

крок пов'язаний зі змінами у змісті стратегії розвитку ВБІ, які відображаються у зміні пріоритетів розвитку, складі партнерів та джерел фінансування його діяльності та розвитку.

Після проходження всіх перелічених етапів та їх кроків утворюється повноцінний віртуальний бізнес-інкубатор, здатний не лише для тимчасового функціонування як певний проект, а й до тривалого розвитку в якості складової ефективного цілісного механізму інноваційної або підприємницької інфраструктури певного регіону. Якщо він утворений у першим шляхом, тоді він використовує власні внутрішні та зовнішні ресурси, якщо другим шляхом, тоді ВБІ розвивається за допомогою внутрішніх ресурсів, а також через мережу зовнішніх контактів установи або організації, в якій він створений.

ВБІ – це перспективний метод бізнес-інкубування, який менш витратний, ніж фізичне бізнес-інкубування, та не менш ефективний. Використання переваг обох методів можна забезпечити шляхом створення микс-інкубатору, у якому одночасно працюватимуть і фізичний бізнес-інкубатор, і віртуальний, створений на його платформі.

1. Філіппов В.Ю. *Інтернет як чинник розвитку малого бізнесу та середовище розвитку бізнес-інфраструктури* / В.Ю. Філіппов // *Вчені записки університету “КРОК”*, – К. : 2011. – № 26 (т. 2) – С.125-129. 2. Філіппов В.Ю., Ковтуненко Ю.В., *Особливості створення віртуального бізнес-інкубатору у вищому навчальному закладі* / матеріали 16 Всеукраїнської науково-методичної конференції “Проблеми економічної кібернетики 2011” (ОНПУ, м. Одеса 14-16 вересня 2011). В трьох томах. Том 1. – Одеса, ОНПУ, 2011. С.148-149. 3. Фесюн А.В. *Формирование бизнес-инкубатора межрегионального типа: дис. кандидата экон. наук : 08.00.05* / Фесюн Александр Витальевич. – Волгоград, 2009. – 226 с. 4. Колдовский В.В. *Виртуальные бизнес-инкубаторы как инструмент развития малых инновационных фирм и повышения инвестиционной привлекательности регионов* / В.В. Колдовский, В.С. Домбровский // *Вісник Української академії банківської справи*. – 2007. – №1(22). – С. 108-114.

ХОМУТНИК Н.В., БАЛА Р.Д.
Національний університет “Львівська політехніка”

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© Н.В. Хомутник, Р.Д. Бала, 2012

Важливою умовою успішної діяльності будь-якого підприємства є ефективна робота його персоналу. Дієвим способом виміряти результати роботи, рівень професійної компетенції працівника та виявити його таланти є система оцінювання персоналу. Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами [1, с.223].

Оцінка персоналу може повноцінно функціонувати за умов дотримання таких принципів:

- об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та системи показників для характеристики працівника, його діяльності, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів;
- гласності – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;
- оперативності – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
- демократизму – участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;
- єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінки;
- результативності – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки [2, с.79].

Оцінювання персоналу охоплює дві сфери діяльності працівників: поточну і перспективну. При аналізі поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його посадових обов'язків. При плануванні перспективної діяльності визначаються потреби у розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу.

Для того, щоб адекватно оцінити персонал підприємства необхідно для початку визначити перелік показників, їх можна поділити на такі групи:

- 1) результативність праці;
- 2) професійна поведінка;
- 3) особисті якості [3].

Вони повинні відповідати таким вимогам: повнота і вірогідність відображення результатів, конкретність, забезпечення порівнянності з досягненнями інших працівників, а також з попереднім періодом.

Для об'єктивного оцінювання персоналу слід використовувати різноманітні методи, які повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки. У фахових джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є [4,5]:

1. Атестація – це комплексний метод оцінки персоналу, який використовує інші методи для того, щоб атестаційна комісія змогла визначити відповідність кандидата вакантній посаді або посаді, яку він займає.

2. Метод змушеного вибору полягає у виборі експертами найбільш підходящої для працівника характеристики, наприклад: товариськість, досвід роботи, вміння планувати свою роботу.

3. Описовий метод передбачає написання послідовної, докладної характеристики позитивних і негативних рис кожного працівника.

4. Тестування – професійні знання і вміння, здібності, мотиви, психологія особистості визначаються за допомогою спеціальних тестів, які можна розшифрувати за допомогою “ключів”.

5. Ділова гра – проводиться організаційно – управлінська гра, в процесі якої аналізуються знання та вміння працівника, а також оцінюється його здатність працювати в малій групі.

6. Керування за цілями – Management by Objective (MBO) – оцінка таким методом передбачає спільну постановку завдань керівником та співробітником, після чого відбувається оцінка результатів їхнього виконання на кінець звітного періоду. Ця система охоплює всі посади в компанії – від технічного до інституційного рівнів.

7. Управління результативністю – Performance management (PM) – оцінюються не лише кінцеві результати роботи працівника, а й його компетенції – ті особистісні якості, які є необхідними для досягнення поставлених цілей.

8. Ассесмент центр (груповий й індивідуальний) – призначений для оцінки співробітників за компетенціями під конкретне кадрове завдання. Він може включати поведінкове інтерв'ю, а також кейси (ігрові ситуації). Для відбору кандидатів на високі посади й при оцінці топ-менеджерів акцент робиться на поведінкове інтерв'ю, а для висування співробітників у кадровий резерв – на ділових іграх.

9. Самозвіт (виступ) полягає у проведенні усних виступів керівника чи спеціаліста перед трудовим колективом, в ході якого аналізується виконання плану робіт і особистих зобов'язань.

10. Метод 360° – працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.

11. Оцінка методом комітетів – робота людини обговорюється в групі, при цьому вона поділяється на окремі складові і вже оцінюється по кожній з них. В результаті складається список дій, які оцінюються як успішні та неуспішні.

12. Метод незалежних суддів – працівника оцінюють незалежні особи, які не були з ним колись знайомі (5-7 чоловік) на основі “перехресного допиту”.

13. Метод інтерв'ю – претенденту дають завдання провести співбесіди з кількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод орієнтований на перевірку вмінь правильно оцінювати і підбирати працівників.

14. Спостереження – працівника оцінюють у неформальних умовах (на відпочинку, у побуті) і в робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографії робочого дня.

Також слід зазначити, що на кожному етапі роботи працівника в компанії можна використовувати певні методи оцінки, наприклад, в процесі підбору працівника на вакансію можна використати одночасно метод інтерв'ю та тестування, а для прийняття рішення про звільнення достатньо проведення атестації працівника.

Оцінювання персоналу в зарубіжних країнах дещо відрізняється від того, як проходить цей процес на українських підприємствах. У Росії застосовують різні прилади і машини для оцінки особистих якостей працівника. Наприклад, створений науковими співробітниками Інституту психології апарат “Луч” дає змогу спеціалістам перевірити такі якості людини, як кмітливість і швидкість орієнтації. У фірмі “Дженерал Електрик” визначили, що критика – це неефективний засіб інформування підлеглих про недоліки в їх роботі, а для того, щоб забезпечити зворотній зв'язок необхідно проводити двосторонню дискусію з конкретних питань покращення роботи. В Японії оцінювання персоналу ґрунтується на японській філософії виробництва, тобто визначаються здібності кожного працівника. Особливістю такої оцінки кадрів є її регулярність та обов'язковість для всіх. В США та Західній Європі застосовують тест з питань оцінки персоналу – Business Personality Test (BPT). Цей тест містить 100 питань, відповіді на які оцінюються за шкалою: від 0 до 10 балів, це дає змогу отримати від кожного питання у декілька разів більше інформації, ніж при використанні традиційної шкали “так/ні” або вибору одного із заданих варіантів відповіді.

Всі методи є ефективними при здійсненні процесу оцінювання персоналу, це залежить від мети, з якою проводиться оцінка, від рівня зрілості компанії, її завдань і типу корпоративної культури. Все ж найкраще оцінити працівника можна за допомогою методу управління результативністю, оскільки кожна компанія працює безпосередньо на кінцевий результат, яким є задоволення потреб споживачів та отримання прибутку, тому для того, щоб досягти цього результату необхідно періодично перевіряти виконання роботи кожним працівником, а вже на основі цих даних приймати відповідне управлінське рішення про підвищення заробітної плати чи навпаки – про її зниження, про кар'єрний ріст чи про звільнення працівника.

1. Крушельницька О.В. Мельничук Д.Н. *Управління персоналом: Навчальний посібник.* - К.: Кондор, 2003. – 296 с. 2. Губенко А.В. *Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства// Економіка і маркетинг в XXI сторіччі.* – Ч.1. – 2006. – 80 с. 3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом. Підручник.*– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. 4. Сіващенко Т. *Сучасні підходи до оцінки персоналу. [Електронний ресурс]/* – Режим доступу до статті: www.nbuv.gov.ua 5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом. Підручник.*– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

ХТЕЙ Н.І., ЛАНОВЕНКО М.С.
Національний університет “Львівська політехніка”

ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

© Н.І. Хтей, М.С. Лановенко, 2012

За останні 10-15 років роздрібна торгівля в Україні витримала значні зміни. На місце традиційних для радянського роздрібу, гастрономів і універмагів, прийшли сучасні формати, а ті, які продовжують функціонувати застарілі торговельні точки приходять до ідеї модифікувати методи роботи, або закриваються як неефективні та поглинаються більше успішними конкурентами.

Еволюцію розвитку роздрібною торгівлі України можна зобразити у вигляді наступного порядку: спадщина централізованої мережі магазинів СРСР; поява елементів малого підприємництва (кіоски, ринки); поява перших “елітних” супермаркетів”; поява сучасних торгових мереж для масового споживача, розвиток інтернет-торгівлі та ін.