

**Висновки.** Для формування трудового потенціалу доцільно здійснити ряд важливих заходів, у тому числі: моніторинг ринку праці, встановлення тенденцій розвитку основних сфер виробництва та послуг; здійснення прогнозування попиту на робочу силу та кон'юнктуру ринку праці з урахуванням встановлених тенденцій розвитку промисловості та сфери послуг; розробку та реалізацію цільових комплексних програм інформаційного забезпечення зайнятості через створення і діяльність так званих інтернет-бірж робочих місць і вакансій для працевлаштування безробітних та молоді; розробку дієвої мотивації роботодавців щодо підготовки кваліфікованих кадрів.

Важливим кроком має стати забезпечення зростання інвестицій в освіту і науку, спрямованих на розвиток особистості та інноваційного розвитку в цілому. Необхідно вирішити питання якості робочої сили, підвищення освітнього рівня трудових ресурсів України через формування єдиної цілісної системи безперервної освіти, перепідготовки та перекваліфікації кадрів.

#### **Список літератури**

1. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-трудові відносини: Навч. Посібник / Буряк П.Ю. – К.: «ЦУЛ», 2004. – 223 с.
2. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини / Грішнова О.А. - К.: Знання, 2004 с. – 356 с.
3. Дуда С.Т. Трудовий потенціал України: проблеми зайнятості населення та шляхи їх подолання / Дуда С.Т., Івасишин М.М. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. - Вип. 18.5. - С. 125-128.
4. Кір'ян Т.М. Сучасне формування продуктивної зайнятості населення України та підвищення конкурентоспроможності робочої сили в умовах глобалізації / Т.М. Кір'ян // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - № 5. - Т. 2. - С.10-13.
5. Глевацька Н.М. Зайнятість населення України в умовах нестабільної економічної ситуації: основні проблеми і напрями їх вирішення / Н.М. Глевацька, В.А. Михайлович // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. - вип. 176. - С. 7-15.
6. Статистичний щорічник України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
7. Міжнародний кадровий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hh.ua/>
8. Трошина С. Робоча сила / С. Трошина // Управління персоналом. – 2000. - №8. - С. 32-33
9. Андрусак Г. В. Сучасний стан трудового потенціалу в Україні [Електронний ресурс] / Г. В. Андрусак, О.В. Збродська. - Режим доступу: [http://bsfa.edu.ua/files/NaukVidd/21032014/sek3/andrusyak\\_zbrocka.pdf](http://bsfa.edu.ua/files/NaukVidd/21032014/sek3/andrusyak_zbrocka.pdf)
10. Вороненко В. Кадри забезпечують успіх / В. Вороненко, І. Феценко // Ваше здоров'я. - 2011. - № 49. - Режим доступу до журн.: <http://www.vz.kiev.ua/?p=3813>

Стаття надійшла: 01.03.2015 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А.



УДК 331.101.3

JEL Classification: M12

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Башкатова С.А., асистент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** У нових економічних умовах все більша кількість керівників усвідомлюють роль людини в організації і переконуються в тому, що тільки систематична цілеспрямована робота з персоналом може привести до бажаного результату. Оцінка персоналу є інструментом аналізу, вона забезпечує інформацією про потреби підприємства в працівниках певної кваліфікації та трудового потенціалу, індивідуальних особливостях людини в організації, мотиваційних потребах і потенційних можливостях.

Предметом роботи є теоретичні засади оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства. Метою роботи є розробка методичного підходу до оцінки результатів трудової діяльності персо-

налу підприємства. Дослідження проводилося шляхом аналізу наукових робіт зарубіжних і вітчизняних науковців по темі статті. З метою одержання обґрунтованих висновків у процесі роботи були використані методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, а також метод порівняльних характеристик – у процесі співставлення розробленого методичного підходу оцінки з існуючими. В якості результату автором було запропоновано власне бачення щодо процедури оцінки персоналу підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення роботи певною мірою можуть бути внеском до економічної теорії обґрунтування оцінки праці. Основні методичні результати роботи можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємств.

Запропоновані заходи до процесу вдосконалення та формування ефективної системи мотивації та оцінки праці працівників підприємств дозволить підвищити повноту і раціональність використання людських ресурсів і забезпечить прийняття оптимальних кадрових рішень, сприятиме нарощуванню кадрового потенціалу вітчизняних підприємств і підвищення ефективності їх виробничо-господарської діяльності.

**Ключові слова:** оцінка персоналу, методичний підхід, мотивація, процедура оцінки, показник

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSMENT OF STAFF ACTIVITY RESULTS ON ENTERPRISES

Svitlana Bashkatova, Assistant  
Kharkiv National Automobile and Highway University

**Summary.** In the modern economic conditions, a lot of managers are aware the role of human in the organization and make sure that only the systematic purposeful work with the staff may lead to the desired result. Staff assessment is a tool of analysis, it provides information about the enterprise's needs in workers with a defined skill level and the labour potential, individual distinction of the human at the enterprise, the motivational needs and potential.

The subject of the article is the theoretical basis of assessment of staff activity results on enterprises. The purpose of the article is to develop the methodological approach of staff activity results on enterprises. The research was conducted by analyzing the scientific works of foreign and domestic scholars on the subject of the article.. In order to obtain valid conclusions in the course of work were used methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, and the method of comparative characteristics - the matching process developed methodical approach to the existing evaluation. As a result, the author were asked to assess their own vision of company personnel procedures. The practical significance of these results is that the main provisions of the work to a certain extent can be a contribution to the economic theory of job evaluation study. The main methodological results can be implemented in practice enterprises. The proposed measures to improve the process and the formation of an effective system of motivation and assessment of employees companies will improve the completeness and the rational use of human resources, and to ensure optimal staffing decisions, contribute to building human resources capacity of domestic industries and improving the efficiency of their production and business activities.

**Keywords:** evaluation of personnel, methodical approach, motivation, assessment procedure, rate.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ситуація в Україні характеризується радикальними економічними перетвореннями, динамічними інноваційними процесами у всіх сферах господарювання й виробничої діяльності, посиленням ринкової конкуренції. Вихід економіки України з глибокої кризи пов'язаний, насамперед, із створенням такої мотиваційної системи, яка б спонукала до підвищення продуктивності праці. Розробка такої системи в значній мірі залежить від рівня зацікавленості безпосереднього працівника у високопродуктивній праці на основі забезпечення організаційної залежності розмірів доходу від особистого трудового внеску, а також від кінцевих результатів роботи підприємства.

Одним із найголовніших елементів мотиваційного процесу є оцінка діяльності персоналу підприємства, створення та застосування сучасних методів оцінки результатів трудової діяльності персоналу підприємства, які б мотивували працівників та сприяли високій продуктивності. Враховуючи важливість для діяльності будь-якого підприємства персоналу, проведення об'єктивної його оцінки є надзвичайно актуальним для прийняття багатьох господарських і кадрових рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням мотивації трудової діяльності присвячена велика кількість робіт як вітчизняних, так і закордонних вчених, серед яких Богиня Д.П., Колот А.М., Іл'їн Е.П., Егоршин А.П., Одегов Ю.Г., Волгін Н.А., Шекшня С.В., Уайтлі Ф. та ін. [1]. Значний внесок у вирішення проблем мотивації праці та методології оцінки персоналу внесли як зарубіжні, так і вітчизняні економісти, такі як Ф. Герцберг,

Е.Лоулер, Д.МакГрегор, А.Маслоу, Г.А.Дмітренко [2], Сардак С. Е., Третьяк О. О. [3], А.П.Егоршін [4], А.Я.Кібанов, І.Б. Дуракова, [5], М.В. Семикіна [6], Хандій О.О. [7], Балабанова Л. В. [8], Лепейко Т. І., Миронова О. М. [9], Лутай Л. А., Козицька Г. В., Шпандарук В. О. [10], Азаренкова Г. М. [11], Костишина Т. А. [12], Соколова Л. В. [13], Кір'ян Т.М [14] та інші.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Безумовно, результати наукових досліджень цих і багатьох інших вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків внесли вагомий вклад у розв'язання теоретичних та прикладних аспектів проблеми мотивації трудової діяльності та оцінки праці персоналу, однак незважаючи на значний внесок науковців і певний ступінь опрацьованості теми, гострота і актуальність проблеми вимагають подальшого поглибленого аналізу. Усе це підтверджує актуальність обраної теми та її своєчасність у зв'язку з необхідністю удосконалювання механізму оцінки трудової діяльності персоналу на підприємствах України.

**Формулювання цілей статі.** Мета полягає у вдосконаленні системи оцінки результатів діяльності працівників підприємств з урахуванням специфіки та особливостей функціонування в сучасних економічних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка роботи персоналу була і залишається одним з найважливіших напрямів кадрового менеджменту, що покликано сприяти виявленню шляхів підвищення віддачі від людей, що працюють на підприємстві. Якщо організація встановлює певні вимоги до працівників, виконуючих ті чи інші види робіт, але в подальшому не приділяє належної уваги тому, наскільки їхня праця відповідає цим вимогам, то така ситуація виглядає, м'яко кажучи, дещо дивною.

Не можна говорити про ефективну роботу або про поліпшення роботи підприємства, якщо не приділяється достатньо уваги оцінці праці ключових категорій персоналу. Вимоги щодо необхідності підвищення ефективності праці різних професійних груп втрачають всякий сенс, якщо відсутні дієві інструменти для оцінки результатів праці персоналу підприємства. Без цих інструментів неможливо не тільки поставити питання про необхідність поліпшення тих чи інших робочих показників, а й визначити наявний рівень ефективності трудової діяльності.

Існує величезна кількість методів оцінки персоналу підприємства, що дають різні за рівнем об'єктивності і точності результати. На основі аналізу літературних джерел [2-5,7,8,12-14], автором проведено порівняльний аналіз існуючих методів оцінки персоналу підприємства, що наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1 – Порівняльний аналіз основних методів оцінки персоналу**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Метод оцінки	Простота	Невелика трудомісткість	Чіткість системи критеріїв оцінки	Можливість обліку всіх критеріїв оцінки	Отримання кількісних показників оцінки	Об'єктивність результатів оцінки	Комплексне рішення всіх задач оцінки	Формалізація розрахунків показників	Можливість автоматизації оцінки	Відповідність принципам ділової оцінки	Ступінь надійності методу	
1	Биографічний	X	X									0,2
2	Система довільних письмових характеристик	X	X									0,2
3	Метод критичних подій	X	X									0,2
4	Оцінка виконання	X	X									0,2
5	Метод групової дискусії	X	X	X								0,3
6	Метод еталона	X	X	X								0,3
7	Метод вільного і вимушеного вибору по готових формах	X		X	X			X				0,4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8	Матричний метод	X		X	X					X	X	0,5
9	Метод парних порівнянь				X	X	X		X		X	0,5
10	Метод вільної бальної оцінки			X	X	X		X	X		X	0,6
11	Метод складання оцінок	X		X	X	X		X	X		X	0,7
12	Метод заданого групування працівників	X		X	X	X		X	X		X	0,7
13	Метод рангового порядку	X	X	X	X	X	X				X	0,7
14	Метод системи графічного профілю	X		X	X	X		X		X	X	0,7
15	Тестування	X		X	X	X	X	X	X			0,7
16	Метод коефіцієнтної оцінки рівня ділових якостей працівника	X		X		X	X		X	X	X	0,7
17	Метод заданої бальної оцінки	X	X	X		X	X	X	X		X	0,8
18	Метод 360 градусів	X	X	X	X	X			X		X	0,7
19	Метод оцінки на основі KPI (Key performance indicators)	X		X	X	X	X	X	X	X	X	0,9
20	Метод кваліметричної оцінки	X		X	X	X	X	X	X	X	X	0,9

Як бачимо, жоден з методів не є досконалим і достатньо розробленим. Погляди вчених різняться щодо рівня об'єктивності та доцільності застосування окремих методів. На сьогодні, як у вітчизняній, так і в закордонній практиці, не існує єдиного підходу до проблеми вимірювання результативності діяльності персоналу.

Методи оцінки праці повинні характеризуватись наступними ознаками, для того щоб оцінювання праці виконувало свої функції:

- 1) ясність, зрозумілість і простота, які сприймаються працівниками через схвалення їх результатів,
- 2) оцінювання повинні здійснюватися за участі працівників,
- 3) гнучкість, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в державі,
- 4) відкритість на зовнішнє оточення, тобто врахування складності праці в межах одного підприємства в порівнянні з оточуючими.

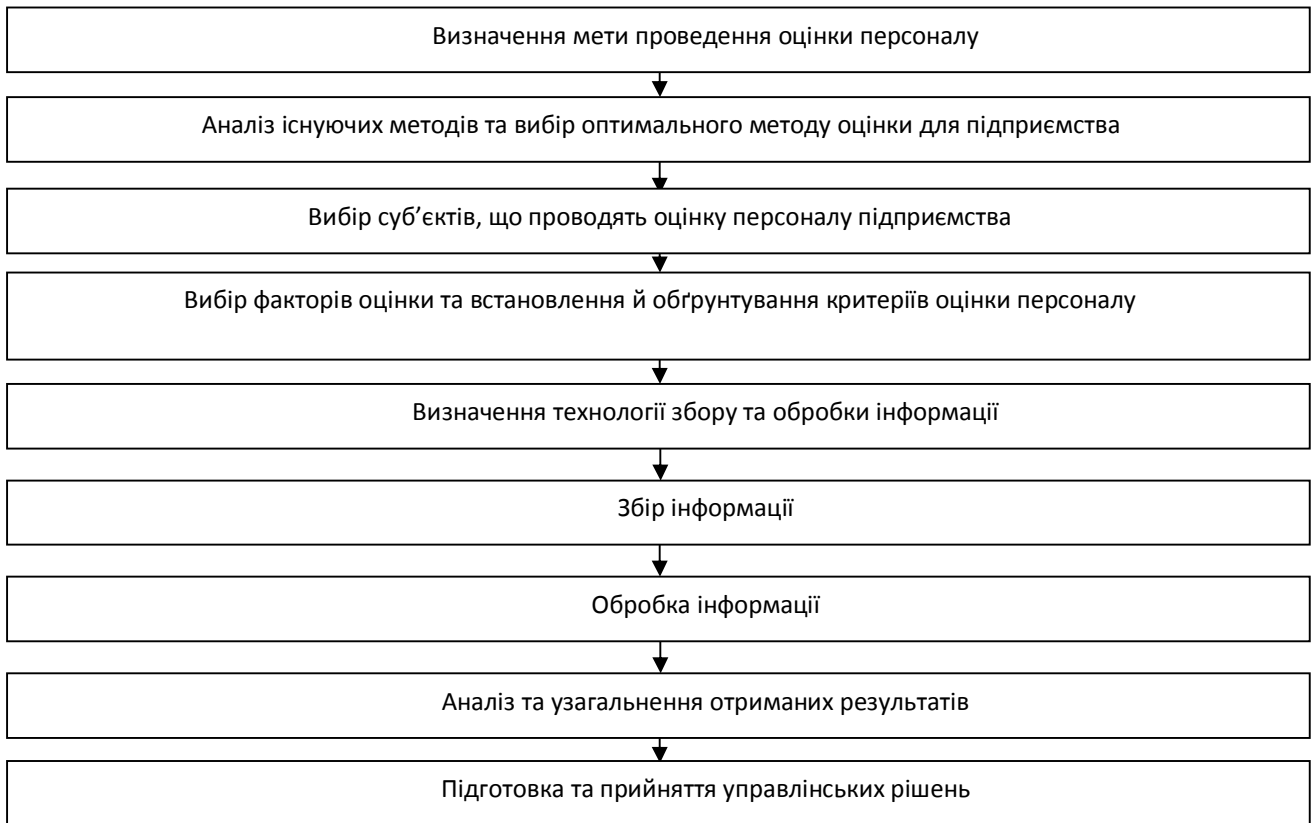
Вибір методів оцінки кожного конкретного працівника є унікальним завданням, яке не завжди, у зв'язку з недостатньою кваліфікацією, може вирішити керівництво підприємства.

Надзвичайно важливим етапом оцінки результативності діяльності персоналу є підготовчий. Від правильної постановки цілі, обраних методів оцінки, інструментарію, технології збору та обробки інформації залежить достовірність даних на основі яких приймаються управлінські рішення.

Автором запропонована схема методичного підходу до процедури оцінки діяльності працівників, що представлена на рис 1.

**Висновки.** Своєчасне інформування персоналу про цілі та зміст системи оцінки – одне з ключових умов успішної роботи системи оцінки, хоча часто йому приділяється недостатня увага. Щоб домогтися розуміння і підтримки з боку персоналу організації при внесенні змін у зміст оціночних процедур або при використанні нових критеріїв і принципів оцінки, необхідно своєчасне і повне інформування працівників. Також необхідно встановлення чіткого зв'язку оцінки робочих показників та оплати праці. Сьогодні на багатьох підприємствах найважливішим чинником, що знижує мотивацію працівників, є недостатній зв'язок оплати праці і того внеску, який працівник вносить у досягнення цілей підрозділу та організації. Зрівняльна система оплати праці, коли працівники, маючи нижчі показники, отримують стільки ж або навіть більше, ніж їхні колеги з

більш високими професійними досягненнями, на жаль, є широко поширеним явищем для багатьох українських підприємств. Система оцінки покликана забезпечити не тільки більш міцний зв'язок робочих результатів та оплати праці, а й зробити цей зв'язок більш зрозумілим для працівників.



**Рисунок 1 – Узагальнена схема методичного підходу до процедури оцінки діяльності персоналу**

**Перелік посилань:**

1. Башкатова С.А. Гендерні особливості мотивації трудової діяльності працівників автотранспортних підприємств / С.А. Башкатова, К.О. Бурлакова, Ю.Ю. Терьохіна // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 259: В 7т. – Т. І. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – с. 173-177
2. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала [Текст]: Учеб. пособие / Дмитренко Г. А., Шарпатов Е. А., Максименко Т. М. - К.: МАУП, 2002. – 248 с.: ил.– Библиогр.: с. 240–244. – ISBN 966-608-143-1.
3. Сардак С. Е. Управление персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки [Текст]: монографія / С. Е. Сардак, О. О. Третьяк; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара ; ф-т міжнар. економіки. – Д.: Інновація, 2009. – 157 с. – Бібліогр.: с. 149 – 157. – ISBN 978-966-8676-74-1.
4. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учеб. пособие / А.П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2008.- 463 с.: ил.- Библиогр.: с. 455–459. – ISBN 978-5-16-002793-7.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2012. – 368 с. - Библиогр.: с. 359–365. - ISBN 978-5-406-01832-3
6. Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії [Текст] : монографія. - Кіровоград : КОД, 2009. - 200 с. : іл. – Бібліогр. : с. 179–192 (182 назви). – ISBN 978-966-1508-11-7.
7. Хандій О. О. Управление персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку [Текст]: монографія / О.О. Хандій ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с. – Бібліогр.: с. 197 – 215. – ISBN 978-966-590-830-2.
8. Балабанова Л. В. Управление персоналом [Текст] : під-руч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; До-нец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; каф. маркетинг. менедж. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 524 с. – Бібліогр.: с. 486 – 493. – ISBN 978-966-385-201-0.

9. Лепейко Т. І. *Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) [Текст] : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с. – Бібліогр.: с. 171 – 188. – ISBN 978-966-676-374-0.*

10. Лутай Л. А. *Управління персоналом підприємства в умовах реструктуризації [Текст] : монографія / Л. А. Лутай, Г. В. Козицька, В. О. Шпандарук ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 370 с. – Бібліогр.: с. 277 – 293. – ISBN 978-966-385-218-8.*

11. Азаренкова Г. М. *Управління персоналом в умовах економіки знань [Текст] : монографія / [кол. авт.: Г. М. Азаренкова та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К. : УБС НБУ, 2011. – 406 с. – Бібліогр. в кінці розд. – ISBN 978-966-484-129-7.*

12. Костишина Т. А. *Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці [Текст] : монографія / [Т. А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т. А. Костишиної]; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» ; каф. упр. персоналом і економіки праці. – Полтава : Полтавський літератор, 2010. – 497 с. – Бібліогр. в кінці розд. – ISBN 978-966-192-084-1.*

13. Соколова Л. В. *Управління персоналом промислових підприємств (мезо- та мікрорівень) [Текст] : монографія / [Л. В. Соколова та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. В. Соколової, канд. екон. наук, доц. А. В. Ковалевської. – Х. : Компанія СМІТ, 2011. – 230 с. – Бібліогр.: с. 214 – 222. – ISBN 978-966-2028-86-7.*

14. Кір'ян Т. М. *Мотивація людського капіталу до продуктивної праці [Текст]: монографія/ Т.М. Кір'ян ; Н.-д. ін-т праці і зайнятості населення М-ва праці та соц. політики України і НАН України. – К., 2008. – 416 с. : табл. – Бібліогр. : с. 400–415 (166 назв). – ISBN 978-966-457-043-2.*

Стаття надійшла: 22.03.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрів І.А.



УДК 331.108.37

JEL Classification 120

### АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ ТА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мирошниченко Ю.В., к.т.н., доцент

Лобенко А.В., студент

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

**Анотація.** Успішне функціонування підприємства є результатом ефективного менеджменту. Більшість теоретиків та практиків схильні до думки, що необхідною умовою такого стану є правильне використання ресурсів підприємства, а в особливості трудових. Адже саме раціональне управління «людським капіталом» є запорукою досягнення поставлених цілей компанії.

Виходячи з цього, все більшої актуальності набуває процес адаптації персоналу, організація якого є необхідною умовою, як на етапі входження «новачка» в колектив та компанію в цілому, так, і під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, які можливі за період життєвого циклу підприємства.

З урахуванням цього, в даній статті розкрита сутність адаптації, порівняно думки авторів, визначено «ключовий» термін, який відображає ідею процесу адаптації. Адже, розуміння теоретичної глибини поняття є передумовою його ефективного практичного застосування.

В даній публікації предмет роботи - процес адаптації персоналу. Мета полягала в теоретичному обґрунтуванні сутності поняття, визначенні необхідності застосування адаптації на підприємстві, ознайомленні з структурою програми адаптації та проведенні порівняльної характеристики зарубіжної та вітчизняної систем.

В роботі використано такі методи як порівняння, аналіз та синтез. Результат полягає у визначенні відмінностей зарубіжної та вітчизняної систем організації процесу адаптації. Сферою застосування яких може бути сучасна вітчизняна практика менеджменту персоналу.

Таким чином, адаптація персоналу є фундаментальною основою організації подальшої роботи з працівниками. Саме від ефективності цього процесу залежать результати як індивідуума, так і компанії в цілому.

**Ключові слова:** персонал, організація, адаптація, адаптація персоналу, процес, система, програма адаптації.