

корпоративної етики, встановлених норм моральної поведінки, пріоритетів компанії. В цьому контексті формування соціально-особистісних компетенцій є найскладнішим для працівника, бо це пов'язано з його установками, стереотипами, ціннісними орієнтирами, які закладалися в процесі його виховання.

Формування здатності до культурної ідентифікації працівника в організації буде свідчити про ототожнення особистісних цілей, потреб, цінностей з корпоративними, про відданість компанії. Це є головною умовою ефективного застосування корпоративної моделі компетенцій для досягнення конкурентних переваг організації.

#### **Використані джерела**

1. Баб'як Г.П. Відбір персоналу – основа технологій управління якістю персоналу. *Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій*: монографія; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2019. С. 6-20.
2. Дяків О. П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
3. Коpecь Л.В. Психологія особистості: навч. посібник. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2007. 460 с.

#### **Юзьків Максим**

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Марцінковська О. В.)

### **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ**

Однією з головних функцій менеджменту на підприємствах є оцінювання особистих якостей працівників з метою підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, з одного боку, та більш повної реалізації потреб і прагнень персоналу. Зарубіжний досвід має багато напрацювань у цьому напрямі. Однак сучасні тенденції у розвитку світової економіки, які пов'язані зі глобалізацією, посиленням конкуренцією, розвитком дистанційної зайнятості потребують удосконалення наявних методик та практик.

Проаналізуємо деякі з них. Так, системи оцінки кадрів, які практикуються у Франції, є різноманітними залежно від розмірів підприємства. Зокрема на середніх підприємствах значна частка функцій з оцінювання персоналу покладена на керівників підрозділів, що, зі схвалення дирекції, практикують час від часу співбесіди з підлеглими.

На інших французьких підприємствах існують більш розвинуті системи (наприклад, фірми «Валео» і «Снекма»), що передбачають заповнення оцінних листів особисто працівниками що проходять атестацію, де підводять підсумки власної роботи та здійснюють оцінку власним досягненням. Ці документи є основою для співбесід (які організовуються щорічно чи через півтора року). Нарешті, на великих фірмах бесіди з підлеглими не обмежуються обговоренням професійних справ, а стосуються також оцінювання їхніх потенційних можливостей. Ці складні системи передбачають ведення досьє на кожного працівника.

Фахівці зазначають, що служби з менеджменту персоналу у Франції відмовляються від класичної практики оцінювання кадрів за системою балів, тому що така система не є популярною серед молодих фахівців при прийомі на роботу. Тому на зміну довільним оцінкам керівників приходить більш зважена і різнобічна оцінка працівників за результатами співбесід і їхніх робочих документів. Також варто зазначити, що оцінка (атестація) персоналу у Франції застосовується частіше на великих підприємствах, ніж на середніх і дрібних, і більшою мірою в установах, ніж на виробничих підприємствах [1; 2]

Практика показує, що, незважаючи на існування класичної системи оцінки кадрів за допомогою перерахованих методів, не скрізь вона функціонує успішно. На практиці багато керівників підрозділів і служб підприємств надають перевагу самотійному заповненню особистих карток (робочих документів) на працівників і відсилати їхнє досьє у відділ кадрів, не витрачаючи час на співбесіду з зацікавленими особами. У компанії «Текніп» для вирішення цієї

проблеми до молодих інженерів прикріплені наставники, що дають оцінки своїм підопічним. Завдяки гарному знанню структури виробництва і наявних вакансій, наставники допомагають молодим фахівцям знайти роботу до душі і сприяють їх просуванню по службі.

Оцінка працівника залежно від реалізації поставлених цілей є ефективним методом перевірки і дозволяє краще планувати діяльність організації. Зацікавлений працівник може сам окреслювати мету (задачі) у результаті аналізу своїх можливостей і обліку слабих місць, після чого ці питання виносяться на обговорення з керівництвом. Така система повинна застосовуватися за бажанням і для її впровадження необхідно кілька років.

В останні десятиріччя розвиваються консалтингові фірми, що спеціалізуються на розробці сучасних методів оцінювання персоналу. Фірма «Персонел Адміністрейшн» (США), наприклад, розробила запитальник, що містить 90 пар суджень-оцінок позитивного і негативного характеру. Працівник, якого оцінюють, повинен зупинити свій вибір на тих судженнях, що максимально його характеризують. За результатами опитування складають графік-діаграму, аналіз якої дає представлення про такі якості, як динамізм, товариськість, стиль роботи, емоційність, незалежність, спрямованість, здатність керувати тощо. Зазначений метод, що одержав назву «префренсінвентері» (метод кращого рівня), використовується понад 20 років у різних країнах світу. За твердженням співробітників фірми, даним методом можна користуватися на будь-якому підприємстві (організації) для оцінювання персоналу будь-якого рівня.

Поряд з цим за останні роки у світі набувають широкого поширення комплексні методи із можливістю здійснення дистанційного оцінювання персоналу. У будь-якому випадку оцінювання ефективності діяльності персоналу має відбуватись систематично. Саме зіставлення поточних і попередніх результатів оцінки дає можливість проаналізувати динаміку результативності кадрової політики підприємства і вжити своєчасних заходів щодо її вдосконалення.

### Використані джерела

1. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. 2013. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
2. Мотивована оцінка результатів службової діяльності зразок. Складання характеристики на атестацію працівника. URL: <https://peskiadmin.ru/uk/motivirovannaya-ocenka-rezultatov-sluzhebnoi-deyatelnosti-obrazec.html>.
3. Марцінковська О., Легкий О. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9, ч. 1. С. 203–206.

### Якимів Микола

(науковий керівник: к. е. н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Бакуліна Н.М.)

### СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЯК ЕЛЕМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Метою формування соціального пакета на підприємстві є:

- узагальнення особистих цілей співробітника у відповідність зі стратегічними планами організації;
- орієнтувати працівників на підвищення продуктивності праці, поліпшення результатів діяльності;
- залучити і утримати компетентних працівників, знизити плинність;
- поліпшити результати праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення кількості захворювань;
- контролювати витрати на робочу силу;
- підвищити якісні параметри людського капіталу;
- поліпшити соціально-психологічний клімат в організації, тощо.

Соціальний пакет, окрім вирішення базових потреб персоналу таких, як: житлові, потреби в харчуванні, охороні здоров'я, відпочинку та інші, також включає в себе такі потреби:

- надання можливості оволодіння новими знаннями і підвищення кваліфікації;
- подарунки до урочистих подій;
- організація корпоративних свят і відпочинку;
- оплата корпоративного одягу;