

УДК 331.108.43

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Жосан Г.В.<sup>1</sup>, Кириченко Н.В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, ДВНЗ «ХДАУ»,  
м. Херсон, вул. Стрітенська, 23, 73006, Україна,  
тел.:(055)-241-62-16, email.: office@ksau.kherson.ua, ORCID: 0000-0002-3577-6701

<sup>2</sup> к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, ДВНЗ «ХДАУ»,  
м. Херсон, вул. Стрітенська, 23, 73006, Україна,  
тел.:(055)-241-62-16, email.: office@ksau.kherson.ua,  
ORCID: 0000-0003-1721-258X, DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-115-125>

## MODERN TRENDS IN THE FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF STAFF ASSESSMENT AT THE ENTERPRISE

**Zhosan H.<sup>1</sup>, Kyrychenko N.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> PhD, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Kherson State Agrarian University,  
Kherson, st. Stritens'ka, 23, 73006, Ukraine  
tel.:(055)-241-62-16, email.: office@ksau.kherson.ua, ORCID: 0000-0002-3577-6701

<sup>2</sup> PhD, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Kherson State Agrarian University,  
Kherson, st. Stritens'ka, 23, 73006, Ukraine  
тел.:(055)-241-62-16, email.: office@ksau.kherson.ua,  
ORCID: 0000-0003-1721-258X, DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-115-125>

**Анотація.** У статті авторами розглянуто сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. Встановлено, що для підвищення ефективності діяльності підприємства на сьогоднішній день набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає, посилює необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури працюючого персоналу, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом підприємства: визначення наявних знань, умінь та навичок; виявлення потенціалу; врахування психологічних та особистісних характеристик кожного співробітника. Це може бути втілене при забезпеченні професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства. Визначено, що для отримання максимальної інформації про працівників необхідно застосовувати й інші методи оцінювання. Одним із нетрадиційних методів атестації є метод «360° атестація». Сутність цього методу полягає в тому, що співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різноманітними (всі ті, хто атестує, заповнюють одну й ту саму форму оцінювання, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація проводиться за допомогою комп'ютера), проте сутність цього методу – отримання всебічної оцінки того, кого атестують. Доведено, що система оцінки персоналу в умовах певного підприємства матиме низку відмінних особливостей, оскільки вона повинна відображати та враховувати такі фактори, як цілі підприємства, стан навколишнього середовища, організаційну структуру, традиції й культуру підприємства, характеристики персоналу. Авторами розроблено пропозиції щодо поліпшення управління персоналом, серед яких: система медичного страхування, аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання, направлення персоналу на підвищення рівня освіти, покращення системи відбору, оцінки та адаптації нових працівників.

**Ключові слова:** персонал, підприємство, оцінка персоналу, управління персоналом, система  
Формули: 0, рис.: 1, табл.: 7, бібл.: 9

**Annotation.** In the article the authors consider modern tendencies of forming an effective system of personnel assessment at the enterprise. It has been established that in order to increase the efficiency of the enterprise activity, today the study of the ratio of certain categories of personnel, that is, its structure. The compliance of the employee with the professional and qualification requirements of the position he occupies increases the need to study the professional qualification structure of the personnel, taking into account the current aspects of working with the personnel of the enterprise: the definition of available knowledge, skills and abilities; identification of potential; taking into account the psychological and personality characteristics of each employee. This can be achieved by providing the professional qualification structure of the personnel of the enterprise. It has been determined that other methods of evaluation should be used to obtain maximum information on employees. One of the non-traditional methods of attestation is the

*360° certification method. The essence of this method is that an employee is assessed by his supervisor, his colleagues and subordinates. The specific attestation mechanisms can be varied (all those who qualify fill out the same form of evaluation, each category fills in a special form, certification is done with the help of a computer), but the essence of this method is to get a comprehensive assessment of who they are testing. It has been proved that the personnel assessment system in a particular enterprise will have a number of distinctive features, since it should reflect and take into account factors such as enterprise goals, environmental status, organizational structure, traditions and enterprise culture, staff characteristics. The authors developed suggestions for improving the management of personnel, including: medical insurance system, work analysis, labor valuation and performance evaluation, staffing for higher education, improving the selection, evaluation and adaptation of new employees.*

**Key words:** *personnel, enterprise, personnel evaluation, personnel management, system*  
**Formulas.:** 0; **fig.:** 1; **tabl.:** 7, **bibl.:** 9

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції глобалізації та інтеграції, що стосуються усіх ланок життєдіяльності в Україні, обумовлюють більш прискіпливе вивчення людського капіталу. Обґрунтовуючи його як один із ключових факторів, що безпосередньо визначає ці процеси. Отже на перше місце виходять питання щодо управління персоналом та оцінки його діяльності і кадрового потенціалу. В зв'язку з цим необхідна нова концепція управління персоналом, роль якого суттєво змінюється. Працівники із пасивного виконавця перетворюються на активного учасника виробництва. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал та його розвиток стають основою формування людського капіталу.

Оцінка персоналу є однією з важливих складових системи управління персоналом. Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу для збереження конкурентоспроможних працівників, які здатні забезпечити розвиток підприємства. А також звільнення організації від персоналу, що не відповідає вимогам стратегії підприємства. Для працівників об'єктивно проведена оцінка діяльності дасть можливість мати уявлення про те, як було оцінено виконану ними роботу та значною мірою впливає на мотивацію їх подальшої трудової діяльності. Отже, тема даного дослідження є актуальною з точки зору необхідності розроблення комплексного методичного підходу до формування ефективної системи оцінювання персоналу на сучасному підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню системи оцінювання персоналу підприємства присвячено праці зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема це: Балабанова Л. В., Грішнова О. А., Дмитренко Г. А., Завиновська Г. Т., Крушельницька О. В., Стахів О. А., Хруцкий В. Є. та інші, які розглядали такі аспекти: ефективність оцінювання персоналу, принципи, на яких повинен ґрунтуватися цей процес, показники, що визначають систему оцінки та інші. Проте необхідність використання системного підходу до цієї проблеми, потребує подальших досліджень для ефективного використання системи оцінювання персоналу підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Дослідити сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві та розробити пропозиції щодо поліпшення управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. У той самий час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації [2].

Удосконалювання практики підбору і розміщення кадрів, стимулювання їхньої праці, просування працівників, підвищення їхньої кваліфікації і ряд інших факторів, що входять у концепцію розвитку персоналу, пов'язано з об'єктивною, побудованою на науковій основі діловою оцінкою працівників.

Оцінка персоналу виступає як потужний інструмент мотивації праці. На базі

проведеної оцінки персоналу формується система мотиваційних винагород персоналу. Оцінка працівника являє собою процедуру, проведену з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності визначеним вимогам.

Оцінці піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи деякій ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям [7].

У практиці господарювання застосовуються зовнішня оцінка та самооцінка. Зовнішньою вважають оцінку діяльності працівника керівником (керівниками) фірми, трудовим колективом безпосередніми споживачами продуктів праці. Самооцінка здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимих і заборонених способах їхнього досягнення, про необхідні моральні якості (сумлінність, чесність, відданість ділу тощо).

Зазвичай оцінка персоналу виконує орієнтуючу й стимулюючу функції. Орієнтуюча функція полягає в тім, що кожний працівник за допомогою громадської оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, одержує можливість визначати напрями і способи дальшої діяльності. Стимулююча функція виявляється в тім, що вона, породжуючи в працівника переживання успіху чи невдачі і підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності в позитивному напрямку. [5].

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління

персоналом та організації його діяльності. Основою забезпечення цього є оцінка кадрів як відправна позиція для удосконалення управління персоналом, підвищення його мотивації, формування відповідного рівня оплати праці.

Оцінка персоналу пов'язує та об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле.

Оцінка персоналу має базуватися на загально визнаних принципах, а саме:

- об'єктивності;
- усебічності;
- обов'язковості;
- систематичності (постійності).

Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку персоналу для:

- підбору й розстановки нових працівників;
- прогнозування просування працівників по службі;
- раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур);
- побудови ефективної системи мотивації праці;
- оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

Процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток організації, повинен сприяти професійному зростанню та розвитку співробітників, а не тільки бути орієнтованим на оцінку роботи персоналу за минулий період. Якщо співробітник розглядається як «людський капітал», то було б неправильно «списувати» ті кошти, які організація вже вклала в нього. Потрібно думати про способи підвищення віддачі на вкладений (створений) людський капітал на підприємстві. Сучасні технології оцінки та атестації персоналу – це, перш за все, способи підвищення віддачі від цього капіталу, пошук шляхів найкращого розпорядження корпоративними ресурсами [3].

Таким чином, у традиційній оцінці персоналу акцент ставиться на констатації того, що сталося, а в сучасній – на те, чому це сталося, та що потрібно виправити.

Конкретний зміст, застосовувані методи й типову процедуру оцінювання персоналу показано на рис. 1.



**Рис. 1. Складові процесу оцінки персоналу**

Найповніше 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 з 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 удосконалення [5].

В сучасних умовах досить популярним на сьогодні є використання комбінованого

підходу, орієнтованого на результат з системою оцінки, заснованої на компетенціях.

В теорії та на практиці менеджменту трудових ресурсів існує декілька методичних підходів до визначення комплексної оцінки персоналу.

Однією із найбільш розповсюджених є методика, розроблена Науково-дослідним інститутом праці, яка включає в себе сукупність оцінок працівника (робітника, спеціаліста, керівника) з точки зору його професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів його роботи [4].

Важливим завданням оцінки персоналу підприємства є розроблення комплексу

показників, які можуть достатньо повно оцінювати весь кадровий потенціал окремих працівників та підприємства в цілому. Сьогодні найбільш ефективною є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу) [3].

Робота з кадрами може бути успішною за умови її системності та безперервності у часі. Максимально повне використання кадрового потенціалу працівників підприємства є чинником його успішної діяльності, а його оцінка слугує трьом основним цілям: адміністративній, інформаційній, мотиваційній [2].

Аналіз кадрового потенціалу слугує важливим організаційним фактором задоволення потреб як особистості, так і колективу, а також умовою стимулювання якості праці та особливо професійного розвитку. Компоненти аналізу кадрового потенціалу підприємства (організації) включають оцінку та атестацію кадрів.

Основними завданнями проведення оцінки є:

- соціально-психологічне оцінювання;
- оцінювання за основними параметрами діяльності;
- комплексне оцінювання;
- локальне оцінювання.

Систематичність вивчення та оцінювання особистості виконує особливе завдання – відбір так званого «ключового персоналу», формування «кадрового ядра» підприємства, яке визначає його поточне функціонування та розвиток [4].

В даний час загальні норми відносно проведення атестації працівників усіх категорій незалежно від місця роботи встановлені розділом III «Атестація працівників» Закону України «Про професійний розвиток працівників».

В цілому для отримання максимальної інформації про працівників необхідно застосовувати й інші методи оцінювання. Одним із нетрадиційних методів атестації

є метод «360° атестація». Сутність цього методу полягає в тому, що співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різноманітними (всі ті, хто атестує, заповнюють одну й ту саму форму оцінювання, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація проводиться за допомогою комп'ютера), проте сутність цього методу – отримання всебічної оцінки того, кого атестують.

Використання даного методу іноді може створювати певні проблеми – розширення складу співробітників, які оцінюють атестанта, може стати причиною ряду конфліктів, пов'язаних з об'єктивністю оцінювання [6].

На рівні підприємства мотиваційний механізм повинен гарантувати:

- нормальну зайнятість працівників;
- надання рівних можливостей персоналу для професійного і службового просування;
- узгодженість рівня оплати праці з отриманими результатами;
- створення умов безпеки трудової діяльності;
- підтримку в колективі здорового психологічного клімату та інші [7].

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з таких етапів:

1. Оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення.

2. Аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

Оцінка ділових якостей робітників здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі та індивідуальну продуктивність праці.

Перелік можливих ознак для оцінки ділових якостей робітників наведено в табл. 1.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні вияву та оцінюється в балах:

низький – 0,5; середній – 1,0; вищий за середній – 2,0; високий – 3,0.

Оцінка від 0,5 до 3 балів дається робітникові за кожну ознаку з урахуванням її питомої значущості.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей проводиться додаванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Таблиця 1

**Оцінка ознак, що характеризують ділові якості робітників**

Ознака	Питома значущість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1,0)	(2,0)	(3,0)
Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Винахідливість та ініціативність у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добра організація роботи (без нагадувань і примусу)	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Розвинуте почуття відповідальності	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Добра контактність та вміння ефективно працювати	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Схильність до нових ідей і неординарних рішень	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційна витримка	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Проблеми в області управління персоналом і повсякденною роботою з кадрами постійно знаходяться в центрі уваги керівництва.

Важливою є оцінка складності виконуваних робітником функцій, вона здійснюється за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику та відображеними в тарифному розряді. Також беруться до уваги й ознаки, які не включені до згаданого довідника, але які впливають на складність праці робітників (різноманітність робіт, керівництво

ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем).

Пропонований перелік ознак для оцінки складності виконуваних робітником функцій, питому їхню значущість і оцінку рівнів ознак у балах наведено у табл. 2.

Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну оцінку в балах за всіма ознаками складності функцій робітників).

Таблиця 2

**Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних робітниками функцій**

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівня ознак, балів					
		0,50	10	15	27	75	30
Характер робіт, що їх відображено в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	10	15	27	75	30
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
Керівництво ланкою (бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
Додаткова відповідальність у технологічному процесі й робота із самоконтролем	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

Оцінка результатів праці робітників має враховувати кількісні та якісні параметри виконаних робіт, а також їхню ритмічність. Ознаки, що характеризують результати праці робітників, та оцінки їхніх рівнів з урахуванням питомої значущості визначені в табл. 3.

Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямків аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані.

Якщо при прийомі на роботу була проведена досить серйозна перевірка ступеня наявності у працівника тих чи інших якостей, то у даному випадку слід пов'язати оцінювання особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо при відборі працівника оцінювався його потенціал, то після певного періоду роботи у посаді варто виявити, як ці можливості були ним реалізовані [1].

Таблиця 3

**Оцінки ознак, що характеризують результати праці робітників**

Ознака	Питома значущість ознаки, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів		
		1	9	3
Обсяг виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Якість виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Ритмічність	0,2	0,2	0,4	9,6

Для оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів попередньо визначається певна сукупність ознак. Зокрема для спеціалістів можна користуватись такими ознаками:

- компетентність;
- здатність чітко планувати та організувати свою роботу;
- відповідальність за доручену справу;
- самостійність та ініціативність;
- спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі;
- працездатність;

- комунікабельність.

Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні прояву та оцінюється в балах:

- низький – 1,
- середній – 2,
- вище за середній – 3,
- високий – 4.

Оцінки в балах ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів і керівників, наведено в табл. 4 і 5.

Таблиця 4

**Оцінки ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів функціональних служб**

Ознака	Питома значущість і частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		0,26	0,52	0,78	1,04
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко планувати та організувати свою роботу	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціативність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Комунікабельність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

Для оцінювання результатів праці керівників і спеціалістів застосовуються ті самі чотири рівні оцінки, що й для робітників. Конкретні ознаки, що характеризують результати праці керівників і спеціалістів функціональних служб підприємства з оцінкою їхнього рівня, наведено в табл. 6.

Кожне підприємство в змозі обрати будь-який підхід до оцінки персоналом, однак для ефективності оцінки необхідно розуміти переваги та недоліки кожного з існуючих підходів, володіти інструментарієм для здійснення оцінок у рамках обраного підходу тощо.

Таблиця 5

**Оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників функціональних служб**

Ознака	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		0,18	0,36	0,54	0,72
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Спроможність організувати працю підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творча ініціатива стосовно впровадження інновацій	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості у підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність і пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Комунікабельність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

Таблиця 6

**Оцінка ознак, що характеризують результати праці керівників і спеціалістів функціональних служб підприємств (організацій)**

Категорії персоналу й назва ознак результатів праці	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		0,45	0,90	1,35	1,80
Керівники:					
• кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
• якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20
Спеціалісти:					
• кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
• якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
• дотримання строків виконання робіт (завдань)	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20

Вибір підходу до оцінки персоналу є досить вагомим фактором при побудові сучасної та ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві.

Для ефективного стимулювання зацікавленості персоналу в підвищенні результативності функціонування підприємства, необхідно внести в діючу

систему управління персоналом деякі корективи.

Цього можна досягти при впровадженні нових форм морального, соціально-психологічного, творчого та матеріального стимулювання: необхідно, щоб стимули, які використовує підприємство, були доступні для всіх робітників, а умови



стимулювання були демократичними; керівнику слід більше уваги приділяти поєднанню моральних та матеріальних стимулів.

В ході проведеного дослідження нами було запропоновано пропозиції щодо поліпшення управління персоналом, данні наведені у табл. 7.

Таблиця 7

**Пропозиції щодо поліпшення управління персоналом\***

Пропозиція	Сутність	Ефект
Система медичного страхування	Страхування працівників, підвищення якості медичного обслуговування, оплачуванні лікарняні.	Співробітники будуть зацікавлені у роботі на підприємстві, оскільки можуть безкоштовно, оплачуючи страховкою, лікуватися.
Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання	Визначення норм праці, аналіз та оцінка роботи кожного співробітника.	Дає можливість визначити чи переробляють співробітники, визначає кількість прогулів, можливість преміювання кращого співробітника місяця.
Направлення персоналу на підвищення рівня освіти	Направлення співробітників на курси підвищення кваліфікації.	Забезпечує високий рівень знань працівників та нововведень у їх діяльності, що в свою чергу призводить до ефективної роботи співробітників та розвиток підприємства.
Покращення системи відбору, оцінки та адаптації нових працівників	Встановлення адаптаційного періоду для нових працівників, призначення куратора для новачка, корпоративи для співробітників.	Зменшує ризики неправильної роботи новачків, скорочує рівень адаптації та допомагає влитися у колектив, що дає змогу новому співробітнику продуктивно працювати не витрачаючи час на непорозуміння у колективі.

\*розробка авторів

Таким чином, запропоновані шляхи удосконалення системи управління персоналом підприємства допоможуть покращити не тільки ефективність роботи персоналу, а й вплинуть на ефективність діяльності підприємства в цілому.

**Висновки.** Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства на сьогоднішній день набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає, посилює необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури працюючого персоналу, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом підприємства: визначення наявних знань, умінь та навичок; виявлення потенціалу; врахування психологічних та особистісних

характеристик кожного співробітника. Це може бути втілене при забезпеченні професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх факторів – це характер продукції, яка випускається на підприємстві, технології та організації виробництва; під впливом зовнішніх факторів – це демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характеру ринку праці.

Система оцінки персоналу в умовах певного підприємства матиме низку відмінних особливостей, оскільки вона повинна відображати та враховувати такі фактори, як цілі підприємства, стан навколишнього середовища, організаційну структуру, традиції й культуру підприємства, характеристики персоналу.

**Література:**

1. Афанасьева В. Я. Теория менеджмента. Москва : Юрайт, 2014. 665 с.
2. Годин В. В., Корнев И. К. Информационное обеспечение управленческой деятельности. Москва : Мастерство: Высшая школа, 2010. 345 с.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 447 с.
4. Сафаров З. Соціокультурні основи управління розвитком кадрового потенціалу. *Управління персоналом*, №15. 2007.
5. Десслер Г. Управление персоналом. Москва : Приор, 2006. 430 с.
6. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. Москва : Инфра-М, 2000. 260 с.
7. Селютин А. В. Деловая оценка персонала: авторская методика. *Кадровая служба и управление персоналом предприятия*. 2008. № 6. С. 28—34.
8. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск : Восточно-украинского национального университета, 2000. 316 с.
9. Финцец Як. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. Вершина, 2006. 320 с.

**References:**

1. Afanas'ev, V. Ya. (2014), *Teoriya menedzhmenta* [Theory of management], Yurajt, Moscow, Russia.
2. Hodyn, V. V. and Kornev, Y. K. (2010) *Ynforma-tsyonnoe obespechenye upravlencheskoj deiatel'nosti* [Information support for management activities], Masterstvo: Vysshaya shkola, Moscow, Russia.

3. Kybanov, A.Ya. (2014), *Osnovy upravleniya personalom* [Fundamentals of Personnel Management], NYTs YNFRA-M, Moscow, Russia.
4. Safarov, Z. (2007), "Sociocultural basis of human resource development management", *Upravlinnia personalom*, vol. 15.
5. Dessler, H. (2006) *Upravlenye personalom* [Human resource management], Moscow, Russia.
6. Travyn, V. V. and Diatlov, V. A. (2000), *Menedzhment personala predpriyatiya* [Management of the personnel of the enterprise], YnfraM, Moscow, Russia.
7. Seliutyna, A. V. (2008), "Business evaluation of personnel: the author's methodology", *Kadrovaia sluzhba y upravlenye personalom predpriyatiya*, Vol. 6, pp. 28-34.
8. Voronkova, A. E. (2000), *Stratehicheskoe upravlenye konkurentosposobnym potentsyalom predpriyatiya: dyahnostyka y orhanyzatsyia* [Strategic management of the competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization], Yzd-vo Vostochno-ukraynskoho natsyonal'no-ho unyversyteta, Luhansk, Ukraine.
9. Fyntsets, Yak. (2006) *Rentabel'nost' ynvestytsyj v personal. Yzmerenye ekonomycheskoj tsennosti personala* [Profitability of investments in personnel. Measuring the economic value of staff], Vershyna, Moscow, Russia.

**Стаття надійшла до редакції 28.03.2019 р.**