

adjusted based on the analysis of innovative dynamics in the industry, the implementation mechanism of innovative development.

This model must consider the interaction of different levels of organization of innovative activity in conditions of independence, in the methods of implementation of innovation policies using the levers of influence on production and economic systems for effective innovation policy and building an original business model of innovative development of enterprises of the construction industry.

Keywords: stability, innovation, investiciniai, resource potential, organizational-economic mechanism of competitiveness.

УДК 330.331

Бучинська Т.В.

викладач кафедри міжнародного менеджменту та маркетингу
Тернопільського національного економічного університету

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено методологічні основи формування ефективної системи оцінки персоналу. Розглянуто цілі, завдання, принципи та методичні підходи до проведення оцінки персоналу, проведено аналіз основних методів оцінки працівників. Висвітлено, що головною метою підприємств в умовах конкуренції стає розроблення стратегій розвитку професійної компетентності персоналу підприємства, де головна роль відводиться оцінці, яка спрямована на виявлення потенціалу кожного працівника. Підкреслено необхідність застосування сучасних методів оцінки персоналу, а також важливість залучення персоналу до регулярного проходження оцінки, включаючи самоаналіз та саморозвиток. Обґрунтовано доцільність розроблення комплексного методичного підходу до формування належної оцінки персоналу як важливого елементу ефективного управління. Запропоновано проведення комплексної оцінки персоналу на підприємстві на основі системного підходу для підвищення його конкурентоспроможності. Наголошено на потребі проведення подальших досліджень у напрямі пошуку підходів до всебічної, комплексної оцінки персоналу відповідно до умов сьогодення, а також використання новітніх наукових підходів для забезпечення ефективності оцінки персоналу на підприємстві.

Ключові слова: персонал, оцінка персоналу, методи оцінки персоналу, принципи оцінки персоналу, управління персоналом, конкурентоспроможність.

В статье исследованы методологические основы формирования эффективной системы оценки персонала. Рассмотрены цели, задачи, принципы и методические подходы к проведению оценки персонала, проведен анализ основных методов оценки работников. Освещено, что главной целью предприятий в условиях конкуренции становится разработка стратегий развития профессиональной компетентности персонала предприятия, где главная роль отводится оценке, которая направлена на выявление потенциала каждого работника. Подчеркнуты необходимость применения современных методов оценки персонала, а также важность привлечения персонала к регулярному прохождению оценки, включая самоанализ и саморазвитие. Обоснована целесообразность разработки комплексного методического подхода к формированию надлежащей оценки персонала как важного элемента эффективного управления. Предложено проведение комплексной оценки персонала на предприятии на основе системного подхода с целью повышения его конкурентоспособности. Отмечена необходимость проведения дальнейших исследований в направлении поиска подходов к всесторонней, комплексной оценке персонала в соответствии с условиями настоящего, а также использование новейших научных подходов для обеспечения эффективности оценки персонала на предприятии.

Ключевые слова: персонал, оценка персонала, методы оценки персонала, принципы оценки персонала, управление персоналом, конкурентоспособность.

Постановка проблеми. В умовах ринкової трансформації економіки метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку за найменших витрат. тому перед керівниками підприємств стоять комплексні проблеми підвищення ефективності роботи. Дана проблема залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним з основних факторів внутрішнього середовища, що контролюється і формується підприємством для соціально-економічного розвитку та підвищення ефективності, є забезпеченість кваліфікованим персоналом, формування складу, структури, рівня професійної відданості та професіоналізму всіх учасників виробничої діяльності на підприємстві. Слід зазначити, що серед усіх чинників виробництва людський фактор значною мірою впливає на результати діяльності підприємства. Виходячи із цього, головною метою стає розроблення стратегій розвитку професійної компетентності персоналу підприємства.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу для збереження конкурентоспроможних працівників, здатних забезпечити розвиток підприємства. Оцінка персоналу спрямована на виявлення потенціалу кожного працівника і за її результатами складаються програми навчання та подальшого розвитку.

Для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно застосовувати сучасні методи, залучати персонал до регулярного проходження оцінки, включаючи самоаналіз та саморозвиток. Отже, тема даного дослідження є актуальною, оскільки необхідним є розроблення комплексного методичного підходу до формування належної оцінки персоналу як важливого елементу ефективного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти оцінки персоналу підприємства висвітлила низка зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема: М.Х. Мескон, Г.Д. МакГрегор, Мінцберг та П. Друкер. Л.В. Балабанова, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, О.В. Крушельницька, А.М. Колот, А.Я. Кибанов, І.Л. Петрова, В.М. Петюх та ін. Результатом їхніх досліджень було розроблення різноманітних підходів, процедур і методів щодо організації та проведення оцінки персоналу. Проте на сучасному етапі розвитку ринкових відносин оцінка персоналу вимагає використання всіх наукових підходів, їхнього узагальнення та комбінування для досягнення більшої ефективності, оптимальності та економічності.

Оцінка персоналу визначає рівень наявності у працівника певних знань, тих чи інших характеристик необхідних для вирішення постав-

лених завдань. Активна робота підприємств у цьому напрямі потребує наукових підходів не лише до власне проведення процесу оцінки персоналу, але й до запровадження системного підходу до її організації.

Актуальними є подальші дослідження також і в напрямі пошуку підходів до всебічної, комплексної оцінки персоналу відповідно до умов сьогодення, а також використання новітніх наукових підходів для забезпечення ефективності оцінки персоналу на підприємстві.

У статті акцентується увага на системному підході до організації та проведення комплексної оцінки персоналу із застосуванням інноваційних методів та розроблення шляхів удосконалення цього процесу.

Мета статті. Метою статті є дослідження системного підходу до проведення комплексної оцінки працівників із застосуванням інноваційних методичних підходів до формування ефективної системи оцінки персоналу та пошук шляхів її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес у системі ефективного управління, який спрямований на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними вимогами, еталонами. Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності. Працівник повинен відповідати вимогам, які висувуються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці та культурою підприємства у цілому. Оцінці підлягають не лише потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетентність, а й уміння реалізувати ці можливості у процесі виконання доручених обов'язків [7].

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління й як система атестації персоналу, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації. Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації [5].

Система оцінки персоналу повинна базуватися на принципах дієвості, тобто забезпечувати високий рівень мотивації працівників; на принципах практичності, тобто досягнення максимальної зручності для тих, хто проводить оцінку, та для тих, хто підлягає оцінці, та на принципах зрозумілості та доступності [2].

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, яка розроблена Д. МакГрегором. До неї належить інформативна мета, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки; мотиваційна мета, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і, таким чином, орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту; адміністративна мета, яка постійно реалізується в процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору [1].

Із усієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього й є оцінка кадрів як відправна точка для вдосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Оцінка працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери його діяльності – поточну і перспективну. Під час аналізу поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням під час розстановки, ротации, переміщення і навчання персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дає змогу прогнозувати потенційні можливості працівника. Під час організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень [3].

Систематичне проведення оцінки персоналу дає змогу менеджерам вирішувати низку завдань, що полягають у виявленні потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів; оцінюванні потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання; обґрунтуванні рішень щодо службового переміщення кадрів на підприємстві; аналізі трудової діяльності; розробленні рішень щодо покращення трудових показників; установленні цілей і завдань діяльності працівників на перспективу; внесенні змін у систему оплати праці [4].

Важливим завданням оцінки персоналу є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання

його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатися відкрито, слід обговорювати досягнення працівника та розглядати шляхи підвищення його діяльності. Оцінка персоналу пов'язує, об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле.

Якщо провести порівняльну характеристику підходів до оцінки персоналу, то можна побачити, що перша група підходів є досить простою у застосуванні і може використовуватися будь-яким підприємством. Практика застосування системного підходу розглядає оцінку персоналу як один з основних елементів системи управління персоналом підприємства та відводить їй роль підсистеми, що поєднує всі елементи системи управління персоналом. Друга група підходів до оцінки персоналу більше орієнтована на теоретичні знання в галузі менеджменту персоналу, але недостатньо орієнтована на практичний досвід [8].

Традиційний підхід до оцінки персоналу ставить перед собою таку мету: просування співробітників компанії по службі чи прийняття рішень про переміщення їх в інший відділ; інформування співробітників про те, як керівництво компанії оцінює їх роботу; оцінку внеску кожного співробітника окремо, а також структурних підрозділів у цілому в досягнення цілей компанії; прийняття рішень, пов'язаних із рівнем та умовами оплати праці; перевірку та діагностику рішень, пов'язаних із навчанням і розвитком персоналу. Необхідно розрізняти два види традиційного підходу – вітчизняний і зарубіжний. Відмінності між ними полягають у цілях, методах і результатах атестації та оцінки персоналу. Традиційний вітчизняний підхід має переважно більш формальний характер, він був визнаний постфактум обґрунтувати ті чи інші кадрові рішення. Традиційна зарубіжна система атестації та оцінки персоналу розглядається переважно в рамках управління за цілями. Оцінка персоналу, побудована на традиційному управлінні за цілями, дає змогу: підвищити контроль над роботою та її результатами; пов'язувати цілі компанії з індивідуальними цілями співробітників; оцінювати співробітників на об'єктивній основі, а не на суб'єктивній думці лінійних керівників; створювати об'єктивну базу для визначення винагород за досягнуті результати та прийняття рішень про просування [1].

Сучасна практика і теорія менеджменту показують, що результати роботи компанії безпосередньо залежать від взаємодії між співробітниками, від командної роботи, а не тільки від індивідуальних успіхів, і не достатньо лише простого залучення співробітників до постановки індивідуальних цілей. Процес оцінки персо-

налу, орієнтований на розвиток підприємства, повинен сприяти професійному росту та розвитку працівників, а не тільки бути орієнтованим на оцінку роботи персоналу за минулий період. Потрібно думати про способи підвищення віддачі на вкладений (створений) людський капітал на підприємстві. Сучасні технології оцінки та атестації персоналу – це передусім способи підвищення віддачі від цього капіталу, пошук шляхів найкращим чином розпорядитися цими корпоративними ресурсами. Дбайливе ставлення до працівників із високою професійною компетентністю та досвідом повинно бути домінуючою тенденцією сучасного управління [7].

Найповнішою мірою система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації. Оцінка заради характеристики та порівняння включає в себе аналіз оцінки особистості та оцінку здібностей, пов'язаних із роботою. Такий підхід намагається пов'язати оцінку персоналу виключно з роботою, а також необхідними навичками та можливостями для її ефективного виконання. Крім того, цей підхід зумовлює оцінку навичок та здібностей, що необхідні для освіти, розвитку та вдосконалення [9].

У теорії та практиці управління персоналом сформувався інструментарій системи оцінки персоналу під впливом потреб вирішення практичних завдань на основі певних методів. Методи оцінки персоналу повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими, поєднувати письмові та усні завдання тощо. Важливим завданням оцінки персоналу підприємства є розроблення комплексу показників, які можуть достатньо повно оцінювати весь кадровий потенціал окремих працівників та підприємства у цілому. Сьогодні найбільш ефективною є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночною шкалою [4].

У сучасному арсеналі управління персоналом використовується чимало методів спрямованих на оцінку персоналу, серед них – методи анкетування, соціологічні опитування, тестування тощо. Більш детально зупинимося на нетрадиційних методах оцінки персоналу. Провідне місце тут належить методу «360° градусів». Сутність його полягає в необхідності збору даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях і виявлення ним ділових якостей. Інформацію при цьому отримують від людей, які спілкуються з ним на різних рівнях: керівника, колег, підлеглих, клієнтів, а також можна залучати самого оцінюваного. Кон-

кретні форми оцінки можуть варіюватися, але кінцевою метою є отримати всебічну оцінку працівника [6].

Досить поширеним є метод оцінки досягнення цілей. Суть цього методу полягає в тому, що керівник і підлеглий разом визначають цілі діяльності працівника на заданий період. Цілі повинні бути конкретизовані, реальні та мати часові рамки. Тоді розробляється план дій, що визначає конкретні кроки. Досягнення цілей повинні мати значення як для професійного розвитку працівника, так і для вдосконалення діяльності підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності у цілому [6].

Ще одним із різновидів нетрадиційних методів є психологічні методи оцінювання. За допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ професійні психологи оцінюють працівника. На відміну від традиційної атестації оцінюються не результати (ефективність роботи на посаді), а потенціал працівника. Психологічні методи дають змогу досягти високої точності і деталізації оцінювання. Проведення такого аналізу та оцінки персоналу підприємства дає змогу виявити не тільки його потенціал, але й отримати відомості про самооцінку, психологічні особливості та мотивацію працівників [7].

На нашу думку, найбільш застосовуваним методом є метод оцінки – атестація. За змістом це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якості працівника, його трудову поведінку й результати діяльності. Атестація являє собою періодичну оцінку персоналу, яка проводиться раз на один чи три роки. Проведення атестації виконує дві вирішальні функції: структуроутворюючу (пов'язана з досягненням більшої визначеності під час виконання роботи, внесення змін до функціональних та посадових інструкцій, уточнення щодо оплати праці) та мотивуючу (що проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання). До різновиду атестацій відносять чергову атестацію, атестацію у зв'язку із завершенням випробувального терміну, первинну атестацію, атестацію для просування по службі [4].

Щоб працівник міг реалізувати свої можливості, йому повинні бути створені відповідні умови: умови праці, застосовувана система оплати і стимулювання творчої діяльності, можливості для реалізації очікувань працівника від роботи в даній посаді і на даному підприємстві та ін. Звідси логічно випливає необхідність включення в оцінювання працівника та ступеня використання його потенційних можливостей.

Аналіз повинен дати відповідь, чиє більше провини в тому, що працівник, який володіє гарними якостями для виконання даного виду діяльності, має середні результати: він

сам через відсутність інтересу до роботи, зниження вимогливості до себе тощо чи підприємство через відсутність належних умов для високоєфективної роботи.

Діапазон методів оцінки персоналу достатньо широкий. Ми вважаємо доцільним застосовувати їх у заданій комбінації відповідно до кожної конкретної ситуації. Комплексне використання наявних методів дасть змогу забезпечити функціонування на підприємстві ефективної системи оцінки. Застосування комплексного оцінювання персоналу та його кадрового потенціалу на підприємстві має суттєве практичне значення для розроблення та вдосконалення стратегії й тактики управління персоналом у сучасних умовах. Це забезпечить підприємству більше конкурентних переваг та дасть змогу закріпити свою позицію на ринку, швидше й результативніше розвиватися, відкрити нові можливості та покращить загальні результати діяльності підприємства [6].

Найповніше система оцінки персоналу виявляється у комплексній оцінці працівників, яка може бути застосована до всіх категорій та повинна відобразити всі засади їхньої діяльності. Структуру комплексної оцінки персоналу можна подати у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик: працівника з боку його ділових та особистісних якостей; трудової (ділової) поведінки; виконання роботи, її результатів [3].

Дана модель демонструє, що за системного підходу до оцінки персоналу предмет оцінки розглядається як єдине ціле. Зі схеми видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність водночас є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукуп-

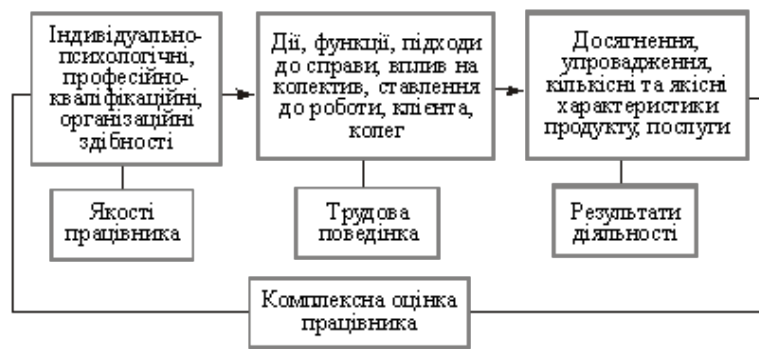


Рис. 1. Модель комплексної оцінки персоналу

ністю дій під час виконання професійно-функціональних обов'язків; матеріальним утіленням характеристик та поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних та організаційних цілей підприємства.

Висновки. Таким чином, оцінка персоналу – це важливий елемент ефективного управління і актуальний в умовах сьогодення процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Різні системи, методи та методики оцінки персоналу дають змогу виявити і розкрити потенціал кожного працівника і спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Оцінка персоналу потребує використання всіх наукових підходів, їхнього узагальнення та комбінування для досягнення її ефективності, оптимальності та економічності. Найповніше система оцінки персоналу виявляється у комплексній оцінці працівника, яку слід розробляти за всіма категоріями персоналу організації. Об'єктивна оцінка може бути досягнута лише на основі врахування професійно-кваліфікаційних, особистісних та ділових характеристик працівника.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
2. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюха, С.О. Цимбалюк [та ін.] ; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу : [підручник] / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
5. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2012. – № 1. – С. 134–140.
6. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік, О.А. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 84–87.
7. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : [монографія] / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок. – Запоріжжя, 2008, 234 с.
8. Цаль І.І. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / І.І. Цаль. – Вінниця : ВФЕУ, 2010. – 322 с.
9. Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О.В. Ядранська // Економіка & держава. – 2009. – № 1. – С. 60–63.

Buchynska T.V.

STAFF EVALUATION AS AN IMPORTANT ELEMENT OF EFFECTIVE MANAGEMENT

Staff evaluation is a purposeful process in the system of effective management aimed at finding and assessment of relevant knowledge, skills, and other quality characteristics of the staff requirements of the office or workplace. The employees must meet the requirements that apply to their official duties, the content and nature of work and culture of the whole enterprise. Evaluation of staff in the psychological and behavioral sense, contributes to the successful development of the company and also the creation of favorable conditions for career development of the employees.

The article deals with the methodological bases of formation of an effective system of staff evaluation. The goals, objectives, principles and methodical approaches to evaluation of staff have been considered, the analysis of the main methods for evaluation of the employees has been conducted. A comprehensive assessment of staff of the company on the basis of a systematic approach in order to improve its competitiveness has been proposed.

Comprehensive approach to the staff assessment underlines that the object of evaluation is considered as a whole. In order to create the effective system of staff evaluation it is necessary to follow some rules, such as to inform staff about the assessment and implement appropriate control of this process.

Staff evaluation helps to solve managerial and strategic objectives of the enterprise, allows improving the process of staff management, ensures quality control of work, helps the development of an effective system of employee motivation and improves the competitiveness of staff and of enterprise.

Keywords: personnel, personnel assessment, methods of personnel assessment, principles of personnel assessment, personnel management, competitiveness.

УДК 656.71:65.016.1:656.078.8(045)

Геєць І.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки

Національного авіаційного університету

ФОРМУВАННЯ СОКОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ АЕРОПОРТІВ ТА ХАБІВ

У статті розглянуто діяльність та визначено наявні стратегії розвитку Міжнародного аеропорту-хабу «Бориспіль» та Міжнародного регіонального аеропорту «Київ (Жуляни)». Проведено SWOT-аналіз, складено тривимірну типологію та проілюстровано стратегію соконкуренції зазначених аеропортів.

Ключові слова: конкуренція, співпраця, соконкуренція, соконкурентна стратегія, регіональний аеропорт, хаб, МА «Бориспіль», МА «Київ (Жуляни)», дохід від авіаційної та неавіаційної діяльності.

В статье рассмотрена деятельность и определены существующие стратегии развития Международного аэропорта-хаба «Борисполь» и Международного регионального аэропорта «Киев» (Жуляны). Проведен SWOT-анализ, составлена трехмерная типология и проиллюстрирована стратегия соконкуренции указанных аэропортов.

Ключевые слова: конкуренция, сотрудничество, соконкуренция, соконкурентная стратегия, региональный аэропорт, хаб, МА «Борисполь», МА «Киев» (Жуляны), доход от авиационной и неавиационной деятельности.

Постановка проблеми. Наукова школа щодо підходів до визначення поняття «соконкуренція» набула широкого розвитку у світі та зараз знаходить подальший розвиток у працях укра-

їнських науковців, проте дослідження питання формування стратегії соконкуренції для аеропортів не було розглянуто в попередніх дослідженнях. Адже аеропорти-хаби взаємодіють із