

списку спеціальностей, за якими ведеться навчання на факультетах бізнесу.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, можна зробити висновок, що залучення іноземних інвестицій в пріоритетні галузі економіки є важливим джерелом забезпечення розвитку України. Науковий потенціал, який раніше відрізнявся світовим рівнем досягнень в різних сферах фундаментальної науки і техніки, з відновленням інвестиційної активності отримає нове дихання, а реалізація всіх вищезазначених заходів сприятиме поліпшенню інвестиційного клімату, при якому інвестор отримає прибутки, а держава покращить економічну конкурентоспроможність.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Грошово-кредитні засоби регулювання економіки: монографія / заг. ред. д-ра екон. наук Л.В.Кривенко; Л.В.Кривенко, О.М.Дутченко, М.І.Синноченко та ін. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 210 с.
2. Єфименко Т. Інституційне регулювання економічного розвитку / Т. Єфименко // Економіка України. – 2011. – № 1. – С. 16 – 26.
3. Реструктуризація промисловості України у процесі посткризового відновлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.niss.gov.ua/content/articles/files/restrukt-30659.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/restrukt-30659.pdf).
4. Булан О. Державна підтримка підприємств реального сектора економіки в Україні в умовах її інтеграції у СOT і ЄС / О. Булан // Економіка України. – №2. – 2011. – С. 68 – 78.
5. Мамута М. Микрофинансирование: новые возможности финансово-кредитной системы, анализируя опыт Грамин-банка по итогам визита в Бангладеш 17 – 22 февраля 2009 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rmcenter.ru/about/news/detail.php?ID=291>.
6. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності України [Електронний ресурс] / Державна служба статистики. – Режим доступу : [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ6\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ6_u.htm).
7. Переваги інвестування в Україну [Електронний ресурс] / Портал мерій України. – Режим доступу : [http://www.meriaonline.com.ua/pi-avantaje\\_investitori.php](http://www.meriaonline.com.ua/pi-avantaje_investitori.php)
8. Носова О.В. Інвестиційний клімат в Україні: основні напрями поліпшення / О.В.Носова // Стратегічні пріоритети. – 2011. – № 1. – С. 59–65.
9. Інвестиційний клімат в Україні [Електронний ресурс] / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – [http://www.me.gov.ua/file/link/226937/file/Invest\\_klimat\\_19\\_12\\_2013.doc](http://www.me.gov.ua/file/link/226937/file/Invest_klimat_19_12_2013.doc)
10. Концепція державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011-2015 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://zakon2.rada.gov.ua/>

УДК 65.014.1

#### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Загороднюк О.В., к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій Уманського національного університету садівництва (Україна)*

**Загороднюк О.В. Удосконалення системи оцінки діяльності керівників і спеціалістів аграрних підприємств.** Стаття присвячена розробці практичних рекомендацій та науково обгрунтованих пропозицій щодо удосконалення системи оцінки діяльності керівників і спеціалістів аграрних підприємств. Проведений теоретичний аналіз поняття «оцінка персоналу». На основі аналізу проведеної оцінки особистісного потенціалу керівників і спеціалістів ДП НДГ «Родниківка» зроблено висновок про те, що рівень організованості 31% працівників апарату управління заслуговує на оцінку «відмінно», 65,4% – на «добре» та 3,4 – на оцінку «задовільно». Встановлено, що рівень організації керівників і спеціалістів знаходиться на достатньо високому рівні. Загалом, на даному етапі свого існування апарат управління ДП НДГ «Родниківка» знаходиться на середньому рівні свого розвитку, а значить має потенціал для розвитку і вдосконалення в майбутньому, що в свою чергу сприятиме досягненню поставлених перед підприємством цілей і завдань. За підсумками комплексної оцінки управлінської праці керівників і спеціалістів ДП НДГ «Родниківка» визначено, що лише 30% керівників якісно виконують свої обов'язки та відповідають займанню посадам. Якість роботи спеціалістів є нижчою за якість роботи керівників, лише 12% спеціалістів отримали вищий бал за якість своєї роботи. За результатами проведених досліджень запропоновано заходи щодо вдосконалення системи оцінки діяльності керівників і спеціалістів ДП НДГ «Родниківка» Уманського району Черкаської області.

**Ключові слова:** системи оцінки діяльності керівників і спеціалістів, аграрні підприємства, практика організації управління, методи оцінки.

**Загороднюк О.В. Совершенствование системы оценки деятельности руководителей и специалистов аграрных предприятий.** Статья посвящена разработке практических рекомендаций и научно обоснованных предложений по совершенствованию системы оценки деятельности руководителей и специалистов аграрных предприятий. Проведенный теоретический анализ понятия «оценка персонала». На основе анализа проведенной оценки личностного потенциала руководителей и специалистов ГП НИХ «Родниковка» сделан вывод о том, что уровень организованности 31% работников аппарата управления заслуживает оценку «отлично», 65,4% – на «хорошо» и 3,4 – на оценку «удовлетворительно». Установлено, что уровень организации руководителей и специалистов находится на достаточно высоком уровне. В общем, на данном этапе своего существования аппарат управления ГП НИХ «Родниковка» находится на среднем уровне своего развития, а значит имеет потенциал для развития и совершенствования в будущем, что в свою очередь будет способствовать достижению поставленных перед предприятием целей и задач. По итогам комплексной оценки управленческого труда руководителей и специалистов ГП НИХ «Родниковка» определено, что лишь 30% руководителей качественно выполняют свои обязанности и соответствуют занимаемым должностям. Качество работы специалистов является ниже качества работы руководителей, только 12% специалистов получили высший балл за качество своей работы. По результатам проведенных исследований предложены мероприятия по совершенствованию системы оценки деятельности руководителей и специалистов ГП НИХ «Родниковка» Уманского района Черкаской области.

**Ключевые слова:** система оценки деятельности руководителей и специалистов, аграрные предприятия, практика организации управления, методы оценки

**Zagorodniuk O. Improving the system of evaluation of managers and specialists of agricultural enterprises.** The article is devoted to the development of practical guidelines and scientifically based proposals for improving the system of evaluation of managers and specialists of agricultural enterprises. The theoretical analysis of the concept «of personnel». On the basis of the evaluation of personal potential managers and specialists DP NDH «Rodnykivka» concluded that the level of organization 31% of staff management deserves «excellent», 65.4% - «good» and 3.4 - to rated «satisfactory». It was established that the level of managers and specialists is high enough. Overall, at this stage of its existence, the machine control DP NDH «Rodnykivka» is on the average level of development, and therefore has the potential to develop and improve in the future, which in turn will contribute to the achievement of enterprise goals and objectives. Following the comprehensive assessment of administrative work of managers and specialists DP NDH "Rodnykivka" determined that only 30% of managers perform their duties efficiently and respond to posts. The quality of professionals is lower than the quality of managers, only 12% of professionals received the highest score for the quality of their work.

The results of the research proposed measures to improve the system of evaluation of managers and specialists DP NDH "Rodnykivka" Uman rayon.

**Keywords:** evaluation of system managers and professionals, farms, practice management organization, evaluation methods.

**Постановка проблеми** Одним із важливих чинників, що впливають на ефективність функціонування підприємств, є якість їх менеджменту. В сучасних умовах господарювання потребують уваги як механізми впливу систем управління на економічні і соціальні процеси підприємства, так і сам процес діяльності менеджерів, який потребує впорядкування, організованості, удосконалення. Підтримку прогресивних тенденцій економічного розвитку України можна забезпечити, розвиваючи здатність працівників системи управління підприємствами ефективно реагувати на об'єктивні процеси ускладнення внутрішнього і зовнішнього середовища. Без адекватної оцінки управлінської діяльності, визначення факторів, що впливають на неї, неможливо розробити програми формування та розвитку її потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень та постановка завдання** Сучасні підходи та методики оцінки діяльності керівників і спеціалістів, досліджені в працях вітчизняних вчених, таких як: А.П. Єгоршина, В.О. Лук'янихіна, А.Л. Кібанова, С.В. Шекшні, А. Чачави, В. Андрієва, Г. Александрова, М.Д. Виноградського та ін. Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць учених, необхідно зазначити, що відсутня єдина загальноприйнята методика оцінки управлінських працівників сільськогосподарських підприємств, не розроблені практичні рекомендації щодо удосконалення системи оцінки діяльності керівників і спеціалістів аграрних підприємств.

**Мета наукової статті.** Метою дослідження є визначення характеристик і методологічних основ оцінки діяльності як персоналу в цілому, так і керівників і спеціалістів зокрема, аналіз існуючого рівня оцінки персоналу та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки діяльності керівників і спеціалістів ДП НДГ «Родниківка» Уманського району Черкаської області.

**Результати досліджень** Метою кадрової роботи будь-якого підприємства є формування працюючого і конкурентоспроможного персоналу, від якого залежить точність виконання прийнятих рішень і успіх роботи підрозділу і підприємства в цілому. Однак, неможливо ефективно керувати людьми, не маючи уявлення про їх професійні і особистісні якості. Для цього потрібна оцінка персоналу, тобто заходи, які дозволяють виявити, наскільки працівник володіє тими чи іншими характеристиками і знаннями, необхідними йому для вирішення виробничих завдань.

За визначенням Шекшні С.В. оцінка персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей [1, с. 215].

Єгоршин А.П. говорить про те, що оцінка персоналу здійснюється для того, щоб визначити чи відповідає працівник займаному або вакантному робочому місцю [2, с. 98].

Денисова А.В. дещо ширше розкриває поняття оцінки персоналу. За її визначенням оцінка персоналу – це виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності певним вимогам (робочого місця чи посади) [3, с. 60].

Ми погоджуємося з думкою Денисової А.В., адже при оцінці діяльності як персоналу в цілому, так і керівників і спеціалістів зокрема необхідно враховувати всі сторони особистості працівника, його знання і навички та вміння ними користуватися при виконанні своїх обов'язків, а також при оцінці необхідно визначити потенціал працівника, або його відповідність посаді, яку він займає.

Проте слід уникати підходу до оцінки як до інструменту звільнення працівників. Оцінка персоналу має бути продиктована реальною потребою, розумінням всієї серйозності і затратності процедури, а також носити систематичний, а не несподіваний, разовий характер. Залежно від специфіки роботи організації періодичність проведення оцінки – як мінімум раз на рік або півроку. Ефективна оцінка персоналу дозволить грамотно організувати систему мотивації і навчання персоналу, сформувати кадровий резерв, сприяє покращенню комунікативних зв'язків, що в кінцевому результаті має сприяти виробничим успіхам працівників [4, с.18].

Основними завданнями оцінки діяльності керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств є:

- 1) визначення потенціалу працівника і оцінка фактичного його використання;
- 2) встановлення вимог до результативності праці для кожного робочого місця і критеріїв їх оцінки;
- 3) розробка політики проведення оцінок результативності праці;
- 4) збір інформації та оцінка результативності праці;
- 5) обговорення результатів оцінки з працівником;
- 6) прийняття рішення про подальше використання працівника.

Оцінка роботи управлінського персоналу здійснюється за показниками, які відбивають характер виконуваної роботи на конкретному робочому місці.

Такими показниками можуть бути:

- виконання норм виробітку;
- продуктивність праці;
- ефективність праці;
- якість виконуваної роботи;
- затрати праці по кількості відпрацьованих людино-днів;
- додаткові показники.

Оцінку роботи спеціалістів здійснює менеджер у такі строки:

- щоденно – один раз в кінці робочого дня або робочої неділі. Оцінюється фактична робота виконавців і доводиться до них на так званих «п'ятихвилінках». Відзначаються успіхи в роботі і наявність прорахунків для координування поведінки у майбутньому.
- періодично – один раз у півроку або в рік. Обговорюються результати праці, визначаються перспективи і розробляються спільні цілі на наступний період. За результатами оцінки праці розробляється рейтинг успішності і проводяться процедури ранжирування, які дають можливість встановити відмінність між працівниками за одним або декількома показниками [5, с.194].

Оцінка діяльності керівників і спеціалістів служить переважно трьом цілям: адміністративній, інформаційній і мотиваційній.

Адміністративні функції включають: підвищення по службі, пониження в посаді, переведення, припинення трудового договору. Кожне сільськогосподарське підприємство має проводити оцінку праці свого персоналу для прийняття адміністративних рішень про підвищення, переведення і припинення трудового договору.

Просування по службі допомагає управлінському персоналу, оскільки дозволяє заповнювати вакансії спеціалістами, що вже виявили свої здібності. Воно допомагає і спеціалістам, оскільки задовольняє їх прагнення до успіху і самоповаги. Просування по службі – найкращий спосіб визнання ідеального виконання роботи. Однак керівництво має підвищувати тільки тих, хто має здібності для ефективного виконання обов'язків на новій посаді. Іноді підвищують тих працівників, які добре виконують свої нинішні обов'язки, але не мають потенціалу для ефективною роботи на новій посаді. Наприклад: дуже багато відділів збуту помилялись, висуваючи кращого продавця на посаду завідувача. У результаті вони втрачали гарного продавця і одержували посереднього завідувача.

Переведення можна використовувати, щоб розширити досвід працівника, а також у тих випадках, коли керівництво вважає, що він працюватиме більш ефективно на іншій посаді. Іноді переведення використовується й у тих випадках, коли людина працює незадовільно, але з огляду на великий стаж чи минулі заслуги керівництво вважає неетичним припинення трудового договору. У такій ситуації переведення являє собою пониження в посаді і працівник обійматиме таку посаду, де він ще може приносити якусь користь, але не блокуватиме кар'єру здібному молодому працівникові і не перешкоджатиме реалізації цілей організації.

У тих випадках, коли працівникові повідомили оцінку результатів його праці і надали достатні можливості для її поліпшення, але працівник не хоче і не може працювати за стандартами підприємства, трудовий договір з ним має бути розірваний задля реалізації цілей підприємства. Без ефективного методу оцінки результатів діяльності не можна прийняти обґрунтованого рішення.

Оцінка результатів діяльності потрібна і для того, щоб можна було інформувати працівників про рівень виконання поставлених перед ними завдань. При належній постановці цієї справи працівник довідається не тільки, чи добре він працює, але й про свої сильні і слабкі сторони та напрямки, в якому він може вдосконалюватися.

Періодичне проведення оцінки результатів трудової діяльності керівників і спеціалістів є важливим засобом мотивації. Визначивши сильних працівників, адміністрація може належним чином винагородити їх подякою, зарплатою чи підвищенням у посаді. Систематичне позитивне підкріплення поведінки, що асоціюється з високою продуктивністю, має приводити до аналогічної поведінки і в майбутньому.

Інформаційні, адміністративні і мотиваційні функції оцінки трудової діяльності взаємозалежні, тобто інформація, що веде до адміністративного рішення про підвищення по службі, має позитивно мотивувати людину до гарної роботи.

Удосконалення кількісно-якісної оцінки управлінської діяльності пов'язане із створенням несуперечливої системи її характеристик та відповідних показників.

Продуктивна управлінська діяльність вимагає наявності певної сукупності особистісних якостей і властивостей фахівців, які повинні бути найбільш адекватними їх роботі.

В рамках дослідження було здійснено спробу розв'язати важливу проблему щодо вдосконалення системи оцінки діяльності керівників і спеціалістів ДП НДГ «Родниківка» Уманського району Черкаської області.

Аналіз структури управління ДП НДГ «Родниківка» дає змогу зробити висновок про те, що вона не відповідає параметрам структури управління сучасного типу, оскільки поділ праці між органами управління і окремими працівниками є неефективним, внаслідок чого втрачається оперативний робочий час. Також внаслідок того, що господарство погано забезпечене висококваліфікованими кадрами, не дотримано принципу укомплектованості структури відповідними кадрами.

На основі проведених досліджень ми пропонуємо оцінку потенціалу керівників і спеціалістів ДП НДГ «Родниківка» здійснювати на основі методів, представлених А.П. Єгошиним [2, с. 102], а саме: експертні методи оцінки потенціалу керівників і спеціалістів та проведення співбесіди з безпосереднім керівником, представником кадрової служби і колегами працівника, якого оцінюють.

За рекомендацією А.П. Єгошина, в якості практичного застосування експертних методів оцінки потенціалу працівників ми провели психологічне тестування. Було запропоновано 2 тести, відповіді необхідно було оцінювати в балах: так –1, ні – 0.

Перший проведений тест має назву: «Чи організована Ви людина?». Даний тест включає 10 запитань:

1. Чи є у Вас головні цілі в житті, яких Ви прагнете досягти?
2. Чи складаєте Ви план роботи на день або тиждень, використовуєте щоденник або блокнот?
3. Чи відчитуєте Ви себе за невиконання наміченого плану роботи?
4. Чи ведете Ви записник з номерами телефонів і адресами ділових людей, знайомих, родичів?
5. Чи дотримуетесь Ви принципу, що «кожній речі – своє місце»?
6. Чи можете Ви після закінчення робочого дня сказати, де, скільки і по яких причинах втрачений час?
7. Чи можете Ви перервати нараду або збори і звернути увагу на суть питання, якщо йде переливання з пустого в порожнє?
8. Чи приділяєте Ви увагу змісту доповіді і його тривалості, якщо Вас чекає виступ?
9. Чи завжди Ви точно приходите на роботу, ділові зустрічі, збори, наради, побачення?
10. Чи надаєте Ви значення своєчасності виконання завдань, доручень, прохань і обіцянок, навіть якщо їх виконання є проблемним?

Результати даного тесту наступні: директор позитивно відповів на 8 запитань, це означає, що рівень його організованості заслуговує на оцінку «відмінно». Таку ж кількість балів набрав спеціаліст по охороні праці, головний бухгалтер, головний економіст, агроном по захисту рослин, зоотехнік-селекціонер, головний ветлікар та завідуючий центральним складом. Їх самоорганізація також «на відмінно». Найменшу кількість позитивних відповідей – 4 дав економіст, тому якісна оцінка його організованості є задовільною. Решта спеціалістів, які набрали 5-7 балів оцінюють свій рівень організації на «добре».

На основі аналізу проведеної оцінки особистісного потенціалу керівників і спеціалістів ДП НДГ «Родниківка» можна сказати про те, що рівень організованості 31% працівників апарату управління заслуговує на оцінку «відмінно», 65,4% – на «добре» та 3,4 – на оцінку «задовільно».

Проаналізувавши результати проведеного тесту можна зробити висновок про те, що рівень організації керівників і спеціалістів знаходиться на достатньо високому рівні.

Лише один працівник апарату управління із 23 отримав оцінку «задовільно». Ніхто не відповів ствердно на всі 10 запитань. Це вказує на те, що управління не завищують своїх здібностей, адекватно оцінює свої можливості. 69% управлінців, які отримали оцінки «добре» та «задовільно» мають великий потенціал для розвитку і ефективного функціонування. Керівники і спеціалісти, які отримали оцінку «відмінно» (31%) не повинні зупинятися на досягнутому, а прагнути до самовдосконалення.

Для ефективного управління підприємством працівник апарату управління повинен мати певний набір якостей, однією із яких ми вважаємо силу волі. Для того, щоб оцінити силу волі керівників і спеціалістів ДП НДГ «Родниківка» ми провели тест «Оцінка сили волі», який включав запитання:

1. Чи в змозі Ви завершити почату роботу, яка не цікава, незалежно від того, що час і обставини дозволяють відірватися і потім знову повернутися до неї?
2. Чи подолаєте Ви без особливих зусиль внутрішній опір, коли потрібно зробити щось небажане для Вас (вийти на чергування у вихідні дні, піти в гості в незнайому компанію)?
3. Коли потрапляєте в конфліктну ситуацію на роботі або в побуті, чи в змозі Ви узяти себе в руки настільки, щоб поглянути на ситуацію тверезо, з максимальною об'єктивністю?
4. Якщо Вам наказана дієта або дуже неприємні ліки, чи зможете Ви подолати всі кулінарні спокуси або регулярно приймати ліки за наполяганням лікаря?
5. Чи знайдете Ви сили встати раніше звичайного, як було заплановано увечері?
6. Чи залишитеся Ви на місці події, щоб дати свідчення свідків органам міліції і ДАІ, припускаючи, що це відніме у Вас вільний або робочий час?
7. Якщо у Вас викликають страх відвідини стоматологічного кабінету або політ в літаку, чи зумієте Ви без особливих зусиль подолати це відчуття і в останню мить не змінити свого наміру?
8. Чи дотримаетесь Ви зобов'язання, навіть якщо її виконання принесе Вам немало клопоту? Іншими словами, чи є Ви людиною слова?
9. Чи строго Ви дотримуетесь розпорядку дня: часу пробудження, їди, графіка робочого дня, прибирання квартири, занять і т.п.?
10. Чи закінчите Ви виконання термінової і важливої роботи, якщо по телевізору йде цікава передача?

Аналіз результатів тестування показав, що сила волі управлінського персоналу ДП НДГ «Родниківка» знаходиться на середньому рівні. Проаналізувавши результати проведених тестувань ми зробили висновок про те, що на даному етапі свого існування апарат управління ДП НДГ «Родниківка» знаходиться на середньому рівні свого розвитку, а значить має потенціал для розвитку і вдосконалення в майбутньому, що в свою чергу сприятиме досягненню поставлених перед підприємством цілей і завдань.

Сила волі 42% управлінців отримала оцінку «задовільно», оцінку «добре» отримало 57,7% працівників. Сила волі жодного працівника не відповідає оцінці «відмінно». За наведеними даними можна зробити висновок про те, що управлінський колектив, з одного

боку, має свої особливі характеристики, з іншого – у них є потенціал підвищувати ефективність своєї діяльності, розвивати організованість, силу волі, творчість, ініціативу та підприємливість. Це в свою чергу вимагає вдосконалення методів, стилю та технологій в управлінні, які повинні змінюватися і відповідати об'єктивним умовам соціального клімату в колективах, бажанням та можливостям працівників, змінам внутрішнього й зовнішнього середовища діяльності підприємства, тобто розвиватися.

Результативність управлінської праці керівників і спеціалістів не можна уявити у вигляді виробленої на робочому місці продукції. Результат діяльності працівників апарату управління входить до загальних результатів діяльності підприємства. Проте запропонована А.Я. Кібановим [6, с.267] методика оцінки результатів індивідуальної управлінської праці дозволяє оцінити вплив індивідуальної праці кожного керівника і кожного спеціаліста на кінцеві результати діяльності підприємства.

Дана оцінка результатів індивідуальної управлінської праці проводиться на основі комплексного показника, який можна отримати шляхом об'єднання двох індивідуальних оцінок.

Перша оцінка – це добуток кількісних значень ступеня розвитку професійних і особистісних якостей працівника (П) та рівня кваліфікації (К). Друга оцінка – показники, які характеризують виконувану роботу, тобто дозволяють співставити результати праці (Р) з врахуванням рівня складності виконуваних ними функцій (С). Комплексний показник (Д) є сумою першої та другої оцінки.

Кожен елемент комплексного показника оцінки результатів індивідуальної управлінської праці характеризується своїм набором значень і має відповідну шкалу для кількісного їх визначення. При розрахунку комплексного показника значення кожного елемента виражається в долях одиниці.

Для розрахунку величини ступеня розвитку професійних і особистісних якостей керівників і спеціалістів ДП НДГ «Родниківка» (П) ми провели оцінку ступеня прояву кожної з ознак з врахуванням їх значимості в загальній оцінці ділових якостей, який визначений експертним шляхом окремо для керівників і спеціалістів.

Кожна ознака професійних і особистісних якостей має три рівні прояву і оцінюється по принципу відхилення від середнього значення. При відповідності конкретної ознаки середньому рівню її кількісна оцінка рівна 1, вище середнього – 1,25, нижче середнього – 0,75.

Оцінка по всій сукупності ознак, які визначають професійні і особистісні якості чи то керівників (Пкер.), чи спеціалістів (Псп), проводиться шляхом сумування оцінок ознак помножених на їх значимість в загальній оцінці ділових якостей. Комплексна оцінка результатів праці Д проводиться на основі врахування всіх розглянутих вище показників оцінки – професійних і особистісних якостей, рівня кваліфікації, складності виконуваних робіт і результатів праці

За підсумками комплексної оцінки управлінської праці керівників і спеціалістів ДП НДГ «Родниківка» можна зробити висновок про те, що лише 30% керівників якісно виконують свої обов'язки та відповідають займаним посадам. Якість роботи спеціалістів є нижчою за якість роботи керівників, про що свідчить те, що лише 12% спеціалістів отримали вищий бал за якість своєї роботи.

Для визначення поточної економічної і соціальної ефективності роботи керівників і спеціалістів та виявлення резервів підвищення ефективності їх роботи підприємству необхідно систематично здійснювати оцінку управлінської праці. В ДП НДГ «Родниківка» Уманського району Черкаської області така робота з керівними кадрами не проводиться, що свідчить про недосконалість організаційної роботи на підприємстві.

**Висновки та пропозиції.** Нами запропоновано заходи по вдосконаленню системи оцінки діяльності керівників і спеціалістів ДП НДГ «Родниківка» Уманського району Черкаської області:

1. Один раз на рік проводити оцінку особистісного потенціалу керівників і спеціалістів. Аналіз результатів такої оцінки дасть змогу оцінити поточний стан розвитку персоналу та виявити можливості для підвищення ефективності діяльності працівників апарату управління.

2. Впроваджувати комплексну оцінку управлінської праці керівників і спеціалістів, яка дає змогу оцінити одразу кілька характеристик керівника або спеціаліста, а саме: ступінь розвитку професійних і особистісних якостей; рівень кваліфікації; результати праці та рівень складності виконуваних робіт.

3. Один раз на 3-5 років проводити атестацію керівників і спеціалістів відповідно до розроблених нами та поданих в додатках атестаційних документах.

4. Ширше використовувати нетрадиційні методи оцінки керівників і спеціалістів в ДП НДГ «Родниківка», зокрема, психологічні методи оцінки, які є різновидом нетрадиційної оцінки персоналу і які дозволяють оцінити наявність і ступінь розвитку певних характеристик у керівника або спеціаліста.

Підприємства змушені розвиватися, змінюватися, щоб відповідати сучасним вимогам, які формуються під впливом мінливого навколишнього середовища. Оскільки гнучкість і здатність змінюватися перетворюються на ключові фактори успіху, а люди є джерелом і водночас основною перешкодою змін, у найважливішій функції управлінської діяльності перетворюються організаційний розвиток, оцінка існуючого рівня управлінської праці і його потенціалу та активне управління змінами всіх сфер діяльності підприємства, а особливо – зміною поведінки управлінського персоналу.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. /С.В. Шекшня // Управленческо – практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел – Синтез», 1998. – 352 с.
2. Єгоршин А.П. Управление персоналом: Навчальний посібник для вузів. – 4-е вид., випр. – Н.Новгород: НІМБ, 2003. – 720 с.
3. Денисова А. Оцінка персоналу: «Бути чи не бути?» / А. Денисова // Управління персоналом. – 2006. – №21. – С. 60-63.
4. Чачава А., Оцінка персоналу – гарна можливість встановити зворотній зв'язок зі співробітниками / А.Чачава, В. Андрієв, Г. Александрова // Управління персоналом. – 2006. – №19. – С. 18-25.
5. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навчальний посібник. -К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
6. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. д. е. н., проф. А.Л. Кибанова. – М.: ИНФРА- М, 2002. – 296с.

УДК 330.342

#### НАУКОВА ТА ОСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Заяць Г.С., к.е.н., старший викладач кафедри управління персоналом Міжрегіональної Академії управління персоналом (Україна)*

#### **Заяць Г.С. Наукова та освітня діяльність у забезпеченні інтелектуалізації національної економіки**

У статті розглядаються актуальні проблеми сучасної наукової та освітньої діяльності у забезпеченні інтелектуалізації національної економіки. Встановлено, що серед цих проблем найбільш актуальними є проблеми організації підготовки кадрів високої кваліфікації, спроможних забезпечити інтелектуалізацію національної економіки. Виявлено, що в складних соціально-економічних умовах країна