

8. Колемаев В. А. Математическая экономика / Колемаев В. А – М.: ЮНИТИ, 2003 – 297 с.
9. Романов А.А., Панько А.В. Маркетинговые коммуникации / А.А. Романов, А.В. Панько – М.: Эксмо, 2006. – 432 с. – (Прицельный маркетинг)
10. Ілляшенко С. М., Єфіменко П. М. Реклама та стимулювання збуту/ С. М. Ілляшенко П. М. Єфіменко – С.: СумДУ, 2008,. – 137 с.

*А. О. Дідух,  
студент IV курсу,  
Хмельницький національний університет*

*Н. П. Базалійська,  
викладач,  
Хмельницький національний університет*

## **СУЧАСНІ СПОСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Постановка проблеми.** Найважливішим ресурсом будь – якого підприємства, установи чи організації є персонал, адже ефективна діяльність, рівень професійного розвитку, рівень кваліфікації персоналу є запорукою до успішної діяльності організації. Саме тому на підприємствах здійснюється оцінювання персоналу, що спонукає до того, щоб працювати більш результативно та краще. На основі оцінки можливе просування працівника по службовій ієрархії, надання заохочення або ж звільнення. Будь – якому підприємству за сучасних умов жорсткої конкуренції та нестабільної економіки необхідно якомога раціональніше та продуктивно використовувати наявні людські ресурси, а оскільки це неможливо без оцінювання персоналу, то потрібно удосконалювати існуючі та впроваджувати нові способи оцінювання персоналу організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останніх років питанню оцінювання персоналу на підприємствах приділяється дедалі більше уваги. Причиною такої ситуації, на нашу думку, виступає наявність суперечливих моментів в оцінюванні тієї чи іншої категорії персоналу. Значний внесок у дослідження проблеми оцінювання персоналу на підприємстві належить українським науковцям Д. Богині, Н. Ревенку, О. Рудницькій, В. Шуванову, В. Данюку, В. Петюху, А. Єгоршину, Г. Осовській, І. Гіленко, М. Виноградському, А. Вучкович-Стаднік, Т. Деткевичу, А. Гриценку та іншим. Більш глибокі і суттєві дослідження проводилися зарубіжними науковцями, зокрема: І. Метцнером, Г. Десслером, Е. Браяну, М. Мескону, І. Ансофф.

**Метою статті** є ґрунтовний аналіз сучасних методів оцінювання персоналу та виокремлення особливості їх використання.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес, направлений на встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [1, с. 223].

Оцінюванню персоналу на зарубіжних підприємствах приділяється важлива роль. На підприємствах Західної Європи та США більшість підприємств користуються ВРТ – тест з оцінки персоналу, котрий складається зі 100 запитань.

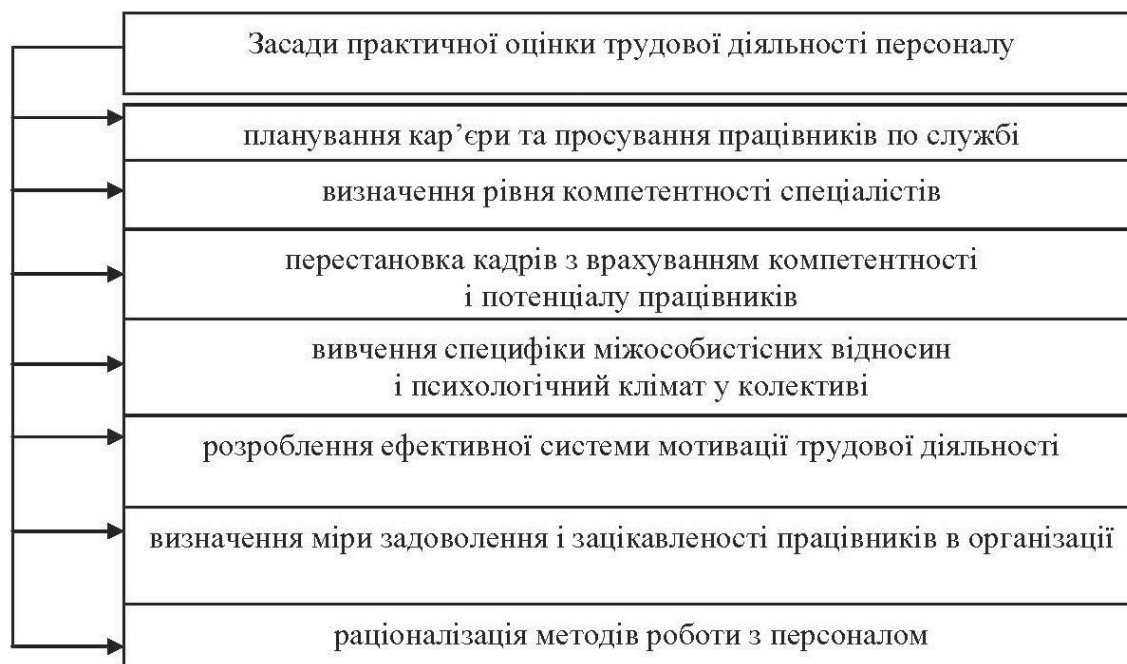
Працівнику пропонується варіанти відповідей не у формі «так» або «ні», а шляхом ранжування – від 0 до 10 балів.

На підприємствах Японії оцінювання направлене на визначення здібностей кожного працівника. Оцінювання здійснюється регулярно і охоплює усіх без винятку працівників, що сприяє відкритості та покращенню психологічного клімату серед працівників.

Суть оцінки персоналу полягає у здійсненні порівняння певних характеристик людини (професійно-кваліфікаційного рівня, результатів праці) з відповідними вимогами. Працівникові потрібно відповідати вимогам, що ставляться до нього організацією, змістом і характером праці, посадовою інструкцією та іншим внутрішнім критеріям підприємства.

Оцінка проводиться не лише потенційних можливостей працівників, їхнього професійного рівня, компетенції, а й реалізації цих можливостей у процесі виконання поставлених завдань та обов'язків, а також досягнення нормативних показників підприємства [2].

Проведення оцінювання персоналу в організації дозволяє вирішити значний перелік організаційних та виробничих питань (рисунок 1).



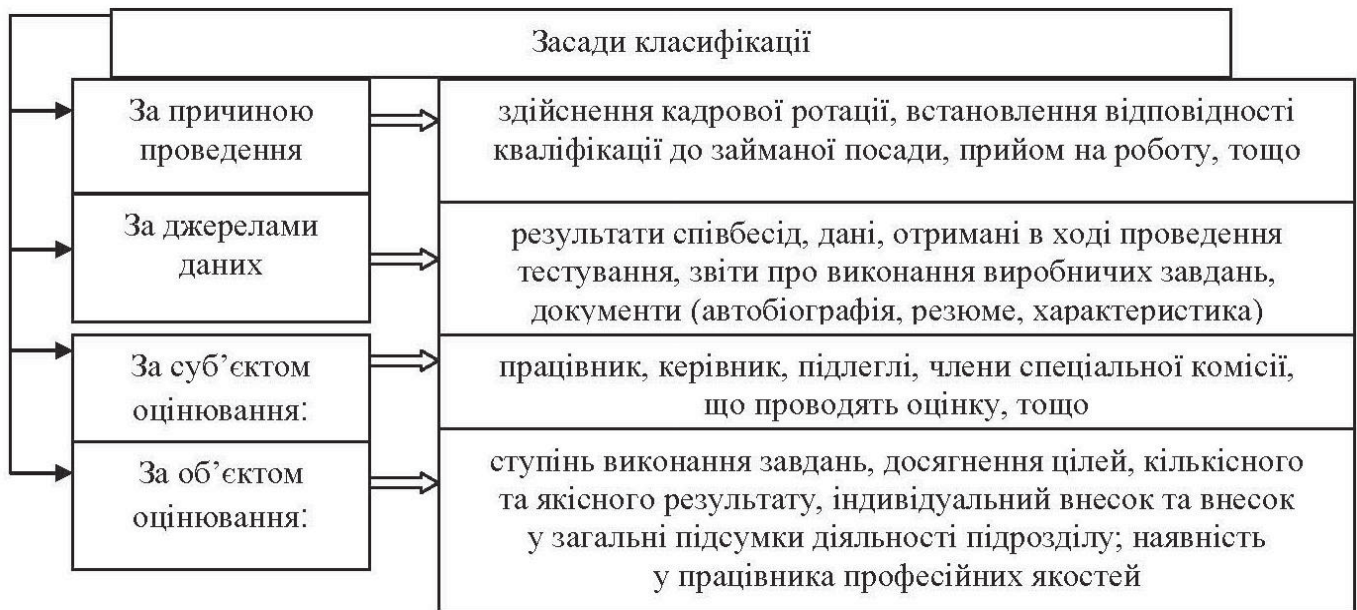
**Рис. 1. Концептуальні засади оцінювання трудової діяльності**

На рисунку 2 представлено різновиди суб'єктів та об'єктів оцінки трудової діяльності працівників виробничої організації.

Інструментарій системи оцінювання персоналу організації формується під впливом потреб у вирішенні завдань виробничо-управлінської діяльності на основі методів оцінювання.

Існує велика кількість методів оцінки персоналу, однак немає універсального, котрий підходить для будь-якої організації, підприємства чи установи. Вибір методу оцінювання здійснюється у відповідності до структури підприємства, масштабів діяльності, чисельності персоналу, характеру діяльності підп-

риємства, саме тому один метод може бути прийнятним одному підприємству і в той же час не підходити для іншого підприємства.



**Рис. 2. Класифікація суб'єктивно-об'єктивної бази оцінювання трудової діяльності персоналу [3]**

На сучасному етапі можна виділити ряд найширше використовуваних та сучасних методів оцінювання персоналу, зокрема виділяють:

- атестація. Суть методу атестації полягає в комплексній оцінці, що містить результати діяльності, трудову поведінку та особисті якості працівника. Атестація проводиться спеціальною комісією, в яку входять представники структурних підрозділів, керівництва та кадрової служби. Атестація передбачає оцінювання якості і кількості виконаної роботи, внесення змін до посадових інструкцій і функціональних обов'язків, уточнення параметрів оплати праці [4];

- метод тестування. Оцінювання здійснюється за допомогою тестів, котрих існує 3 види: кваліфікаційні – розробляються для тестування вже набутих навичок, дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; фізіологічні, що дозволяють виявити фізіологічні здібності людини (найчастіше застосовують для оцінки кандидатів для управлінської роботи); психологічні – дозволяють оцінити особисті якості працівника [5, с. 286];

- метод «360 градусів». Суть даного методу полягає в тому, що оцінювання працівника проводиться в реальних робочих умовах. Оцінювання здійснюється колегами працівника, підлеглими, керівництвом, клієнтами. Усім їм пропонується заповнити однакового змісту бланки, при цьому забезпечується анонімність, адже опрацювання отриманих даних здійснюється комп'ютером [6, с. 84-87];

- метод незалежних суддів. Оцінювання здійснюється комісією, сформованою із незалежних експертів (зазвичай понад 5 чоловік). Працівнику, що проходить оцінювання ставлять запитання за різними сферами діяльності, при цьому здійснюється фіксація правильних і неправильних відповідей. По завершенні надається висновок про результати атестації;

– ассесмент-центр – стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу. Даний вид оцінювання є найбільш повним та об'єктивним, адже дає змогу оцінити працівників в максимально наближених до реальних умовах, призначений для оцінки співробітників за компетенціями під конкретне кадрове завдання. До компонентів методу відносять: інтерв'ю з експертом, тестування, ділова гра, біографічне анкетування, опис професійних досягнень, поведінкове інтерв'ю [4];

– метод управління за цілями. В ході оцінювання за даним методом відбувається діалог між керівником та підлеглим щодо постановки завдань і цілей та оцінки результатів виконання в обумовлений термін. Розробляється план дій, в якому зазначаються конкретні дії, необхідні для виконання поставленої мети. Встановлені цілі окреслюють коло обов'язків працівника та міру відповідальності на обумовлений період, що необхідний для досягнення результату;

– метод стандартних оцінок. Безпосередній керівник працівника заповнює спеціальну форму стандартних оцінок характеризуючи окремі аспекти роботи працівника.

– метод інтерв'ю за компетенціями – отримання інформації про працівника здійснюється в ході особистої бесіди;

– метод управління досягненнями. Даний метод розглядається як механізм комунікації керівника та підлеглого, за якого обидві сторони зацікавлені в досягненні виробничих результатів.

Порівняльну характеристику переваг і недоліків по кожному наведеному вище методу зображено у таблиці 1.

*Таблиця 1*  
*Переваги та недоліки методів оцінювання персоналу*

№ п/п	Метод	Переваги застосування	Недоліки застосування
1.	Метод стандартних оцінок	Простота і доступність у застосуванні	Суб'єктивний характер оцінки працівника керівником
2.	Метод тестування	Дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, існує можливість комп'ютерної обробки результатів	Тести не враховують, як потенційні здібності працівника проявляються на практиці
3.	Метод 360 градусів	Загальна оцінка працівника усіма, з ким він контактує	Як і у методі стандартних оцінок не виключений суб'єктивізм
4.	Метод незалежних суддів	Достовірна оцінка працівника незацікавленими особами	Значні затрати на оплату праці особам, що проводять оцінювання
5.	Метод ассесмент-центр	Найбільш повна і об'єктивна оцінка працівника	Більші затрати коштів та часу у порівнянні з рештою методів

6.	Метод управління за цілями	Чітка постановка і затвердження шляхів виконання завдання	Право вирішального голосу в процесі оцінювання належить керівнику
7.	Метод інтерв'ю за компетенціями	Оцінювання здійснюється в ході особистої бесіди працівника і оцінювача	Запитання в інтерв'ю можуть не стосуватися сфери діяльності працівника
8.	Атестація персоналу	Здійснюється комплексна оцінка працівника	Значне фінансування атестаційної комісії

Атестація, на нашу думку, є найповнішим та найефективнішим методом оцінки трудової діяльності персоналу підприємства.

**Висновки та рекомендації.** Як показує практика, з-поміж усіх наведених вище методів оцінювання трудової діяльності не можна виділити один найважливіший, адже для кожного підприємства найоптимальнішим буде метод, що відповідатиме його структурі, характеру діяльності та іншим факторам. Оцінювання персоналу є важливим процесом на будь-яких підприємствах незалежно від форми власності, адже основа ефективної діяльності підприємства полягає у персоналі.

Для покращення процедури оцінки трудової діяльності персоналу, на нашу думку, потрібно:

- перейти до сучасних, новітніх методів оцінки;
- сприяти активізації зворотнього зв'язку, за якого персонал буде включений в процес оцінювання;
- забезпечити доступ працівників до результатів оцінювання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук // – К.: «Кондор», – 2006. – 308 с.
2. Григор'єва Н. О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління / Н. О. Григор'єва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya>.
3. Доскуч Л. В. Методичні підходи до оцінки персоналу промислових підприємств / Л. В. Доскуч // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2012. – № 735. – С. 79-84.
4. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К. М. Дідур. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php>.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова. О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011.— 468 с.
6. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації // О. Д. Ситнік / Актуальні проблеми економіки.– 2007.– №11. – С. 84-87.