

5. Федорович О. Е. Системное управление качеством продукции и процессов производства / О. Е. Федорович, Ю. А. Лещенко, С. Т. Шуфани // Системы обработки информации: сб. науч. праць. Харк. ун-ту Повітряних Сил ім. Івана Кожедуба. – Вип. 6 (87). – Х., 2010. – С.253–256.

6. Кротюк І. Г. Виробничі функції в задачах оперативного управління виробництвом / І. Г. Кротюк // Нові технології: Науковий вісник ІЕНТ. – 2005. – № 4 (10). – С. 106–110.

7. Монахов А. В. Математические методы анализа экономики / А. В. Монахов, – СПб. : Питер, 2002. – 176 с.

8. Шапиро Л.Д. Экономико-математическое моделирование [Текст] / Л.Д., Шапиро, Г.В. Виноградов, Я.М. Лотош – Томск : Том. ун-та, 1986. – 247с.

Стаття надійшла: 22.01.2014 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.

УДК 658
М50

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЕФЕКТИВНОЇ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Гетьман О.О., канд. екон. наук, доцент

Колєсник О.С., магістр

Дніпропетровська державна фінансова академія

Анотація: У статті розглянуто важливість і значення процесу оцінки персоналу в організаціях, проаналізовано традиційні та інноваційні методи оцінки персоналу в сучасних організаціях. Предметом дослідження є методи оцінки персоналу в організації. Метою дослідження є побудова на основі сучасних теоретико-методологічних і практичних здобутків HR-менеджменту логіко-структурної схеми вибору конкретних методів оцінки персоналу для суб'єктів господарювання певних організаційно-правових форм та їх галузевої спрямованості. При здійсненні наукових досліджень було використано загальнонаукові та практичні методи: системний аналіз, методи аналізу і синтезу економічної інформації, контент-аналіз, методи логіко-структурного аналізу, комбінаторики, що створило основу для об'єктивного і всебічного розгляду поставленої проблеми. В роботі наведено узагальнення успішного досвіду зарубіжних компаній в побудові дієвих систем оцінки персоналу суб'єктів господарювання. Розглянуто результативні і показові приклади і підходи до оцінки персоналу відомими зарубіжними компаніями, такими як General Electric, Control Data та відомим оператором у вітчизняній банківській сфері «ПриватБанк». З метою вирішення існуючих проблем щодо вибору адекватних методів оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах, нами було розроблено рекомендаційну логіко-структурну схему вибору методу оцінки персоналу для різних суб'єктів господарської діяльності в залежності від їх організаційно-правової форми власності та галузевої приналежності. Нами доведено, що вибір конкретних методів оцінки персоналу залежить від сфери діяльності організації, а також від її стратегічних цілей, зокрема в сфері управління персоналом. Ефективним є поєднання різних методів оцінки персоналу для різних категорій персоналу.

Ключові слова: оцінка персоналу, розвиток персоналу, методи оцінки персоналу, форми господарювання, галузева приналежність, логіко-структурна схема.

Постановка проблеми. Людський фактор є вирішальним в забезпеченні успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Тому застосування адекватних методів оцінки персоналу на всіх етапах (найом, адаптація, щоденна робота, навіть звільнення) дають можливість визначити його дійсну економічну зацікавленість у продуктивній та якісній праці на підприємстві, а також розробити дієві механізми стимулювання цієї праці. Сьогодні на вітчизняних підприємствах досить успішно адаптовані зарубіжні методики оцінки персоналу, але їй досі не опрацьовано стандартного підходу щодо вибору і застосування цих методик в залежності від форм організації бізнесу та їх галузевого спрямування, що актуалізує необхідність проведення наукових досліджень в цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема методологічного забезпечення процесу оцінки персоналу займалися такі відомі зарубіжні вчені, як Пол Ілес, Джеральд Рендел, Кріст Раст, Гарі Десслер, Дуглас Брей, в працях яких здебільшого приділено увагу теорії оцінки персоналу. Серед вітчизняних вчених, науковців і практиків СНД, в працях яких висвітлено новітні підходи до оцінки персоналу, а також особливості їх практичного застосування на основі зарубіжного досвіду, слід відмітити О.Г. Гаврилову, А.В. Губенку, В.М. Данюка, А.Я. Кібанова, Ю.Г. Одегова, В.М. Петюха, О.Д. Ситнік та багатьох інших.

Невирішені складові загальної проблеми. Серед існуючих наукових, методичних і практичних наробків щодо різноманіття методів оцінки персоналу, невирішеними залишаються проблеми доцільності вибору адекватних методів оцінки персоналу в конкретній ситуації в залежності від певної організаційно-правової форми і галузевої спрямованості вітчизняних суб'єктів господарювання. Досі не систематизовані методичні

рекомендацій щодо вибору і передумов застосування певної методики оцінки для конкретних бізнес-умов.

Формулювання цілей статті. Метою нашої статті є побудова на основі сучасних теоретико-методологічних і практичних здобутків HR-менеджменту логіко-структурної схеми вибору конкретних методів оцінки персоналу для суб'єктів господарювання певних організаційно-правових форм та їх галузевої спрямованості. Для досягнення поставленої мети нами вирішено такі завдання:

- 1) досліджено теоретичні основи оцінки персоналу, зарубіжний досвід і можливість його застосування вітчизняними суб'єктами господарювання;
- 2) проаналізовано традиційні й інноваційні підходи до оцінки персоналу, доцільність їх застосування, визначено основні проблеми в оцінці персоналу;
- 3) розроблено логіко-структурну схему вибору конкретних методів оцінки персоналу для вітчизняних суб'єктів господарювання в залежності від форм бізнесу та їх галузевої спрямованості.

Предметом дослідження є методи оцінки персоналу в організації.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання персоналу сьогодні слід розглядати як невід'ємну підсистему управління персоналом, яка включає підбір, адаптацію, мотивацію, навчання та розвиток персоналу, роботу з кадровим резервом, а також управління організаційними змінами.

Так, зокрема, Гарі Десслер вважає [1], що оцінка персоналу – це встановлення відповідності ділових та особистих якостей робітника вимогам посади або робочого місця. Натомість О.Г. Гаврилова розглядає оцінку персоналу як елемент управління і як систему атестації персоналу, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації [2]. На нашу думку, оцінка персоналу не є атестацією (адже атестація є її складовим елементом серед інших). Це значно ширше та змістовніше поняття, місце якого визначено нами в системі управління суб'єктом господарювання на схемі (рис. 1).

На думку багатьох авторів, оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційних, ділових, результатуючих з відповідними параметрами (вимогами, еталонами). Ми вважаємо, що вона має на меті не лише визначення відповідності працівника певним вимогам, але й має розкрити його потенціал і можливості, а також дієві стимули для заохочення.

Оцінка персоналу має багато цілей. Найпоширенішою і найдоцільнішою є класифікація цілей оцінки, розроблена Дугласом МакГрегором, про що наголосила в своїй науковій статті О.Д. Ситнік [3]. Отже, основними цілями оцінки персоналу є: адміністративна, інформативна і мотиваційна.

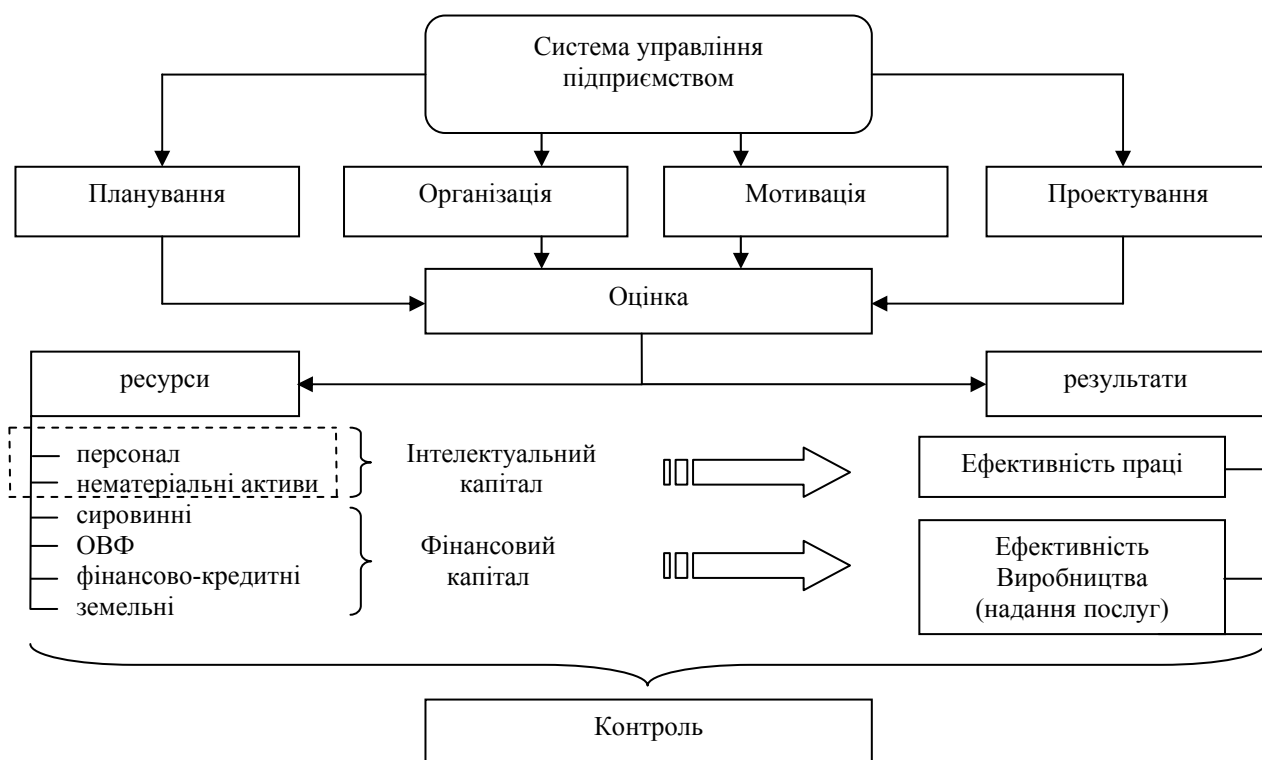


Рисунок 1 – Місце оцінки персоналу в системі управління підприємством
Джерело: розроблено авторами

Як справедливо зазначає С.С. Немикіна, оцінка персоналу може бути здійснена за умов дотримання

принципів: об'єктивності, гласності, оперативності, демократизму, спільності вимог оцінки для працівників одної професії/посади, обов'язковості, загальності, результативності [4]. На наш погляд, до цього слід додати, що необхідне обов'язкове визначення критеріїв оцінки (вимог відповідності працівника), які кожна організація встановлює сама в залежності від мети оцінювання. Так, О. Борисова виділяє такі критерії оцінки персоналу, як [5]: якість і обсяг виконуваних робіт, дисципліна, лояльність, готовність до комунікаційного співробітництва. На наш погляд, вищезазначені критерії є вельми загальними. Кожна організація має встановлювати *власні критерії оцінки*, спираючись на особливості діяльності, галузеве спрямування, форму власності, структуру і склад персоналу, тощо. Але, разом з тим, варто уникати типових помилок у визначенні критеріїв оцінки, зокрема, перевантаження оцінних показників (внесення до критеріїв неважливих/дрібних показників, що тільки ускладнює розрахунки і не має змістовності) або, навпаки, недостатня кількість критеріїв.

Ми вважаємо, що методи оцінки персоналу мають бути зрозумілими, включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові й усні завдання. Систематизація існуючих методів оцінки персоналу дає можливість згрупувати їх. Так, зокрема, А.В. Губенко, пропонує класифікацію [6]: оцінка за результатами, метод вирішальної ситуації, метод оцінки за шкалою, метод оцінки нормативів роботи, оцінка методом комітетів, метод незалежних судів, метод 360 градусів, Case-метод. До цього переліку ми вважаємо за доцільне додати «методи центрів» (до яких відносяться Assessment-центр та Development-центр), оцінку за цілями, управління досягненнями, атестацію. Спираючись на науково-методичні розробки і практичні дослідження О.Г. Гаврилової [7], С. Карамзіна [8], Л.О. Катанової [9], В.Ю. Корнюшина [10], Л.М. Кузьменко [11], В.М. Данюка і В.М. Петюха [12], В.О. Сороки [13], О. Шніткова [14] і В. Ярних [15], нами пропонується логіко-структурна схема вибору доцільного в тій чи іншій ситуації методу оцінки персоналу різними суб'єктами господарської діяльності (рис. 2).

На розробленій нами схемі представлені види методів оцінки персоналу (кожен метод був пронумерований), їх сфера застосування. Кожному суб'єкту господарювання (в залежності від його організаційно-правової форми відповідно до Господарського Кодексу України (ГКУ) та галузевої приналежності відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД)) визначений діапазон допустимих і прийнятних, на нашу думку, методів оцінювання персоналу.

Розглядаючи досвід оцінки персоналу в деяких зарубіжних країнах, слід відзначити, що, наприклад, на підприємствах Японії вона ґрунтується на специфіці японської філософії з необхідністю визначення здібностей кожного працівника, його вмінь, характеру та здатності до певної роботи. Наприклад, в США, за дослідженнями фахівців *General Electric*, критика як засіб інформування підлеглих про недоліки в роботі, є дестимулюючим фактором. Натомість як ефективним стимулятором є двостороння конструктивна дискусія з конкретних питань поліпшення роботи. У компанії *Control Data* важливим елементом є самооцінка, яка дає можливість працівнику самому визначити свої сильні і слабкі сторони, з метою подальшого обговорення і прийняття відповідних коригувань.

Також заслуговує на увагу розповсюджений в Західній Європі тест з питань оцінки персоналу *Business Personality Test (BPT)*, який на даний час містить 100 питань. Результати тесту оцінюються за гнучкою (від 0 до 10 балів) шкалою, яка уможливує отримання з кожного поставленого запитання детальної інформації, яка у разі перевищує ефективність традиційних методів оцінки питань в системі «так/ні» чи при виборі заздалегідь вкладеної відповіді. У відомому українському комерційному банку «ПриватБанк» використовується тест оцінки співробітників *Midot (Midot System* – інноваційне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки та зловживань персоналу). Програма використовується для оцінки співробітників компанії, які вже працюють, та тих, кого приймають на роботу. Програма також використовується для виявлення «зони ризику» – співробітників, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди підприємству.

Висновки. Кожний суб'єкт господарювання, який прагне до розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності, має, перш над усе, звертати увагу на персонал, ретельно оцінюючи його на всіх етапах та в усіх складових системи управління (з моменту підбору і найму до моменту звільнення чи виходу на пенсію). Адже персонал підприємства є основним складовим елементом його інтелектуального капіталу, який визначає конкурентні переваги підприємства на ринку.

Варто зазначити, що вітчизняні організації успішно використовують досвід зарубіжних компаній з питань оцінки персоналу. Але через те, що вітчизняні організації припускаються помилок, пов'язаних з однотипністю використання методів оцінки і, що гірше, недоречністю їх вибору в конкретних умовах, нами розроблено рекомендаційну логіко-структурну схему щодо доцільності вибору того чи іншого методу оцінки персоналу в залежності від форми власності та галузевої приналежності суб'єкта господарювання. В запропонованій схемі відображені всі основні (і традиційні, й інноваційні) підходи і методи до оцінки персоналу в сучасних умовах господарювання підприємств.

Як показав наш аналіз, немає кращого чи гіршого методу оцінки персоналу: кожен метод обирається відповідно до завдань конкретної організації та її вимог до персоналу. Отже, розробка нових методів оцінки персоналу і вдосконалення існуючих – основне завдання будь-якої організації, зацікавленої у високих результатах діяльності та стійкому розвитку в конкурентному середовищі.

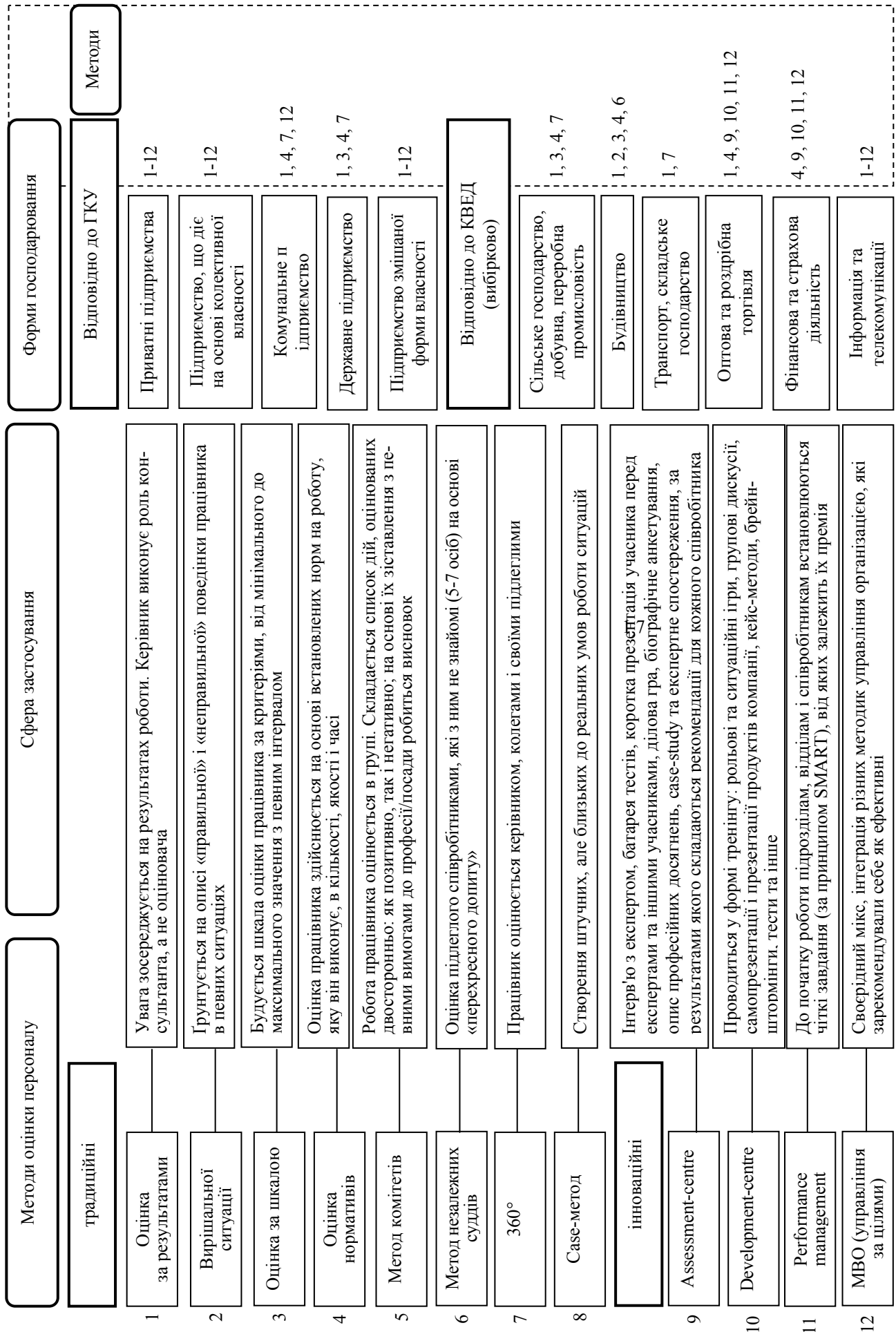


Рисунок 2 – Логіко-структурна схема вибору методу оцінки персоналу

Перелік посилань:

1. **Десслер Гари.** Управление персоналом / Гари Десслер [Пер. с англ. В.И. Самокина]. – М.: «Издательство БИНОМ», 1997. – 432 с.
2. **Гаврилова О.Г.** Оценка персонала и её отличие от аттестации / О.Г. Гаврилова // Финансовая газета Экспо. – 2009. – №2. – Март-апрель. – С. 55-59.
3. **Ситнік О.Д.** Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №11. – С. 84-87.
4. **Немикіна С.С.** Сутність і завдання оцінки персоналу / С.С. Немикіна // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. – 2006. – Ч.2. – С. 45-47.
5. **Борисова Е.** Критерии оценки персонала / Е. Борисова // Персонал-микс. – 2005. – №2. – С. 15-19.
6. **Губенко А.В.** Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства / А.В. Губенко // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. — 2006. - Ч.1. – С. 78-80.
7. **Гаврилова О.Г.** Обзор систем, методов и методик оценки персонала / О.Г. Гаврилова [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.it-basis.ru/news.cgi?pageId=700>.
8. **Карамзин С.** Оценка персонала: знакомство не вслепую / С. Карамзин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pro frost.ru/news/9.html>.
9. **Катанова Л.А.** Мотивационный процесс в управлении персоналом / Л.А. Катанова // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – №1(19). – С. 118-127.
10. **Корнюшин В.Ю.** Оценка и аттестация персонала: учебный курс / В.Ю. Корнюшин. – М.: МИЭМП, 2010. – 120 с.
11. **Кузьменко Л.М.** Проблемы проведения оценки персонала / Л.М. Кузьменко // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. – 2008. – С. 160-162.
12. **Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; [За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха]. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.**
13. **Сорока В.А.** Оценка персонала / В.А. Сорока // Управление персоналом. – 2009. – №5. – С. 14-20.
14. **Шитова А.** Кругоом, марш! / А. Шитова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nsk.erabota.ru/blogs/articles/5470/>
15. **Ярных В.** Оценка персонала: поиск эффективных решений / В. Ярных [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://delo-press.clients.a-real.ru>.

Стаття надійшла: 24.02.2014 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.

УДК 331.101.6
J220

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Бабкін Д.О., канд.екон.наук

Малезжикова А.О.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

Анотація. Метою статті є дослідження процесу управління продуктивністю праці на підприємстві. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких наукових задач: визначити сутність, структуру і систематизувати сучасні концепції управління продуктивністю праці; узагальнити світовий і вітчизняний досвід розвитку теорії управління продуктивністю праці як складового елемента системи управління підприємством, проаналізувати механізм управління продуктивністю праці на рівні підприємства; визначити пріоритетні фактори, що обумовлюють рівень продуктивності праці на виробничих підприємствах; проаналізувати стан організації планування підвищення продуктивності праці.

У статті висвітлено теоретико-методологічні аспекти поняття «продуктивності праці», визначено чинники та резерви підвищення продуктивності праці. Наведені фактори підвищення продуктивності праці, які поділяються на дві основні групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні перебувають поза контролем з боку окремого підприємства, а внутрішні, перебувають в зоні контролю окремого підприємства і поділяються на «тверді» та «м'які». Розглянуто механізм управління продуктивністю праці, який вивчається в функціональному і змістовому аспектах. В роботі виділені основні вимоги для забезпечення ефективного управління продуктивністю праці підприємства. Отримані в роботі результати побудови системи мотивації персоналу мають значне практичне значення.

Ключові слова: управління продуктивністю праці, фактори, принципи, вимоги, умови праці.