загальному вигляді ефективність системи розвитку персоналу можна виразити формулою:

$$S = S_z / Q_z, \quad (6)$$

де  $S$  – ефективність програми розвитку персоналом,

$S_z$  – загальний ефект від реалізації програми розвитку персоналу,

$Q_z$  – сума витрат на забезпечення системи розвитку персоналу.

Таким чином, ефективність систем розвитку персоналу є вимірною, як в абсолютному грошовому вираженні, так і у формі відносних показників.

Отже, розвиток персоналу забезпечує професійне, інтелектуальне, моральне, особистісне зростання працівників, розкриваючи їх потенціал. Основними напрямками вдосконалення методу забезпечення розвитком персоналу вважають підвищення освітнього рівня працівників, заохочення до інновацій, формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи підвищення кваліфікації, застосування інноваційних форм та методів організації навчання, створення умов для кар'єрного росту працівників, заохочення до внутрішньої конкуренції.

Необхідно відзначити, що оцінку ефективності системи розвитку персоналу необхідно проводити неодноразово. Попередня оцінка проводиться до початку заходів з навчання, на етапі складання програми розвитку персоналу з метою вибору найбільш ефективних методів забезпечення розвитку персоналу стосовно до умов функціонування даної організації, виходячи їх фінансових і тимчасових ресурсів, а також компетенцій, які необхідно розвинути.

#### Список використаних джерел

1. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / Грузіна І. А. // Бізнесінформ. – 2011. – № 9. – С. 117–181.

2. Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / [за ред. канд. екон. наук Ю.В. Кіндзерського]; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. – К., 2009. – 928 с.