

- / гл. ред. А. М. Прохоров. – Изд. 3-е. – М., 1973. – Т. 11. Италия – Кваркуш. – 608 с.
3. Брентано Л. Об отношении заработной платы и рабочего времени к производительности труда / Луйо Брентано; [пер. В. Э. Ден, В. В. Святловской 2-й]. – С.Пб., 1895. – 86 с.
  4. Управління персоналом : навч. посіб. / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
  5. Герасимчук В. Г. Економіка та організація виробництва : [підручник] / В. Г. Герасимчук, А. Е. Розенплентер. – К. : Знання, 2007. – 678 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
  6. Персонал. Словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одогов. – М. : Экзамен, 1999. – 512 с.
  7. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Вид. центр «Академія», 2002. – Т. 3. – 952 с.
  8. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Калина. – К. : МАУП, 2004. – 272 с.
  9. Основи професіографії : навч. посіб. / Карпіловська С. Я., Мітельман Р. Й., Синявський В. В., Ткаченко О. М. та ін. – К. : МАУП, 1997. – 148 с.
  10. Класифікатор ДК 003:2010 : вид. офіційне / Держспоживстандарт України. – К. : Соц. інформ, 2010. – 746 с.
  11. Крушинський В. Ю. Історія України: Події. Факти. Дати / Крушинський В. Ю., Левенець Ю. А. – К. : АТ «Тарнекс», МП «Вета», 1992. – 200 с.
  12. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.
  13. Юхименко П. І. Історія економічних учень : підручник / П. І. Юхименко, П. М. Леоненко. – К. : Знання, 2005. – 538 с.
  14. Th. Hobbes. «Leviathan», in «Works», edit. Molesworth [Електронний ресурс]. – London, 1839–1844, vol. III. – P. 76. – Режим доступу : [http://bookz.ru/authors/karl-marks/kapital\\_072.html](http://bookz.ru/authors/karl-marks/kapital_072.html)). – Заголовок з екрана.

УДК 331.108.2

## ОЦІНКА ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА ПРОБЛЕМИ ЙОГО ВІДБОРУ Й ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Т. О. Галайда; Н. Б. Теницька; Л. В. Савело

Зважаючи на сучасний стан економіки країни можна зробити висновок про важливість питання якості персоналу, що є актуальним в ринкових умовах. Заміна техніки, збільшення кількості працюючих без високого рівня якості персоналу не дозволить досягти очікуваних результатів виробництва.

Підвищення кваліфікації працівника означає практичне зниження витрат виробництва й усунення браку, а також підвищення швидкості виконання робіт за рахунок застосування принципово нових методів роботи, що в свою чергу призводить до зростання продуктив-

ності праці та одержання більш високих прибутків.

Фундаментальні системні дослідження з проблеми підвищення якості персоналу та їх результати наведені у роботах таких вітчизняних науковців як: М. С. Лисенко, І. Б. Швець, Н. Е. Муромець, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, Д. Богиня, М. Долішній, О. С. Попович, О. А. Грішнова, О. В. Шкільов. Існують численні розробки зарубіжних учених щодо забезпечення якості персоналу за рахунок удосконалення системи його управління – це праці І. Г. Чумаріна, В. Музиченько, Л. Бляхмана, Б. Генкіна, Д. Іванцевича, Дж. Гібсона,

Б. Мільнера, Р. Акбердіна. Проте в наукових доробках висвітлюються здебільшого питання забезпечення якості роботи персоналу як передумови підвищення якості продукції, а проблемам підвищення якості персоналу як складової економічної безпеки підприємства, що повинна сприяти досягненню високих показників результативності діяльності, приділяється недостатньо уваги.

Метою статті є обґрунтування проблеми підвищення якості персоналу як складової економічної безпеки та ринкової стійкості підприємства, оцінки персоналу, трудової адаптації, обґрунтування розробки кадрових стратегій підприємства з урахуванням планування підвищення ефективності праці.

Для кожного конкурентоспроможного підприємства якість персоналу є невід'ємною складовою економічної безпеки, яка повинна

функціонувати на вищому рівні. Якщо якість персоналу призводить до економічної безпеки та розвитку мікроекономічних систем, то це, в свою чергу, призводить до автоматичної безпеки макроекономічної системи.

Основним показником, максимізація якого прямо залежить від якості персоналу, є економічна безпека підприємства, – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) [4]. На рис. наведені основні напрями впливу якості персоналу підприємства на стан його економічної безпеки.



Рис. Напрями впливу якості персоналу на економічну безпеку підприємства

Нині підприємства відчувають зростання рівня загроз з боку власного персоналу. Такі загрози пов'язані зі збільшенням ризиків в управлінні персоналом. Негативні наслідки цих ризиків можуть призвести не тільки до погіршення управління підприємством, але й до повної втрати його власником [6].

Таким чином, кадрова безпека – це постійний процес запобігання небажаних дій з боку персоналу, які можуть завдати шкоду підприємству, а отже, її дотримання вважається неможливим без забезпечення належної якості персоналу.

На якість персоналу безпосередньо впливають фактори зовнішні та внутрішні, які стосуються усіх сфер і аспектів існування людини. Відповідальність за забезпечення кадрової безпеки покладається на менеджерів по роботі з персоналом. За статистикою, співвідношен-

ня зовнішніх і внутрішніх загроз для компанії співвідноситься як 20 до 80 [1].

Якістю персоналу як складової економічної безпеки підприємства вважається процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики та загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [2]. Основною перепоною на шляху до досягнення оптимального рівня якості персоналу на підприємстві є проблема відбору кадрів відповідної якості. На сучасному етапі основною проблемою є відбір працюючих, які б відповідали вимогам підприємства не лише на даній стадії розвитку, але й у перспективі [2].

Недосконала система відбору персоналу стає на заваді формуванню висококваліфікованого, стабільного, із позитивним психологічним кліматом колективу. У вирішенні даної проблеми може допомогти вдосконалення

процедури пошуку, ділової оцінки та відбору кадрів. Це надасть можливість уникнути випадків набору працівників із недостатньою кваліфікацією чи несумісними з посадою особистими якостями, що негативно вплине на якість і продуктивність їх роботи.

При найманні кадрів відповідної якості не обов'язково забезпечується максимальна їх корисність через досить важливий фактор – трудову адаптацію працівників. Трудова адаптація (від лат. *adapto* – пристосовувати) – це прикладання, пристосування до навколишнього середовища [3]. Наймаючись на роботу, людина активно включається в систему професійних і соціально-психологічних відносин конкретної трудової організації, засвоює нові для неї соціальні ролі, цінності, норми, погоджує свою індивідуальну позицію з цілями і завданнями організації (трудового колективу), підпорядковуючи таким чином свою поведінку службовим приписам даного підприємства чи установи. Роль того чи іншого аспекту трудової адаптації може виявлятися по-різному, залежно від конкретної ситуації. Для однієї професії (професійної групи) найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічний аспект адаптації, для інших – соціально-психологічний. Конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості того чи іншого аспекту адаптації для конкретних умов робочого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження становлять основу процесу управління трудовою адаптацією [5].

За результатами проведеного аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників можна зробити висновок про важливість визначення якості персоналу як у відношенні до оптимізації витрат праці, так і стосовно отриманих результатів діяльності.

Основою розвитку як підприємства, так і країни в цілому є людина (працівник), що прагне до отримання найкращих результатів діяльності. Відповідно, отримуючи персонал, що є економічно активним і зацікавленим у своєму розвитку, а отже, і розвитку підприємства в цілому, керівництво повинне розуміти, що даному працівникові потрібно знати максимальні перспективи його розвитку, які

будуть спонукати його до більш ефективної праці. Це, в свою чергу, сприяє розширенню напрямів реалізації трудового потенціалу як працівника, так і підприємства в цілому.

Для більш детального розуміння всієї складності трудової адаптації працюючих керівництву підприємств більшість дослідників рекомендують запрошувати до співпраці фахівців у даній галузі [4]. Це передбачає певні витрати, але віддача від запропонованого впровадження може бути досягнута досить швидко, оскільки сприятливий психологічний мікроклімат, єдність інтересів, створення команди однодумців, відсутність трудових конфліктів обов'язково позитивно впливатиме на економічні результати праці на підприємстві та її ефективність. Ефективність витрат підприємства на персонал може бути досягнута за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, зростання рентабельності витрат на розвиток персоналу (прибутків).

З метою впровадження ефективної кадрової політики на підприємстві необхідно розробити відповідні стратегії відбору, оцінювання, трудової адаптації та розвитку персоналу, які можна об'єднати в комплекс, що складається з відповідних компонентів. Підбір методів оцінювання якості персоналу на підприємстві залежить від специфіки його діяльності, але повинен включати як оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення, так і аналіз динаміки результативності праці з урахуванням відповідних чинників, що на неї впливають.

Щоб працівник міг реалізувати свої можливості, йому повинні бути створені відповідні умови: умови праці, застосовувана система оплати та стимулювання творчої діяльності, можливості для реалізації очікувань працівника від роботи в даній посаді та на даному підприємстві й ін. Звідси логічно випливає необхідність включення в оцінювання працівника і ступеня використання його потенційних можливостей. Аналіз повинен дати відповідь, чиє більше провини в тому, що працівник, який володіє гарними якостями для виконання даного виду діяльності, має середні результати: він сам (відсутність інтересу до роботи, зниження вимогливості до себе) чи підприємство

(відсутність належних умов для високоефективної роботи) [5].

Отже, розробка методичного забезпечення є однією з найважливіших умов успішного проведення оцінки якості персоналу або як аналогу – ділового оцінювання працівників. Для цього можуть бути використані різноманітні методи: джерелознавчий (біографічний), стандартних оцінок, інтерв'ювання (співбесіда), анкетування (самооцінка), соціологічне опитування, спостереження, метод змушеного вибору, описовий метод, тестування, метод експертних оцінок, ділові ігри, аналіз конкретних ситуацій, екзамен (залік, захист бізнес-плану), самозвіт (виступ), оцінка методом комітетів, метод незалежних суддів, 360-градусний метод оцінки, метод групових дискусій, комплексна оцінка праці (визначення сукупності оціночних показників), атестація персоналу (комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи) [5].

Ділове оцінювання працівника може проводитися у статичі (на певний момент часу, наприклад при тестуванні) і у динаміці (протягом тривалого періоду часу). Останній підхід дає більш об'єктивну характеристику. Саме на такому підході будується практика просування кадрів в Японії [5]. У сучасних умовах у вітчизняних підприємствах усе більшого поширення отримує розвиваюче оцінювання персоналу, що дозволяє визначити потенціал працівників і забезпечити їх подальше зростання.

Зміст діяльності з управління персоналом значно детерміновано завданнями, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку. Застосування як відомих, так і власних інноваційних методичних розробок щодо формування як комплексної стратегії управління персоналом, так і окремих її компонентів (стратегії відбору, стратегії оцінки якості та ділової активності, стратегії адаптації), може сприяти підвищенню ефективності поточного та стратегічного планування кадрової політики підприємства, галузі, регіону.

У результаті проведення дослідження виявлена важливість питання щодо якості персоналу та його трудової відповідності й ефектив-

ної адаптації. Найголовнішим з аргументів на користь доцільності проведення відповідної аналітичної роботи та планування розвитку й адаптації персоналу підприємства є можливість максимізації трудової активності, що, в свою чергу, призведе до розвитку підприємства яке відповідно задіяне в розвитку галузей економіки, регіону і країни в цілому.

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розроблення методичного забезпечення проведення аналітичної роботи щодо ефективності таких важливих структурних елементів кадрової політики підприємств як оцінка якості, планування розвитку та трудової адаптації персоналу на різних стадіях розвитку підприємств та при різних типах кадрових стратегій.

Розвиток і економічна безпека підприємства, зокрема його кадрова безпека, можуть бути забезпечені за умови утримання стійкого до негативних факторів колективу, який здатний до саморозвитку і підтримує прийняту стратегію підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Чумарин И. Г. Заключениеные этапы и процедуры отбора персонала персонала [Электронный ресурс] / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 7. – Режим доступа : <http://www.poteri.net/publikatsii/kadry-predpriyatiya-7-2003.html>. – Название с экрана.
2. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств / М. С. Лисенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 7. – С. 137–140.
3. Музыченко В. Управление персоналом / В. Музыченко. – М. : Академия, 2005. – 335 с.
4. Муромец Н. Е. Оценка качества процесса инвестирования в рабочую силу / Н. Е. Муромец // Економіка промисловості. – 2000. – № 3 (9). – С. 106–114.
5. Балабанова Л. В. Управление персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом / І. Б. Швець // Наукові праці ДонНТУ. – 2009. – Випуск 36-1. – С. 179–184. – (Серія: економічна).