

Keywords: competitiveness, competitive advantage, competition, demand, domestic market, foreign trade policy, export and international market, the profitability of export markets.

Гавриш О.А.

д.т.н, професор ФММ НТУУ «КПІ»

Рубцов А.М.

студент ФММ НТУУ «КПІ»

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

У даній статті детально розглянуто ефективність трудових ресурсів на підприємстві. Було визначено суть терміну «оцінка ефективності персоналу», основні цілі даної оцінки та методи. Також було досліджено діяльність іноземних фірм у сфері оцінки працівників та проаналізовано перешкоди, які можуть виникнути при оцінюванні. У висновку ми дійшли до того, що оцінка ефективності персоналу – це дуже складна діяльність, яку необхідно проводити на кожному підприємстві.

Ключові слова: персонал, працівник, ефективність, продуктивність, результативність, оцінка.

Вступ. Керівник будь-якої фірми бажає мати на власному підприємстві тільки висококваліфікованих працівників. А визначити ступінь професійності та обдарованості легко, якщо користуватися методами оцінки персоналу. Тож, дана тема є актуальною у наш час. Її проблематикою займалися такі вітчизняні економісти, як Балабанова Л.В., Колот А. М., Шегда А. В.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності персоналу.

Результати дослідження. Персонал – це головний ресурс будь-якого підприємства. Саме від його професійних здібностей, навичок та вмінь залежить успішний розвиток кожної організації. На жаль, визначити ступінь освіченості та професіоналізму робітників тільки за дипломом про здобуту вищу освіту вкрай важко. Тому на сьогоднішній день підприємства застосовують велику кількість методів, за допомогою яких можна оцінити можливості та особисті якості співробітників.

Термін «оцінка ефективності персоналу» має багато визначень, які ми отримали завдяки вітчизняним економістам, але всі вони дещо відрізняються. Так, Балабанова Л.В. під даним терміном має на увазі певну процедуру встановлення відповідності між вимогами робочого місця або посади та якісними властивостями персоналу. А Колот А. М. під оцінкою ефективності персоналу розумів визначення того, за допомогою яких

засобів кожний співробітник досягає поставленої керівником мети. У свою чергу Шегда А. В. казав, що цю ефективність потрібно вимірювати рівнем кваліфікації персоналу, рівнем знань та обдарованості особистості [3]. Отже, зробимо висновок, що оцінка ефективності персоналу – це формалізований та запланований аналіз трудової діяльності зайнятих, що дає змогу вивчити якісний склад кадрових ресурсів організації, тобто виявити його сильні та слабкі сторони.

До основних цілей оцінки персоналу належать:

- інформативна, яка полягає у забезпеченні керівництва даними про якісний і кількісний склад працівників
- адміністративна – прийняття різних кадрових рішень в залежності від ефективності праці робітників (підвищення, звільнення)
- мотиваційна – орієнтація персоналу на підвищення трудової діяльності в необхідному для фірми напрямку [8].

Але із всіх напрямків та цілей щодо оцінки ефективності персоналу виділяють головну – покращення управління діяльністю на підприємстві. Фірма не може самостійно функціонувати довготривалий час без організації якісного управління людьми та ефективної діяльності працівників. Тому основою цього процесу є оцінка кадрів, яка сприяє їх удосконаленню та мотивації. Цей процес пов'язаний з поточним та перспективним функціонуванням підприємства.

Під час аналізу поточної діяльності береться до уваги те, як підлеглий виконує дану йому роботу. Перспективна діяльність, у свою чергу, потребує оцінки персоналу з точки зору виконання правильних дій для досягнення мети, навчання новому, вимагає оцінки особистих якостей, здібностей та рис, що у подальшому визначає його потенційні можливості. Всі одержані дані є основними при прийнятті правильних кадрових рішень під час організації роботи з людьми. Авжеж, для того, щоб отримати ці дані потрібно користуватися певними методами та підходами. В літературних джерелах описано багато методів оцінки ефективності персоналу (табл.1).

Як бачимо, існує дуже багато методик оцінки ефективності персоналу і всі вони мають свої особливості. Але, на жаль, вітчизняні підприємства якщо і користуються цими методами, то дуже непродуктивно та безвідповідально. Для того, щоб отримати позитивні результати після даних процедур необхідно розробляти специфічні стратегії оцінки та власні підходи, як це роблять зарубіжні організації. Доцільно розглянути їх діяльність в цій сфері.

В іноземних фірмах перевіркою оцінки ефективності працівників займаються або лінійні керівники, або кадрові служби. Останні детально спостерігають за корпоративною політикою та розробляють певні схеми та засоби їх використання. Кадрові служби впроваджують власні системи оцінок, концепції програм, проводять комплексні опитування та зберігають інформацію в базі даних.

Методи оцінки ефективності персоналу

№ п/п	Назва методу	Суть
1	Метод алфавітно-числової оцінки	<p>Основою цього методу є шкала, яка будується відповідно якісній характеристиці та трудовим досягненням особистості. Перед початком його використання потрібно визначити, оцінка яких трудових параметрів потребує дослідження. Після цього необхідно встановити стандарти цих параметрів та засоби їх вимірювання. При цьому результати оцінки значною мірою залежать від ставлення керівника до підлеглих. На сьогоднішній день даний метод використовують зі шкалою оцінок, яка має різні рівні та підрівні. Наприклад, багато компаній використовують систему, яка складається із семи рівнів оцінок, кожен з яких має 3 підрівні (А, В, С).</p> <p>А – оцінка, яка порівнює діяльність працівника відповідно до його посадових обов'язків; В – оцінка, яка відповідає за міру контролю та допомоги працівнику з боку інших співробітників; С – оцінка досвіду робітника, який він використовує для досягнення поставленої цілі.</p>
2	Метод оцінки на основі детального опису особистості	<p>Цей метод є дуже простим у використанні. Спочатку складаються можливі характеристики щодо оцінки працівника, а потім потрібно вибрати ту, яка найбільше йому відповідає. Наприклад, рівень виконання завдань оцінюється так:</p> <p>5 – досягає всіх поставлених цілей; 4 – виконує більшість поставлених завдань; 3 – намагається виконати більшість завдань, але дуже важко; 2 – виконує мало поставлених задач; 1 – майже нічого не може виконати.</p>
3	Оцінка за результатами	<p>Даний метод є комунікаційним механізмом, який допомагає керівнику і підлеглому досягти позитивних результатів праці та рівня винагород, що задовольняє обидві сторони. При цьому керівник є консультантом, а не оцінювачем. Він зосереджує увагу не лише на результатах, які вже досягнені, але й на підвищенні професіоналізму працівника. Дуже часто кінцевим етапом методу є обговорення результатів трудової діяльності, без виставлення оцінок.</p>
4	Описовий метод	<p>Характеризується описом працівника та полягає у виявленні негативних та позитивних рис особи, яка атестується. Даний метод не фіксує чіткі результати і тому є доповненням до інших методів.</p>
5	Метод тестування.	<p>Для оцінки ефективності працівника застосовують різноманітні тести. Вони поділяються на 3 групи: психологічні, – оцінюють особисті якості співробітника; кваліфікаційні, що дозволяють визначити рівень його здібностей та можливостей; фізіологічні – виявляють фізіологічні особливості індивіда. Даний метод є дуже ефективним при складанні якісної характеристики людини, але не враховує як вона себе поводить на практиці</p>

Продовження табл. 1

№	Назва методу	Суть
6	Метод інтерв'ю.	Він є найбільш поширеним і простим методом оцінки ефективності при прийомі на роботу. Суть його полягає в тому, що претенденту на робоче місце дається можливість провести співбесіду з декількома іншими кандидатами і потім самостійно прийняти рішення. Інтерв'ю використовують з метою отримання інформації з наступних питань: відносини у сім'ї, стан здоров'я, ставлення до роботи, інтелектуальний рівень та досвід, сфера мотивацій, темперамент та характер. Але, на жаль, даний метод має значні недоліки. По-перше, якість інтерв'ю залежить від практичного досвіду людини, яка його проводить, по-друге, на проведення інтерв'ю відводиться багато важливого робочого часу працівників. І найголовніше, що на всіх інтерв'ю кандидату доводиться відповідати на однакові питання, які у підсумку все одно не дають уявлення про ключові характеристики особи.
7	Метод класифікації	В основі цього методу лежить ранжування співробітників за певним критерієм від кращих до гірших, або навпаки. До того ж кожен працівник отримує свій порядковий номер.
8	Метод «360 градусів»	Цей метод має таку назву тому, що працівник оцінюється з усіх можливих сторін. Інформацію про особу одержують завдяки бесідам із самою людиною, її близькими, колегами, керівниками, підлеглими та навіть клієнтами. Він складає основу програми розвитку індивіда на фірмі та є дуже продуктивним, адже дає уявлення про людину з точки зору різних комунікаційних відносин.
9	Метод моделювання ситуацій	Полягає у створенні штучних обставин та умов праці, які є близькими до реальних ситуацій. Критерієм оцінки є здатність пристосування до цих умов, стійкість до стресів та прийняття відповідних правильних рішень.
10	Метод незалежних суддів	Для атестації працівника запрошується 5-6 незалежних членів комісії, які по черзі задають питання атестованому. Ця процедура є своєрідним допитом, що проводиться у сфері діяльності особи. Перед комісією розташований комп'ютер, на якому треба натиснути «+», якщо відповідь на питання правильна або «-», якщо ні. Після мозкового штурму комп'ютер аналізує результати і дає висновок.
11	Метод анкетування	Полягає у тому, що є певна анкета, яка містить риси характеру працівника. Керівник повинен опрацювати її та виставити відмітку напроти тих рис характеру, які властиві людині, а в іншому випадку – залишити пусте місце. Кількість всіх позначок є відповідним рейтингом робітника.
12	Метод комітетів	Дана оцінка проводиться за участю експертів, які досліджують працівника з метою виявлення здібностей, що дають можливість отримати підвищення. Ця експертиза включає Здії: збір інформації про людину; вибір якостей, які оцінюються; проведення паралелі між наявним та необхідним рівнем кваліфікації особи.

Складено автором на основі: [1; 2; 4 – 7; 9 – 12]

При цьому вирішальна роль при оцінці персоналу належить все ж таки керівнику, бо саме він несе відповідальність за діяльність своїх підлеглих, застосовує заходи покарань та заохочень. Начальник самостійно повинен заповнити оціночну форму і такий порядок існує майже на всіх фірмах. Деякі організації користуються роботою представників кадрової служби при складанні документів і в цьому випадку оціночну форму підписує представник служби разом з керівником. Проте це відбувається тільки коли безпосередній керівник не має досвіду та відповідної підготовки.

Слід зазначити, що в більшості іноземних фірм оцінка проводиться кожного року. Майже у всіх компаніях обов'язковою вимогою до керівників є контроль за поточною діяльністю підлеглих, проведення спеціальних співбесід з метою оцінки, обговорення результатів роботи та складання висновків щодо ефективної чи неефективної роботи працівника. Особливий контроль ведеться за тими особами, яких нещодавно прийняли у компанію і які отримали підвищення. Наприклад, компанія «McDonald's» впровадила жорстку атестацію співробітників на при кожній зміні на посаді, а також неформальне проведення оцінки ефективності кожні три місяці.

Дослідження показало, що зарубіжні організації приймаючи людину на певну посаду або підвищуючи її, розраховують отримати чималу віддачу. Постійний контроль, жорстка оцінка слабких і сильних сторін діяльності підлеглого дозволяє швидко виправити недоліки та надати йому допомогу, одночасно перевіряючи чи правильне рішення про нове призначення або найм. Звісно, працівника, який в короткий термін не виконав поставленого завдання, звільняють або переводять на менш відповідальну роботу.

Набір якостей персоналу, який оцінюється, є досить різним для кожної організації, проте майже у всіх підходах оцінюються:

1. адаптація;
2. здібності;
3. характер;
4. результати праці.

Як ми бачимо, оцінка ефективності працівників є дуже необхідною ланкою у сфері діяльності підприємства. Вона є такою ж важливою як і оцінка продуктивності та результативності їх праці. Але, у наш час існує чимало перешкод під час оцінювання різних аспектів персоналу:

1. Інтерес до проведення заходів щодо оцінки працівників з боку керівників зовсім незначний.
2. Дуже важко визначити, чи досягнута мета та цілі окремих підрозділів, тобто зробити висновок по виконаній роботі.
3. Переконавання того, що потрібно проводити оцінку ефективності – складне завдання.

4. У менеджерів по роботі з персоналом не має вільного часу та бажання на проведення робіт з оцінки як своєї виконаної роботи, так і інших співробітників.

5. Рівень ефективності та зусиль працівників неможливо повноцінно визначити завдяки кількісним показникам.

Висновки. оцінка ефективності персоналу – це складне багатоаспектне явище. В загальному розумінні ефективність діяльності персоналу можна порівнювати з успішністю підприємства. Тобто, ефективність у вигляді кількісних та якісних вимірювачів показує, що працівники здійснюють необхідні дії у правильному напрямі. При цьому ми вважаємо, що економічна ефективність характеризується ступенем досягнення цілей підприємства через результативний менеджмент персоналу, а соціальна ефективність характеризується ступенем інтересів та задоволення потреб найманих працівників.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу// Гавкалова Н. Україна: аспекти праці. – 2004. – № 3. – С. 31 – 36.
3. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004. – 368 с
4. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2004. – 398 с.
5. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 432 с.
6. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ О.А. Кириченко/ – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
7. Кір'ян В. А. Реформування системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств м. Києва як складова інноваційного розвитку промисловості// Кір'ян В. А Наука та інновації. – 2005. – № 6. – С 34 – 47.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
9. Никитин Ю. А., Колисниченко И. В. К вопросу оценки деятельности персонала// Никитин Ю. А., Колисниченко И. В. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. – 2006. – № 1. – С. 65 – 68.
10. Петенко І. В., Уманець Г. Є. Новітній метод оцінювання діяльності персоналу промислового підприємства// Петенко І. В., Уманець Г. Є. Проблеми науки. – 2006. – № 9. – С. 30 – 33.
11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
12. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.

Гавриш О.А.

д.т.н., профессор ФММ НТУУ «КПІ»

Рубцов А.Н.

студент ФММ НТУУ «КПІ»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

В данной статье подробно рассмотрена эффективность трудовых ресурсов на предприятии. Было определено суть термина «оценка эффективности персонала», основные цели данной оценки и методы. Также было исследовано деятельность иностранных фирм в сфере оценки работников и проанализированы препятствия, которые могут возникнуть при оценке. В заключении мы пришли к тому, что оценка эффективности персонала – это очень сложная деятельность, которую необходимо проводить на каждом предприятии.

Ключевые слова: персонал, работник, эффективность, производительность, результативность, оценка.

Gavrysh O.A., Rubtsov A.M.

THEORETICAL APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF STAFF

This article discussed in detail the effectiveness of human resources in the enterprise. It was determined the essence of the term « evaluation of the effectiveness of staff,» the main purpose of this assessment and methods. It was also investigated the activities of foreign firms in the evaluation of workers and analyzes the obstacles that may arise during the assessment. In conclusion we came to that assessment of the effectiveness of staff – is very complicated, which should be done every enterprise.

Keywords: staff, employee efficiency, productivity, effectiveness and evaluation.

Гречко А.В.
к.е.н., доцент ФММ НТУУ «КПІ»
Нечипорук С.О.
студентка ФММ НТУУ «КПІ»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню особливостей фінансового потенціалу та напрямків підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства. Автором проведено комплексний аналіз сутності поняття фінансового потенціалу, виявлено особливості формування фінансового потенціалу підприємства, детально проаналізовано чинники, що формують фінансовий потенціал, виявлено негативні тенденції економічної кризи, що впливають на фінансовий потенціал, а також на основі проведеного аналізу надані рекомендації щодо напрямків підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства.

Ключові слова: фінансовий потенціал, управління фінансовим потенціалом, конкурентоспроможність фінансового потенціалу.

Вступ. На сьогодні, в умовах кризової ситуації, політичної та фінансової нестабільності, які склалися в Україні гострої уваги набувають питання підвищення ефективності використання наявних ресурсів, нарощення фінансових можливостей, збільшення ефективності управління фінансовим потенціалом, розробка стратегій виходу з кризових ситуацій.

Актуальність даної теми обумовлюється тим, що реальні умови функціонування підприємства визначають необхідність проведення аналізу фінансового потенціалу підприємства та його оцінки, яка дозволяє визначити особливості його діяльності, недоліки в роботі і причини їх виникнення, а також на основі отриманих результатів виявити найбільш раціональні напрямки розподілу фінансових ресурсів, виробити конкретні рекомендації щодо оптимізації діяльності. Результати аналізу фінансового потенціалу підприємства дозволяють виявити вразливі місця, що потребують розробки заходів щодо їх ліквідації. До числа основних завдань будь-якої економічної організації відносяться: максимізація прибутку, забезпечення інвестиційної привабливості, оптимізація структури капіталу та забезпечення її фінансової стійкості. Оптимальність прийнятих управлінських рішень для реалізації цих завдань залежить від багатьох факторів, в тому числі і від якості проведення аналізу. Таким чином, проведення аналізу фінансового потенціалу є необхідним заходом, з метою нарощування потужностей підприємства і підвищення загальної ефективності господарської діяльності. Фінансовий потенціал підприємства визначається наявністю достатнього обсягу фінансових