

***Annotation.** In the article suggestions speak out on perfection of index of human development, the dynamics of this index is investigated for Ukraine for period from 1960 to 2010 year, the specific of human stock accumulation is grounded in Ukraine in this period, the role of human capital opens up in realization of tasks of postindustrial modernisation of economy.*

***Key words:** human capital, Human of development index - HDI, rating of countries, life-span, availability of education, level of welfare.*

УДК 614.2

Н.І. Новальська, к.е.н., професор МКА,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В статті розглянуто одне з важливих питань системи мотивації - оцінка персоналу. Описано методичні основи розробки Положення про проведення оцінки персоналу, розглянуто складові «Словника компетенцій» медичних працівників.

***Ключові слова:** мотивація, оцінка персоналу, словник компетенцій, заклад охорони здоров'я.*

Актуальність висунутого питання пояснюється тим, що важливою складовою мотивації, одним із визначальних елементів менеджменту персоналу є його оцінка, яка разом з мотивацією персоналу і стимулюванням є ключовими категоріями в соціально-трудових відносинах.

Це питання є об'єктом уваги іноземних та вітчизняних науковців й практиків: Афоніна А.С., Вилюнаса В.К., Колота А.М., Сироватки А., Скотта Д., Сладкевича В.П., Хекхаузена Х. та ін.

Як на практиці, так і в наукових публікаціях спеціалісти з управління висувають різноманітні пропозиції щодо формування та реалізації процедури оцінки персоналу. Керівництво підприємств та організації різноманітних галузей та форм власності по-різному здійснюють підходи до формування мотиваційної політики, однак доволі часто мають не в повній мірі розвинену та ефективну систему оцінки персоналу. Мотивація трудової діяльності не може бути досить дієвою без застосування методики оцінки персоналу та використання її об'єктивних результатів в подальшому.

У відповідності до визначеної проблеми, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми сформулюємо цілі статті: розглянути методичні основи розробки Положення про проведення оцінки персоналу; розглянути складові «Словника компетенцій» медичних працівників.

Завдання ділової оцінки працівника полягає у визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для організації.

В приватних медичних закладах (далі - Заклад) доволі часто відсутній чіткий механізм оцінки персоналу. В зв'язку з цим вважаємо за доцільне рекомендувати керівництву цих організації розробити та реалізувати на практиці такий документ, як Положення про проведення оцінки персоналу.

Розглянемо основні складові проекту даного Положення.

1. «Загальні принципи». Слід визначити на що направлена періодична оцінка роботи персоналу (далі оцінка виконання) як кожного конкретного співробітника, так і всього Закладу в цілому. Необхідно звернути увагу на те, що оцінка виконання служить формуванню позитивних взаємин між співробітниками, відчуття відповідальності за індивідуальні і колективні успіхи в роботі і сприяє зміцненню позитивного іміджу Закладу, що вона є основою для визначення професійного рівня працівників Закладу, розмірів індивідуальних винагород, а також для формування індивідуальних програм розвитку і планів професійного зростання. Оцінка виконання має поширюватися на всіх працівників Закладу. Не доцільно використовувати оцінку виконання по відношенню до працівників, прийнятих на тимчасовій основі (на термін менше на півроку). Загальні принципи мають визначати періодичність проведення такої оцінки (раз на рік, щоквартально) та професійні групи, в яких здійснюється періодична оцінка, як наприклад:

- Лікарі;
- Середній медичний персонал;
- Молодший медичний персонал;
- офісний персонал (водії, економісти, бухгалтери, секретарі).

2. «Цілі і завдання оцінки виконання»

Головна мета оцінки виконання - це індивідуальна оцінка діяльності співробітника Закладу, свого роду зворотний зв'язок з боку керівника з приводу виконуваної співробітником роботи.

Основним завданням зустрічі керівника і підлеглого є виявлення відмінностей в баченні і оцінці досягнень попереднього періоду і постановки і узгодження спільних цілей на планований період.

Окрім цього, періодична оцінка виконання може переслідувати такі цілі і вирішувати наступні завдання:

- Надання будь-якому співробітникові можливості оцінити свою діяльність і побачити перспективу свого подальшого розвитку в Закладі.
- Визначення індивідуальних мотивів співробітників з метою подальшого їх використання в системах мотивації.
- Визначення потенціалу співробітника для виконання інших, складніших завдань або завдань з суміжних професійних областей.
- Визначення тренінгової необхідності для співробітників і постановка завдань для подальшої розробки відповідних тематичних тренінгів.
- Здобуття уявлення про те, що сам співробітник може зробити для власного розвитку.
- Формування кадрового резерву Закладу.
- Розвиток підлеглих шляхом надання конструктивного зворотного зв'язку.
- Прояснення взаємних чекань керівника і підлеглого один від одного - побудова ефективних взаємин.

3. «Документи, що використовуються в процесі оцінки». Кожна організація може самостійно визначити цей перелік. Як приклад рекомендуємо: Словник компетенцій - стандартний опис компетенцій, що прийняті в Закладі; Форма оцінки результатів досягнення поставлених цілей і завдань та Форма постановки цілей і завдань на новий період; Матриця оцінки виконання і підсумковий звіт.

4. «Порядок проведення періодичної оцінки співробітників». Слід визначити: хто і в якому порядку має проводити оцінку співробітників (наприклад, шляхом проведення інтерв'ю/бесіди безпосереднього керівника з підлеглим); ким і коли здійснюється заповнення відповідних форм; чи є потреба узгоджувати співробітнику і керівнику узгоджувати нові цілі, очікувані результати і план розвитку співробітника на наступний період; визначити необхідність; чітко встановити необхідність наявності на оціночній формі підпису співробітника, безпосереднього керівника і вищестоящого керівника; що має зробити працівник у випадку, коли в нього є зауваження до оцінки, виконаної його безпосереднім керівником (апеляція); передбачити можливість проведення повторної оцінки у присутності експертної комісії; визначити, що всі

анкети і форми носять конфіденційний характер; визначити, в кого мають зберігатися результати проведеної оцінки.

5. «Розмежування обов'язків і повноважень в процесі проведення оцінки»

Реалізація Положення потребує розробки «Словника компетенцій», в якому має бути здійснено опис основних компетенцій щодо професійної майстерності, роботі в команді, орієнтацію на клієнта, ініціативність, лідерство, мотивація на успіх всіх працівників Закладу у відповідності до штатного розкладу.

Зокрема така категорія, як «Професійна майстерність» передбачає: здатність розподіляти час і розставляти пріоритети; уміння виконувати завдання в строк; уміння ефективно управляти всіма ресурсами, включаючи свій час і час інших співробітників; обіцяти те, що можна зробити - робити те, що обіцяно; орієнтація на якість виконуваної роботи.

Категорія «Робота в команді» передбачає: здібність до роботи в команді; уміння слухати; здатність переконувати, впливати на колег; уміння передавати інформацію без втрат; уміння співробітничати, кооперуватися, конструктивно долати розбіжності, використовувати потенціал групи і досягати колективних результатів; орієнтація на командне досягнення спільної мети.

Категорія «Мотивація на успіх» передбачає: прагнення досягти результату, незважаючи на перешкоди; амбітність в постановці робочих планів, незадоволення досягнутим; самостійна постановка вимірних критеріїв успіху і робота по їх досягненню; віра в досягнення як особистого, так і професійного успіху.

Як висновок, слід зазначити, що від того, як розуміє людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. В зв'язку з цим розробка та використання на практиці обґрунтованої, ефективною системи оцінки персоналу та використання її результатів в процесі мотивації та управління персоналом сприятиме підвищенню продуктивності праці. Особливо коли мова йде про заклади охорони здоров'я, то застосування механізму оцінки персоналу в мотиваційному процесі є одним з факторів підвищення якості наданих медичних послуг. Ідеальних методик оцінки персоналу не існує. Кожна організація має самостійно визначити власну методику оцінки персоналу з урахуванням особливості організації діяльності, сформованої кадрової політики.

Побудова раціонального механізму мотивації дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудова відносин в сфері охорони здоров'я.

Annotation. *In the article one of the important questions of process of motivation - estimation of staff is considered. The methodical bases of development of a Rule(situation) about realization of an estimation of staff are described, are considered compound «of the Dictionary of the competence» of the medical workers.*

Key words: *motivation, estimation of staff, dictionary of the competence, establishment of public health services.*

УДК 331.101.264

П.А. Стрельбіцький, к.е.н., доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

А.Я. Михайлик, к.е.н., доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ДІАГНОСТИКА РЕГІОНАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

У статті аналізуються кількісні та якісні параметри формування трудових ресурсів Хмельницької області у період ринкової трансформації економіки країни.

Ключові слова: *трудові ресурси, демографічна криза, міграція, соціально-культурні умови, управління.*

Вступ. Трансформаційні зміни, що відбуваються в економіці України, а також процеси ринкових перетворень, які здійснюються в умовах затяжної кризи, спричинили значні соціально-економічні та демографічні зрушення в країні, що позначилося перед усім на стані кадрового потенціалу регіонів. Цим зумовлена необхідність системного і комплексного вивчення теоретичних і прикладних питань формування трудових ресурсів Хмельниччини, пошуку шляхів удосконалення управлінської діяльності, що характеризує і доводить актуальність теми дослідження.

Огляд літератури. Проблеми ринку праці, зокрема питання зайнятості населення, відтворення трудових ресурсів і робочої сили завжди займали важливе місце в системі наукових досліджень. В розробку теоретико-методичних, соціально-економічних та прикладних проблем управлінської праці вагомий вклад внесли Д.П.Богиня, В.М.Геєць, О.А.Грішнова, А.Г.Горілий, В.М.Данюк, В.М.Петюх, Е.М.Лібанова, Н.Д.Лук'янченко, М.Й.Малік, М.П.Поліщук, І.В.Прокопа, Л.О.Шепотько, В.В.Юрчишин, К.І.Якуба та інші вітчизняні і зарубіжні вчені економісти. Але