

## **6. ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МАРКЕТИНГ**

УДК 346.5:351.862.6(045)

### **ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Іващенко О.В., к.т.н., доцент

*Запорізький національний університет  
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

ovi@list.ru

Проблема забезпечення кадрової безпеки є актуальною для будь-якого підприємства. Оскільки кадровий потенціал і рівень надійності персоналу є умовою забезпечення кадрової безпеки, необхідно особливу увагу приділяти процесу залучення та відбору кадрів, перевірі будь-якої інформації, що вказує на їх сумнівну поведінку та компрометуючі зв'язки. На підприємствах усе частіше використовують методи та процедури наукової психології, за допомогою яких можна досить надійно та всебічно оцінити кандидата на роботу та скласти його психологічний портрет. При вмілому сполученні психологічних і традиційних кадрових підходів можна з високим ступенем вірогідності прогнозувати поведінку співробітників у різних, у тому числі екстремальних ситуаціях. Процес психологічного професійного відбору включає декілька етапів. Перший етап – попередня співбесіда з кандидатом. Другий етап – збір і оцінка інформації про кандидата: формується первинна, але досить поглиблена оцінка особистісних і ділових якостей кандидата на роботу. Наступний етап – перевірка кандидатів, тобто здійснення комплексного психологічного тестування. Четвертий етап – дослідження результатів тестування: аналітична обробка, інтерпретація та комплексний аналіз результатів тестування. П'ятий етап – заключна співбесіда: якщо результати перевірок, тестів, психологічного вивчення, співбесіди не суперечать один одному та не містять даних, які б перешкождали прийому на роботу даного претендента, з ним укладають трудовий договір. Вивчення кандидатів на роботу, розуміння їх об'єктивних потреб та основних інтересів, справжніх мотивів поведінки й т.д. дозволяє керівництву підприємства вирішувати складні виробничі, комерційно-фінансові задачі та ті, що пов'язані із забезпеченням надійності персоналу та кадрової безпеки підприємства. Удосконалення психологічного професійного відбору має відбуватися за рахунок наукового обґрунтування та визначення оптимальних методів відбору, що дозволяє діагностувати об'єктивну та суб'єктивну готовність кандидата до роботи.

*Ключові слова: кадрова безпека, надійність персоналу, професійний відбір персоналу, психологічне тестування.*

### **ОТБОР ПЕРСОНАЛА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Іващенко О.В., к.т.н., доцент

*Запорожский национальный университет  
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

Проблема обеспечения кадровой безопасности актуальна для любого предприятия. Поскольку кадровый потенциал и уровень надежности персонала являются условиями обеспечения кадровой безопасности, необходимо особое внимание уделять процессу привлечения и отбора кадров, проверке любой информации, указывающей на их сомнительное поведение и компрометирующие связи. На предприятиях все чаще используют методы и процедуры научной психологии, с помощью которых можно достаточно надежно и всесторонне оценить кандидата на работу и составить его психологический портрет. При умелом сочетании психологических и традиционных кадровых подходов можно с высокой степенью вероятности прогнозировать поведение сотрудников в разных, в том числе экстремальных ситуациях. Процесс психологического профессионального отбора включает несколько этапов: первый этап – предварительное собеседование с кандидатом; второй этап – сбор и оценка информации о кандидате, по итогам которых формируется первичная, но довольно углубленная оценка личностных и деловых качеств кандидата на работу; третий этап – проверка кандидатов, то есть осуществление комплексного психологического тестирования, в ходе которого используют

различные методы и процедуры персонального тестирования; четвертый этап – исследование результатов тестирования: аналитическая обработка, интерпретация и комплексный анализ результатов тестирования; пятый этап – заключительное собеседование. Если результаты проверок, тестов, психологического изучения, собеседования не противоречат друг другу и не содержат данных, которые бы препятствовали приему на работу данного претендента, с ним заключают трудовой договор. Изучение кандидатов на работу, понимание их объективных потребностей и основных интересов, истинных мотивов поведения и т.д. позволяет руководству предприятия решать сложные производственные, коммерческо-финансовые задачи, а также те, которые связаны с обеспечением надежности персонала и кадровой безопасности предприятия. Совершенствование психологического профессионального отбора должно происходить на основе научного обоснования и выявления оптимальных методов отбора персонала, что позволяет диагностировать объективную и субъективную готовность кандидата к работе.

*Ключевые слова: кадровая безопасность, надежность персонала, профессиональный отбор персонала, психологическое тестирование.*

## **STAFF SELECTION AS A COMPONENT OF PERSONNEL SECURITY OF COMPANIES**

Ivashchenko O.V., PhD in Economics, docent

*Zaporizhzhya National University,  
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

The problem of ensuring the safety of employees is relevant to all businesses. Today it is not only important for personnel to consider capability and reliability when recruiting staff but to research previous questionable behaviour and incriminating communication. The concept of professional selection includes a system diagnostic examination persons to determine the extent of its suitability for certain types of professional activity in accordance with the regulatory requirements. Enterprises are increasingly turning to scientific and psychological methods to profile candidates. Using a combination of psychological profiling and traditional recruiting methods you can predict with a high degree of probability how a potential employee will behave and react in different situations. The psychological professional selection process involves several stages: 1. A primary interview with the candidate. 2. The collection and evaluation of information about the candidate, the results of which form the primary although rather in-depth evaluation of the personal and professional qualities of the candidate. 3. To assess the candidate with a series of psychological tests. 4. Analytical analysis of test results. 5. Final interview. If the results of the various processing stages do not contradict each other or contain data that would preclude the employment of the candidate, selection can be decided. The method allows management to solve complex industrial, commercial and financial tasks as well as ensuring staff reliability and security. The selection of candidates for the job should be carried out on the basis of full and complete study of their business, psychological, psycho-physiological and moral qualities. Improving psychological professional selection should be based on scientific evidence and identifying optimal methods for the selection of personnel.

*Key words: personnel safety, personnel security, professional personnel selection, psychological testing.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Проблема забезпечення кадрової безпеки є актуальною для будь-якого підприємства. Від її вирішення залежить кінцевий результат роботи підприємства. При цьому труднощі в забезпеченні кадрової безпеки на підприємстві зумовлюються не лише недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, але й комплексністю цієї проблеми. Оскільки кадровий потенціал та рівень надійності персоналу є умовою забезпечення кадрової безпеки, варто особливу увагу приділяти процесу залучення та відбору кадрів.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

У даний час проблема відбору персоналу на підприємствах є однією з актуальних. Однак науковці найчастіше розглядають цю тему тільки як складову управління персоналом. При цьому дослідженню відбору персоналу в забезпеченні надійності персоналу та кадрової безпеки в цілому присвячена обмежена кількість праць.

Так, Швець Н. [1] присвятив дослідження ризикам, що виникають на кожному етапі взаємодії між працівником та підприємством, оцінці їх вірогідності та методам попередження.

У праці Жарикова Є. та Парамонова А. [2] обґрунтовано проблему відбору персоналу і ризиків, що виникають внаслідок хитрощів з обох сторін при прийомі на роботу кандидатів.

Шляхетко В. [3] у своїй праці охарактеризував психологічні аспекти забезпечення кадрової безпеки при наймі на вакантні посади на підприємстві.

Однак недостатня вивченість цієї теми й зумовила необхідність її подальшого дослідження.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Основною метою статті є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення відбору персоналу для забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки підприємства.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Однією з важливих складових економічної безпеки підприємства вважають кадрову безпеку, що визначається як комплекс дій та взаємовідносин персоналу, завдяки яким відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов'язаним з персоналом. Оскільки кадри – це найважливіший ресурс підприємства, тому забезпечення кадрової безпеки має для підприємства першочергове значення. Власний персонал підприємства, з одного боку, бере участь у забезпеченні кадрової безпеки, а з іншого боку, може порушувати її.

Важливість забезпечення кадрової складової безпеки підприємства пояснюється тим, що основні ризики підприємства генеруються його власним персоналом. Дані статистичних досліджень доводять, що близько 51% випадків економічних злочинів здійснює власний персонал підприємств [4].

Тільки за умови ретельного відбору кадрів та подальшого застосування методів мотивації може бути досягнений ефект у забезпеченні надійності персоналу. У зв'язку з цим необхідно приділяти значну увагу підбору кадрів, перевіряючи будь-якої інформації, що вказує на їх сумнівну поведінку та компрометуючі зв'язки.

Поняття професійного відбору включає систему профдіагностичного обстеження особи, спрямованого на визначення ступеня її придатності до окремих видів професійної діяльності згідно з нормативними вимогами [5].

Оцінка існуючих процедур добору кадрів виявляє, що акцент робиться, насамперед, на з'ясуванні лише рівня професійної підготовки кандидатів на роботу, тобто: освіта; розряд; стаж роботи за спеціальністю. Однак у сучасних умовах практично кожен співробітник підприємства стає носієм конфіденційної інформації, яка може становити інтерес як для конкурентів, так і кримінальних структур. У таких умовах істотно підвищуються та змінюються вимоги до особистих та ділових якостей співробітників і, отже, до кандидатів на роботу. Тому на підприємствах усе частіше використовують методи та процедури наукової психології, за допомогою яких можна досить надійно та всебічно оцінити кандидата на роботу та скласти його психологічний портрет. При вмілому сполученні психологічних і традиційних кадрових підходів можна з високим ступенем вірогідності прогнозувати поведінку співробітників у різних, у тому числі екстремальних ситуаціях.

З точки зору безпеки психологічний відбір персоналу переслідує такі основні цілі: виявлення осіб, що раніше мали судимість, злочинні зв'язки; визначення характеру злочинних нахилів, схильності кандидата до здійснення протиправних дій, зухвалих і необдуманих вчинків у випадку формування в його оточенні нестандартних ситуацій; встановлення фактів, що свідчать про морально-психологічну ненадійність і уразливість кандидата.

Процес психологічного професійного відбору включає декілька етапів.

Перший етап – попередня співбесіда з кандидатом. Може мати як відносно поверхневий, так і дуже поглиблений характер, при якому уточнюють деякі особистісні характеристики, мотивацію приходу кандидата на роботу саме в дану організацію, його професійну орієнтацію та ін.

Другий етап – збір і оцінка інформації про кандидата. При цьому отримують дані освітньо-біографічного характеру не тільки на особу, що перевіряється, але й її родичів, а також виявляють дружні та конфіденційні службові та родинні зв'язки, що іноді приховуються кандидатом. Аналізують документи про освіту і кваліфікацію, анкетні й автобіографічні дані, рекомендаційні листи, дані про місце проживання й ін., оцінюють результати попередньої співбесіди з кандидатом. У результаті є можливість відсіяти ті кандидатури, що за формальними ознаками явно не відповідають вимогам, висунутим до майбутніх співробітників. За статистичними даними відсіюються 10-30% претендентів.

Третій етап – перевірка кандидатів, тобто комплексне психологічне тестування. Існує велика кількість різних методів і процедур персонального тестування. Перелік і характеристику основних тестових методик подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Перелік і характеристика основних тестових методик перевірки претендентів на роботу

Група методик	Загальна характеристика	Різновид методики та її характеристика
Особистісні опитувальні аркуші (опитувальники)	Представляють собою перелік питань, які передбачають однозначну відповідь. Після тестування відповіді аналізують за спеціальним алгоритмом оператори-психоаналітики. До числа типових питань, що зазвичай застосовують при опитуваннях, відносять: – чи готові Ви надати допомогу іншим співробітникам у випадку появи в них термінової роботи?; – чи здатні Ви працювати у вихідні та святкові дні у випадку виникнення кризової ситуації на підприємстві (у підрозділі)? і т. ін. На основі отриманих відповідей формують психологічну характеристику кандидата на роботу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тест СБДО (стандартизований багатофакторний метод дослідження особистості) – варіант Міннесотського багатофакторного особистісного опитувальника (ММРІ), який був розроблений у 1930-1940-х рр. у Міннесотському університеті. Призначений для виявлення у кандидатів деяких психічних розладів і соматичних захворювань; містить більш, ніж 500 питань;</li> <li>• тест Кеттела (Реймонд Кеттел – американський психолог), розроблений у 1946 р. Тест орієнтований на виявлення наявності та ступеня виразності основних 16 психологічних особливостей і властивостей характеру; містить 184 питання;</li> <li>• тест Айзенка (Ганс Айзенк – англійський психолог; розробив 8 варіантів тестів) – містить 57 питань і дозволяє виявляти такі особистісні характеристики, як ступінь екстравертованості та інтровертованості, рівень емоційної нестабільності;</li> <li>• тест РСК (рівень суб'єктивного контролю) – дозволяє визначити осіб, схильних до прийняття ризикованих рішень в екстремальних ситуаціях; містить 44 питання;</li> <li>• тест Томаса (Кеннет Томас – американський психолог) – «визначення способів регулювання конфліктів». Тест допомагає з'ясувати, а в ряді випадків і прогнозувати, поведінку кандидата в гострих конфліктних ситуаціях і при надзвичайному стані. Рекомендується для тестування співробітників охоронних агентств і комерційних служб безпеки, а також водіїв і інкасаторів</li> </ul>
Бланкові методики	Являють собою набір завдань різного ступеня складності на картках або бланках. Кандидат повинен знайти правильну відповідь, вибравши її із запропонованих йому варіантів, або запропонувати свій варіант вирішення завдання. Використовують переважно для оцінки так званого «індексу інтелекту»,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тест Равена (Джон Равен спільно з Л. Пенроузом; Джон Равен – британський психолог) – тест являє собою рисунки з фігурами, які пов'язані між собою залежностями;</li> <li>• тест Векслера (Девід Векслер – американський клінічний психіатр і психолог) – один з найбільш популярних</li> </ul>

Група методик	Загальна характеристика	Різновид методики та її характеристика
	або ступеня сформованості окремих психофізіологічних функцій людини. Використовують переважно тоді, коли в професіограмі містяться конкретні вимоги до тих чи інших психофізіологічних якостей майбутнього співробітника	тестів дослідження інтелекту; • тест Амтхауера (Рудольф Амтхауер – німецький психолог, фахівець у сфері прикладної психології, професійної психодіагностики) – тест спрямований на вивчення структури інтелекту
Проективні методики	Ускладнений тип тестів. Отримані за їх допомогою результати можуть бути вірогідно інтерпретовані лише фахівцями, що мають великий досвід роботи з цими методиками	• колірний тест Люшера (Макс Люшер – швейцарський психолог) – розроблений у 1947 році. Процедура тестування полягає у впорядкуванні набору кольорів у порядку від найприємнішого в цей час до найнеприємнішого для людини. Використовується для діагностики нервово-психічного стану, прогнозу працездатності, професійного відбору, профорієнтації; • тест («плями») Роршаха (Герман Роршах – швейцарський психолог і психіатр) – психодіагностичний тест для дослідження психіки особистості та її порушень, опублікований у 1921 р. Випробуваному пропонується дати інтерпретацію десяти симетричних щодо вертикальної осі чорних плям; • тест Розенцвейга (Саул Розенцвейг – американський психолог) – тест фрустрації, створений у 1945 р. Призначений для дослідження реакцій на невдачу та способів виходу з ситуацій, що перешкоджають діяльності або задоволенню потреб особистості
Приладові методики	Комплексні процедури з використанням складних технічних пристроїв, що призначені для всебічної оцінки психофізіологічних характеристик особистості	Найбільш розповсюдженим приладом, що використовується при відборі та роботі з персоналом, є поліграф. Аналіз інформації, отриманої від людини в процесі опитування за допомогою поліграфа, дає змогу одержувати необхідну орієнтовну інформацію та виявляти ту, яку людина приховує
Методика перевірки готовності персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях	Тести, спрямовані на виявлення здібностей кандидата активно та продуктивно діяти в складних, кризових умовах і надзвичайних обставинах, наприклад, при виникненні пожежі, загрозах нападу, взяття в заручники та ін.	Застосовують дуже складні технічні системи та комплекси, які дають змогу виявити характер і масштаб стресового психофізичного стану особистості

Оцінюючи існуючі методики тестування, необхідно відзначити, що за їх допомогою досягається лише можливість сформулювати дуже повний набір характеристик на досліджуваного кандидата. Їх точність значною мірою залежить від використовуваного пакета методик, а також від кваліфікації і досвіду спеціалістів, що проводять тестуванням, та знання характерних рис претендента на роботу.

Четвертий етап – дослідження результатів тестування: аналітична обробка, інтерпретація та комплексний аналіз результатів тестування.

При порівняльному аналізі кандидатур необхідно дотримуватися такої послідовності: а) визначення серед кандидатів тих осіб, що за своїми психологічними параметрами не підходять для планованої роботи; б) виявлення серед кандидатів тих осіб, які викликають обґрунтовані підозри щодо наявності в них яких-небудь психічних порушень чи рис характеру, близьких до граничного стану; в) визначення тих осіб, які не мають якостей, що

протипоказані для прийняття на роботу, але при цьому їхні професійні якості поки ще не сформовані або сформовані недостатньо; г) виділення з кандидатів тих осіб, що за своїми психологічними характеристиками цілком або частково відповідають вимогам професіограми [3, с. 128].

П'ятий етап – заключна співбесіда, яка не повинна мати формального характеру. Доцільно підходити до заключної співбесіди з кандидатом ретельно та прагнути до одержання будь-якої додаткової інформації, що здатна вплинути на остаточне рішення про прийняття кандидата на роботу. Найбільш значимими питаннями є: основні спонукальні мотиви, за якими кандидат вирішив поступити на роботу саме на це підприємство; плани кандидата, з якими він пов'язує свою роботу на підприємстві; ділові й особисті зв'язки, характер відносин з керівниками та співробітниками на попередньому місці роботи; непорозуміння, що виникали на попередньому місці роботи кандидата.

Під час бесіди з претендентом на роботу необхідно постійно звертати увагу на аргументацію, акценти, інтонацію, міміку, жести, що дозволить оцінити як продуманість і характер його рішення, так і рівень його інтелекту. При цьому, основними критеріями можуть бути: поверхневий, безпідставний аналіз обставин обговорюваних проблем; відсутність системності в інформації, яку повідомляє про себе кандидат; необґрунтованість, примітивність і спрощеність висновків; нездатність розуміти, сприймати та передавати переносне значення жартів, висловлень; надмірна конфліктність і уразливість з незначних приводів; амбіційність і впертість у відстоюванні власних поглядів. Чим більше перерахованих ознак характерні для кандидата, тим простіше зробити висновок про рівень його інтелекту та психічний стан.

У разі позитивного результату заключної співбесіди можливим є укладання трудового договору (контракту). При цьому варто надати можливість кандидату ретельно ознайомитися з текстом договору. Однак, якщо кандидат відмовляється від ознайомлення з текстом договору, необхідно тактовно наполягати на цьому, що дозволить надалі уникнути конфліктних ситуацій. Якщо ж кандидат сам прагне уважно вивчити проект договору, рекомендується слідкувати, які розділи найбільше привертають його увагу. Співробітників кадрової служби повинні насторожити такі обставини, коли сангвінік, наприклад, скрупульозно оцінює ключові пункти договору, або флегматик не виявляє належної уваги до змісту документа, оскільки це може свідчити про певні аномальні відхилення в стандартній поведінці кандидатів, що вимагає додаткового дослідження.

Якщо результати перевірок, психологічного тестування, заключної співбесіди не містять даних, які б перешкоджали прийому на роботу даного кандидата, з ним укладають трудовий договір (контракт), який швидше за все передбачає іспитовий термін на період 1-3 місяці.

Вивчення кандидатів на роботу, розуміння їхніх об'єктивних потреб та основних інтересів, справжніх мотивів поведінки й т.д. дозволяє керівництву підприємства вирішувати складні виробничі, комерційно-фінансові завдання та ті, що пов'язані із забезпеченням надійності персоналу підприємства.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, успіх підприємства, забезпечення його кадрової безпеки залежать від якості та надійності персоналу, на що, своєю чергою, впливає ефективний та ретельний відбір персоналу. Відбір кандидатів на роботу має здійснюватися на підставі всебічного та повного вивчення їхніх професійних, психологічних, психофізіологічних і моральних якостей. Удосконалення психологічного професійного відбору має відбуватися за рахунок наукового обґрунтування та визначення оптимальних методів відбору, що дозволяє діагностувати об'єктивну та суб'єктивну готовність кандидата до роботи.

Оскільки зазначена тема є досить актуальною для підприємств у сучасних умовах, питання, пов'язані із забезпеченням надійності персоналу, потребують подальшого дослідження.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом / І. Б. Швець // Наукові праці ДонНТУ. — 2009. — № 36-1. — С. 179—184.
2. Жариков Е. С. Риски в кадровой работе. Книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е. С. Жариков, А. А. Парамонов. — М. : Междунар. центр фин.-экон. развития, 2005. — 288 с.
3. Шляхетко В. В. Психологічні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємств / В. В. Шляхетко // Наукові записки. — 2014. — № 4 (49). — С. 122—129.
4. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження [Електронний ресурс] / Л. М. Томаневич // Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія : Економічна. — 2009. — № 1. — С. 185—193. — Режим доступу : [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Uproz/2011\\_4/u1104cha.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_4/u1104cha.pdf).
5. Головіна І. Удосконалення професійно-психологічного відбору як складника профорієнтаційної роботи в органах внутрішніх справ України / І. Головіна // Вісник Академії управління МВС. — 2010. — № 2 (14). — С. 187—194.

## REFERENCES

1. Shveets, I.B. (2009), "Economic security HR", *Naukovi praci DonNTU*, no. 36-1, pp. 179-184.
2. Zharikov, E.S. and Paramonov, A.A. (2005), *Riski v kadrovoy rabote* [Risks in personnel work], International Centre for Financial and Economic Development, Moscow, Russia.
3. Shlyakhetko, V.V. (2014), "Psychological aspects of personnel security enterprises", *Naukovi zapiski*, no. 4 (49), pp. 122-129.
4. Tomanevich, L.M. (2009), "Personnel security of enterprise as an object of theoretical research", *Zbirnik naukovih prats Lvivskogo derzhavnogo universitetu vnutrishnih sprav*, no. 1, pp.185-193, available at: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Uproz/2011\\_4/u1104cha.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_4/u1104cha.pdf) (access July 4, 2015).
5. Golovina, I. (2010), "Professional and psychological selection as a component of vocational work in the internal affairs of Ukraine", *Visnik Akademiyi upravlinnya MVS*, no. 2 (14), pp. 187-194.

УДК 657

## ПРОБЛЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ТОВ «КОМПАНІЯ СИСТЕМА»

Сьомченко В.В., к.е.н., доцент, Саркісян А.С.

*Запорізький національний університет  
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

[vika-znu@rambler.ru](mailto:vika-znu@rambler.ru)

Розглянуто проблеми зниження продуктивності праці і оптимізація витрат підприємства. Оскільки в складі виробничих витрат оплата праці складає до 40% всіх витрат і значно впливає на формування фінансових результатів діяльності підприємства, керівництво часто приймає рішення про скорочення чисельності працівників, що часто буває помилковим, саме тому в статті розглянуто необхідність забезпечення кадрами підприємства для нормальної роботи, виконання плану, і в майбутньому – уникнення збитків. Встановлено, що в більшості підприємств досвід впровадження прогресивних форм і систем організації та оплати праці безпідставно втрачений, внаслідок чого використовуються неефективні форми мотивації праці. Також розглянуто проблеми плинності кадрів, які чинники впливають на зниження кількості кваліфікованих працівників. Визначено причини і можливості заходів щодо зниження цього показника. Від вирішення проблеми оплати праці багато в чому залежать підвищення ефективності виробництва, безпосередньо прибуток підприємства, а також і зростання добробуту людей, сприятливий соціально-психологічний клімат у суспільстві. Доведено, що успішний вплив на трудову мотивацію персоналу неможливий без регулярного зворотного зв'язку у вигляді оцінки ефективності цих впливів. Вихідним моментом для оцінювання і прийняття рішень у галузі кадрового потенціалу є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання. Розглянуто, як впливає на підприємство збільшення адміністративного персоналу, коли у свою чергу у виробничому персоналі спостерігається дефіцит кадрів. На плинність кадрів впливають: низька заробітна плата, неконкурентоспроможні ставки оплати праці, що не сприяють залученню