

## ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ У РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

УДК 331.101

В.М.НИЖНИК, Т.І. ЗМЕРЗЛА  
Хмельницький національний університет

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КОМПЛЕКСНОСТІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджено сутність комплексної оцінки персоналу, її основні цілі та принципи, висвітлені проблеми, що виникають в процесі комплексності та дієвості оцінювання персоналу. Визначено, що ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від співробітників, які в ньому працюють, яке робоче місце вони займають від рівня їх кваліфікації. Запропоновані перспективи оцінювання персоналу вітчизняних підприємств на основі використання зарубіжного досвіду.*

*Ключові слова: підприємство, персонал, оцінка персоналу, комплексність оцінки.*

V. NIZHNIK, T. ZMERZLA  
Khmelnitsky National University

### PROBLEMS AND PROSPECTS OF COMPLEXITY PERFORMANCE APPRAISAL OF THE ENTERPRISE

*The article examines the nature of personnel evaluation, its main objectives and principles, also covers the problems which are arising in the process of complexity and efficiency of personnel assessment. It is defined that efficiency of activity of any enterprise substantially depends on employees who in it work (the workplace which they occupy, the level of their qualification). Only at such compliance the enterprise and workers can reach the prospects and some goals of the development. It is possible to reveal the degree of compliance of workers according to requirements of their workplaces in the course of an assessment which is one the most important functions of management. Without doubt, in the article were offered some prospects of performance appraisal of the domestic enterprises which was used in a foreign experience.*

*Keywords: enterprise, personnel, performance appraisal, complexity of an assessment.*

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах господарювання необхідною умовою успішної діяльності вітчизняного підприємства є ефективна робота персоналу. Найбільш дієвим способом виявити таланти, виміряти результати роботи і рівень професійної компетенції працівників, а також їх потенціал у розрізі стратегічних задач підприємства є система оцінювання персоналу. Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації. У той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають становище працівника на виробництві перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і ставлення до праці. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління персоналом та організації його діяльності. Основою забезпечення цього і є комплексність оцінки персоналу як ключова позиція для удосконалення мотивації персоналу, підвищення якості трудової діяльності.

**Аналіз останніх джерел чи публікацій.** Серед зарубіжних та вітчизняних вчених, які присвятили свої наукові праці дослідженню оцінки персоналу, можна виділити таких як: А. Алавердов, М. Альберт, І. Ансофф, Е.Брайан, В. Веснін, М. Вудкок, В. Галенко, Б. Генкін, А. Губенко, Г. Десслер, Д. Карнегі, А. Колот, Л. Кузьменко, М. Мескон, І. Метцнер, Г. Попова, О. Ситнік, та багато інших. В той же час проблеми забезпечення ефективної оцінки персоналу вітчизняних підприємств потребують постійного розгляду, аналізу та вирішення.

Метою статті є визначення сутності оцінки персоналу та розробка напрямів оцінювання персоналу вітчизняних підприємств, використовуючи досвід високорозвинутих країн світу.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінка персоналу – це комплексний цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик працівників – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами [1, с. 45].

Відмітимо, що оцінювання персоналу має багато цілей і через те є комплексним. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. МакГрегором. На думку науковця, основними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [2, с. 95].

Оцінка персоналу може бути комплексною і повноцінно функціонувати за умов дотримання таких принципів:

- об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів

протягом звітного періоду;

- гласності – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;
- оперативності – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
- демократизму – участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;
- єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);
- результативності – обов'язкове прийняття відповідних заходів за результатами оцінки [3, с. 32].

На нашу думку, регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт на підприємстві та цілеспрямований вплив на його підвищення дає змогу менеджерам вирішити такі завдання:

- виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;
- оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;
- обґрунтування рішень щодо руху кадрів у організації;
- аналіз трудової діяльності;
- розроблення рішень щодо покращення трудових показників;
- установа цілей і завдань діяльності працівників на майбутній період;
- унесення змін у систему оплати та стимулювання праці [2, с. 112].

Важливим завданням комплексної оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи [3, с. 56].

Відмітимо, що оцінка кожного працівника є однією з найбільш важливих функцій керівника підприємства, працівників кадрових служб, менеджерів вищої ланки. Приділяючи особливу увагу персоналу, вивчаючи його структуру, поведінку, мотиви, керівники компанії отримують наочну базу для ухвалення подальших рішень, пов'язаних із співробітниками, що працюють в організації.

Для того щоб оцінка була комплексною, а її сенс був зрозумілим і мав мотиваційний характер, її треба проводити за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо пов'язані з працею, її результатами. Однак важливо оцінити й особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності.

Після визначення того, що треба оцінювати, виникають нові проблеми. Як установити ті елементи (показники), що входять до змісту оцінки, і як виміряти величину того чи іншого показника? Розв'язання цих проблем досягається використанням різних методів оцінки [3, с. 59].

Доцільним є використання досвіду передових підприємств Росії щодо застосування різних приладів і машин для оцінки особистих якостей працівника. Наприклад, створений науковими співробітниками Інституту психології апарат «Луч» дає змогу спеціалістам перевірити такі якості людини, як кмітливість і швидкість орієнтації [4, с. 114].

Також при оцінці персоналу може бути використана комп'ютерна програма особистісної психодіагностики «Менеджер». Вона містить три програми: «Консул», «Менеджер» і демонстраційну версію. Програма особистісної психодіагностики і консультування «Консул» призначена для оперативного та незалежного визначення користувачем своїх інтелектуальних, емоційних і поведінкових особливостей. Програма особистісної психодіагностики і профорієнтації «Менеджер» призначена для відбору осіб, здібних до управлінської праці. Демонстраційна версія допомагає користувачеві якнайшвидше зрозуміти механізм роботи програми, допомагає уникнути помилок при тестуванні. Всі програми прості та зручні в роботі [4, с. 158].

Велике значення приділяється ефективності оцінки результатів діяльності персоналу у фірмі «Дженерал Електрик». Узагальнення отриманих результатів, які базувались на дослідженнях у фірмі привели до ряду важливих висновків. Наприклад, про неефективність критики як засобу інформувати підлеглих про недоліки в їх роботі. Для ефективної інформації і належного зворотного зв'язку необхідно дозволити двосторонню конструктивну дискусію з конкретних питань поліпшення роботи. стосується періодичності оцінки, то вона повинна встановлюватися залежно від ситуації. Тобто, якщо підлеглий працює за новим короткостроковим проектом, його роботу потрібно оцінювати доволі часто (наприклад, два чи три рази на місяць). Якщо підлеглий не впевнений у своїх здібностях та вміннях, або в достатній компетентності то обговорювати з ним його успіхи необхідно раз у кілька днів, щоб виховати впевненість у собі. І, навпаки, з досвідченими та впевненими працівниками керівник може розмовляти в міру необхідності для підтримання контролю над ними [1, с. 102].

Варто відмітити, що важливе місце відводиться самооцінці, яка дозволяє встановити, як добре працівник знає свої сильні та слабкі сторони, які потім обговорюються. Наприклад, у компанії «Контрол дейта» працівника за тиждень попереджають про майбутню співбесіду. До співбесіди пропонують підготуватись з таких питань: як він сам оцінює свою діяльність; як успішно справився з поставленими завданнями і що перешкодило досягнути кращих результатів; що потрібно зробити для покращення якості роботи [5, с. 82].

Комплексність оцінки персоналу на підприємствах Японії тісно пов'язана зі специфікою японської філософії виробництва, яка ґрунтується на визначенні здібностей кожного працівника. У зв'язку з цим, оцінка персоналу передбачає визначення результатів праці робітника, його здібностей, вмінь, характеру та здатності до певного виду діяльності. За результатами такої оцінки приймаються рішення з питань управління кар'єрою персоналу, що в свою чергу має важливе значення для мотивації працівників. Другою особливістю комплексної оцінки кадрів на японських підприємствах є її регулярність, обов'язковість для всіх, що створює нормальний психологічний клімат у колективі. Документальною основою даної оцінки є оціночні листи або картки оцінки кадрів [6, с. 45].

На нашу думку, заслуговує на увагу ефективний та доволі розповсюджений тест з питань оцінки персоналу, який застосовується в США та Західній Європі – Business Personality Test (BPT). Цей тест створювався і

вдосконалювався протягом 15 років та на даний час містить 100 питань. Використання гнучкої, від 0 до 10 балів, оціночної шкали дозволяє отримати від кожного питання у декілька разів більше інформації, чим при використанні традиційної шкали «так/ні» або вибору одного із заданих варіантів відповіді [7, с. 295]. Мова, що використовується в тестових питаннях зрозуміла і доступна. Звіт містить шкали, що відображають комунікативні і лідерські якості, особливості мислення, надійність і лояльність, а також опис оптимальних напрямів діяльності співробітника, способів мотивування і впливу на нього. У звіті відображено лише характеристики, що мають безпосереднє відношення до роботи, а особова сфера залишається суто конфіденційною, що дозволяє уникнути етичних і юридичних проблем [7, с. 321].

**Висновки.** Отже, ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається ступенем відповідності співробітників, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такої відповідності підприємство та працівники досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності працівників відповідно до вимог їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу.

Проблеми, що виникають в процесі комплексності та дієвості оцінки персоналу підприємств полягають в: недостатньому досвіді і рівні професіоналізму оцінювачів, недостатній гнучкості оцінюваних процедур і методик оцінювання, низькому рівні автоматизації оцінних процедур, відсутності зворотного зв'язку, необ'єктивності, нерегулярності, недостатній інформованості працівників з порядком і методикою проведення оцінки, складності процедур оцінки, відсутності зв'язку між результатами оцінки та прийняттям відповідних рішень з питань персоналу. Подальші дослідження у цьому напрямку будуть зосереджені на вирішенні цих проблем, що сприятиме розробці дієвої системи оцінки персоналу підприємств.

### Література

1. Губенко А. В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства / А. В. Губенко // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. – Ч.1. – 2010. – С. 78-80.
2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2003. – 496 с.
3. Кузьменко Л. М. Проблеми проведення оцінки персоналу / Л. М. Кузьменко // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. – 2008. – С. 160-162.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 502 с.
5. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
6. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О. Д. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 11. – С. 84-87.
7. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навч. посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Видавничий центр «Академія», 2006. – 488 с.

### References

1. Hubenko A. V. Znachennia trudovoho potentsialu dlia ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva / A. V. Hubenko // Ekonomika i marketynh v XXI storichchi. – Ch.1. – 2010. – S. 78-80.
2. Vesnyn V. R. Praktycheskyi menedzhment personala : posobyie po kadrovoi rabote / V. R. Vesnyn. – M. : Yuryst', 2003. – 496 s.
3. Kuzmenko L. M. Problemy provedennia otsinky personalu / L.M. Kuzmenko // Ekonomika i marketynh v XXI storichchi. – 2008. – S. 160-162.
4. Vynohradskiy M. D. Upravlinnia personalom : navch. posib. / M. D. Vynohradskiy, A. M. Vynohradska, O. M. Shkanova. – K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2003. – 502 s.
5. Krushelnytska O. V. Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk / O. V. Krushelnytska, D. P. Melnychuk. – K. : Kondor, 2005. – 308 s.
6. Sytnik O. D. Otsinka personalu v systemi motyvatsii / O.D. Sytnik // Aktualni problemy ekonomiky. – 2012. – № 11. – S. 84-87.
7. Khmil F. I. Upravlinnia personalom: navch. posibnyk / F. I. Khmil. – K. : Vydavnychi tsentr «Akademiiia», 2006. – 488 s.

Рецензія/Peer review : 20.7.2013 р. Надрукована/Printed :27.9.2013 р.

УДК 331.54

В.П. АНТОНЮК

Інститут економіки промисловості НАН України

## ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВУГІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

*В статті визначено основні проблеми кадрового забезпечення підприємств вугледобування як основної галузі промисловості України, обґрунтовано потреби підвищення якості людського капіталу для забезпечення конкурентоспроможності промисловості. Обґрунтовано шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу вугільної галузі.*

*Ключові слова:* персонал, професійна підготовка, вугільна промисловість, конкурентоспроможність.