

УДК 331.108

Факдсева А. Є.

ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

У статті виявлено сучасні особливості методів оцінки персоналу. Досліджено вітчизняний та зарубіжний досвід оцінки персоналу підприємств. Виявлено переваги та недоліки кожного з методів та варіації їх застосування на українських підприємствах. Метою статті є виявлення актуальних особливостей методів оцінки персоналу, тому що на даному етапі найбільш перспективний напрям інвестування коштів підприємства - інвестиції у людський капітал, бо саме це сприяє отриманню найбільшого за розміром та довготривалого за часом соціально-економічного ефекту.

Ключові слова: підприємство, персонал, методи оцінки, людський капітал, інвестиції.

В статье выявлены современные особенности методов оценки персонала. Исследованы отечественный и зарубежный опыт оценки персонала предприятий. Выявлены преимущества и недостатки каждого из методов и вариации их применения на украинских предприятиях. Целью статьи является выявление актуальных особенностей методов оценки персонала, так как на данном этапе наиболее перспективное направление инвестирования средств предприятия - инвестиции в человеческий капитал, поскольку именно это способствует получению наибольшего по размеру и длительного по времени социально-экономического эффекта.

Ключевые слова- предприятие, персонал, методы оценки, человеческий капитал, инвестиции.

Постановка проблеми. Одне з ключових питань країни - ефективно відтворення людського капіталу. Для його визначення та підвищення необхідний дієвий метод оцінки, який би не лише констатував процеси використання та розвитку професійно-кваліфікаційних якостей персоналу, а сприяв у розробці заходів щодо вдосконалення відтворення людського капіталу. Згідно з цим доцільно вирішити такі завдання: проаналізувати та узагальнити методичні підходи до оцінки персоналу аби удосконалити їх, оскільки людський капітал має динамічний характер; виявити особливості, переваги та недоліки вітчизняних та зарубіжних методів оцінки працівників та можливості їх застосування на українських підприємствах.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженням проблем оцінки І Персоналу, займалися такі вітчизняні науковці, як: А Вучкович-Стаднік [1], К» Грішнова [2], В. Дашок [3], А. Колот [4], О. Круцієльніцька [5], В. ІХруцький [6]. Серед закордонних науковців ці проблеми розглядали: 1. ЦАнсофф [1.7], М. Армстронг [8], Р Дафт [9], М. Мескон [10].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Разом з тим. Неможливо заперечити необхідність визначення сучасних особливостей

методів оцінки персоналу щодо їх використання в умовах українських підприємств.

Цілі статті. Метою дослідження є виявлення актуальних особливостей методів оцінки персоналу. Для досягнення мети вирішено такі завдання: проаналізовано кожен метод оцінки, виявлено їх особливості, переваги та недоліки; розглянуто особливості їх застосування на українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу, Інвестиції в людський капітал можуть принести найбільший ефект, якщо працівник буде повністю реалізувати свої знання та вміння на практиці за умов сприятливого мотиваційного клімату і наявності власного бажання у розвитку [2].

За допомогою інвестувань у персонал, підприємства отримують зростання продуктивності праці, зменшення витрат робочого часу і, як результат, підвищення своєї конкурентоспроможності. Отже, щоб удосконалити відтворення людського капіталу на підприємстві, необхідна дієва оцінка працівників. Оцінювання персоналу - процедура, що виконується для визначення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, якісних і кількісних результатів його трудової діяльності певним вимогам організації виробництва та праці на підприємстві [1]. Враховуючи динаміку вимог до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, доцільно звернутися до якісної об'єктивної його оцінки. Це сприятиме визначенню умінь, знань та навичок, які необхідні конкретному фахівцю. За використання цієї оцінки персонал зможе об'єктивно розвиватись.

На практиці використовується багато способів та методик оцінки, але вони продукують різні за рівнем об'єктивності результати. У вітчизняній та зарубіжній практиці немає еталонних методик оцінки персоналу. В той же час, теоретики та підприємці досить часто мають полярні думки щодо доцільності застосування певних методів оцінки персоналу чи щодо рівня їх об'єктивності [6]. Правильний вибір методів оцінки персоналу на підприємстві - запорука ефективного управління, аю сприяє зростанню прибутку та загальному функціонуванню підприємства

У вітчизняній та зарубіжній практиці використовуються різні методи оцінювання персоналу. Розглянемо три умовні групи вітчизняних методів (Ріс. !). Перша група включає описові методи, які характеризують якості працівників без їх кількісного вираження (якісні методи). Друга група включає комбіновані методи і є проміжною, бо в основі її діючих методів стоїть описовий принцип і кількісні параметри, що визначаються на підставі первинних якісних описів. Третя група представлена кількісними методами, застосування яких дозволяє отримати досить об'єктивну числову оцінку рівня ділових якостей працівників [4].

Перша група методів має вольовий, суб'єктивний характер. Серед них: біографічний метод; система довільних усних та письмових характеристик; метод критичних подій; оцінка виконання; метод групової дискусії; метод еталона: матричний метод; системи вільного і вимушеного вибору оціночних характеристик за готовими формами [4].

Друга група методів включає: метод оцінок, що сумуються; система заданого угруповання працівників; тестування [4].

До третьої групи методів входять: система класифікації за порядком (метод рангового порядку); метод парних порівнянь працівників; метод заданої бальної оцінки (привласнення очок); метод вільної бальної оцінки; система графічного профілю працівників; коефіцієнтна оцінка рівня ділових якостей [4]. Також, існують допоміжні методи оцінки: анамнестичний метод, метод узагальнення незалежних характеристик, метод систематичних спостережень за поведінкою і діяльністю оцінюваного працівника, метод оціночного інтерв'ю метод управління за допомогою цілей; оцінка за ступенем вибору оцінюваним працівником найкращого способу дії за якогось учасника ігрової конкретної виробничої ситуації, оцінка за ступенем рішення; оцінюваним працівником умовних виробничих завдань і ситуацій; метод анжованої бальної оцінки за типовими прикладами, метод самооцінки власних властивостей і якостей, метод спектру.

Методи еталона, матричний і групової дискусії є прогностичними, інші - практичними. Отже, основна маса методів оцінки, у тому числі всі кількісні, сприяють практичному підтвердженню або спростуванню моделі-гіпотези щодо діяльності працівника, тобто оцінюють його за досягнутими результатами роботи. Це і є базою ділової оцінки людей.

Переваги і недоліки деяких вітчизняних методів оцінки працівників наведено в табл. 1

Використання методів, зважаючи на цілі оцінки, говорить про те, що лише технології графічного профілю, вільної бальної оцінки і коефіцієнтної оцінки можуть сприяти досягненню усіх цілей ділової оцінки. Метод коефіцієнтної оцінки має найбільш високі якісні показники. А його висока трудомісткість може бути легко усунена формалізацією та автоматизацією процедури оцінки. Основні зарубіжні методи оцінки персоналу такі: Assessment Center, Management by Objectives (MBO), Key Performance indicators (К.РІ, «360 градусів», проте існує багато їх комбінацій.

Корпоративна культура і цілі, що стоять перед підприємством, визначають обрання певного методу для нього. Assessment Center (Центр оцінки/си) дістав найбільшого поширення серед методів оцінки персоналу в Україні. Цей метод включає імітаційні вправи, за

Корпоративна культура і цілі, що стоять перед підприємством, визначають обрання певного методу для нього. Assessment Center

(Центр оцінки/си) дістав найбільшого поширення серед методів оцінки персоналу в Україні. Цей метод включає імітаційні вправи, за

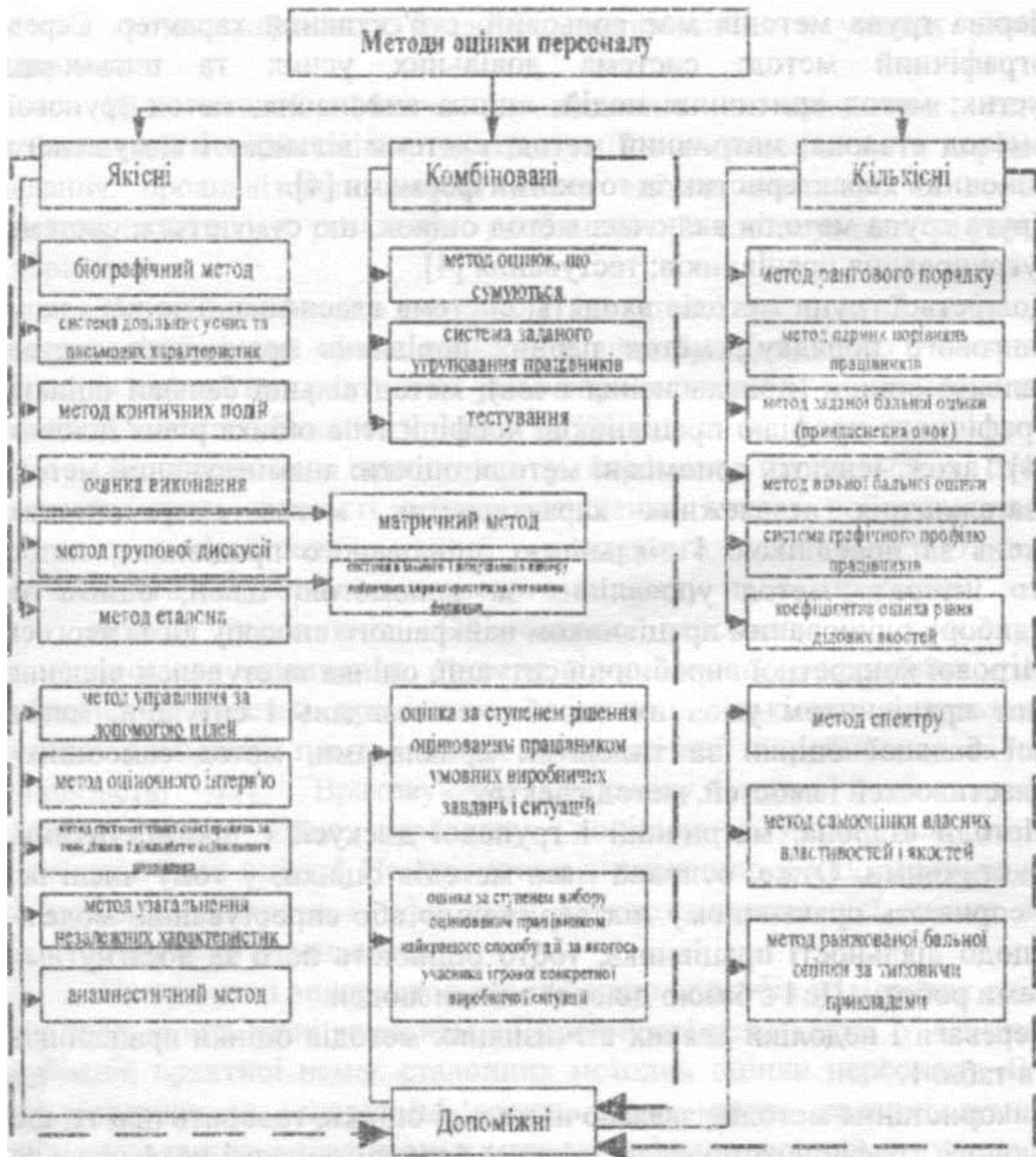


Рисунок 1 - Методи оцінки персоналу

допомогою яких моделюється робоча реальність учасників [7]. Особливості цього методу, його переваги та недоліки розглянуто в табл. 2.

За кордоном цей метод використовується для оцінки топ-менеджерів, а на українських підприємствах - для середньої і вищої ланки управління. Завдяки охопленню декількох оціночних процедур (інтерв'ю, тестування, рольові ігри)

Таблиця 1 - Переваги та недоліки вітчизняних методів оцінювання персоналу

| Назва методу | Сутність методу | Переваги методу | Недоліки методу |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Біографічний метод | Оцінка працівників за даними їх біографій і так званими мандатними даними. | Сдиний метод, який допомагає вивчити особистість у процесі розвитку. | описовість і схильність пам'яті до помилок у минулому. |
| Система двійлих усних та письмових характеристик | Керівник чи група керівників (експертів) описують видатні успіхи та утупчення підлеглих за певного періоду своєї діяльності. | дозволяє розширити систему одержуваних показників. | дані про працівника будуть не об'єктивними, а переломленими, враховуючи ставлення людей, які забезпечують отримання необхідної інформації. |
| Метод критичних людей | Опис керівником (або групою керівників) найбільш видатних успіхів або недоліків у роботі підлеглих за певний період їхньої діяльності і присвоєння їм у зв'язку з цим певної оцінки. | допомагає працівникам зрозуміти, що означає «добре» і «погане» виконання обов'язків; примушує того, що тестує оцінювати підлеглих на основі поведінки. | важко ставити ранги працівникам відрізняючи їх один від одного. |
| Оцінка виконання | Полягає в описі та оцінці того, що зробив працівник за певний період його діяльності. | простота, мала трудомісткість. | необ'єктивність результатів оцінки. |

Продовження табл. 1

| | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Метод групової дискусії</p> | <p>Полягає у вільній бесіді групи керівників (або експертів) з працівниками за темою їхньої діяльності й у виборі за певними критеріями найбільш активних, самостійних, інформованих, і тих людей, хто логічно думають.</p> | <p>дозволяє членам групи прояснювати власну позицію і уточнювати взаємні позиції учасників групи; дозволяє виявляти різноманіття підходів і точок зору з поставлених проблем і питань; дає всебічне бачення предмета обговорення.</p> | <p>блокування рішення внаслідок розходження точок зору; прийняття неоптимального результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не досить компетентні в обговорюваному питанні члени групи; можливе передчасне ухвалення групового рішення та нечітке визначення відповідальності.</p> |
| <p>Метод еталона</p> | <p>Полягає у виборі за певними критеріями найкращих працівників, прийнятих за еталон, і в порівнянні з ними інших.</p> | <p>простота; мала трудомісткість; чіткість системи критеріїв і факторів оцінки.</p> | <p>необ'єктивність результатів оцінки.</p> |
| <p>Матричний метод</p> | <p>Передбачає порівняння фактичних якостей працівників з набором якостей, необхідних для заняття певних посад.</p> | <p>наочність аналізу; простота; чіткість системи критеріїв і факторів оцінки; можливість врахування усіх критеріїв і факторів оцінки; можливість автоматизації оцінки; відповідність більшості принципів ділової оцінки.</p> | <p>велика трудомісткість; необ'єктивність результатів оцінки.</p> |

Продовження табл. 1

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Системи вільного і вимушеного вибору оціночних характеристик, за готовими формами</p> | <p>Порівняння реальних якостей працівника із задалегідь підготовленими характеристиками</p> | <p>простота; чіткість системи критеріїв і факторів оцінки; можливість врахування усіх критеріїв і факторів оцінки; можливість комплексного вирішення усіх задач оцінки.</p> | <p>велика трудомісткість; необ'єктивність результатів оцінки; невідповідність більшості принципів ділової оцінки.</p> |
| <p>Метод оцінок, що сумуються</p> | <p>Полягає у визначенні експертами частоти прояву ("постійно", "часто", "іноді", "рідко", "ніколи") у працівників тих чи інших якостей і присвоєння певних бальних оцінок за той чи інший рівень частоти.</p> | <p>простота; чіткість системи критеріїв і факторів оцінки; можливість врахування усіх критеріїв і факторів оцінки; можливість отримання кількісних показників оцінки; можливість комплексного вирішення усіх задач оцінки; можливість формалізації розрахунків показників оцінки; відповідність більшості принципів ділової оцінки.</p> | <p>велика трудомісткість; необ'єктивність результатів оцінки; немає можливості автоматизації оцінки.</p> |

Продовження табл. 1

| | | | |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Система задаючого у групування працівників</p> | <p>Предбачає вибір обмеженої кількості факторів оцінки, розподіл працівників з цих факторів на чотири групи (як правило, "відмінний працівник", "гарний", "задовільний", "поганий") і наступну так звану пульсацію, тобто заміну поганих працівників відмінними.</p> | <p>простота; чіткість системи критеріїв і факторів оцінки; можливість врахування усіх критеріїв і факторів оцінки; можливість отримання кількісних показників оцінки; можливість комплексного вирішення усіх задач оцінки; можливість формалізації розрахунків показників оцінки; відповідність більшості принципів ділової оцінки.</p> | <p>велика трудомісткість; необ'єктивність результатів оцінки; немає можливості автоматизації оцінки.</p> |
| <p>Тестування</p> | <p>Оцінка працівників за ступенем вирішення ними задалегаль підготовлених виробничих завдань (тестів) і встановлення на цій основі кількісних показників, що визначають рівень їх якостей.</p> | <p>простота; чіткість системи критеріїв і факторів оцінки; можливість врахування усіх критеріїв і факторів оцінки; можливість отримання кількісних показників оцінки; можливість комплексного вирішення усіх задач оцінки; можливість формалізації розрахунків показників оцінки; відносна об'єктивність результатів оцінки.</p> | <p>велика трудомісткість; немає можливості автоматизації оцінки; невідповідність більшості принципів ділової оцінки.</p> |

Продовження табл. 1

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Система класифікації за порядком (метод рангового порядку)</p> | <p>Керівник (або група керівників); виходячи з певних критеріїв оцінки, має в своєму розпорядженні оцінюваних працівників за порядком від найкращого до найгіршого; в цьому випадку підсумкова оцінка визначається як сума отриманих працівниками порядкових номерів.</p> | <p>простога; мала трудомісткість; чіткість системи критеріїв і факторів оцінки; можливість врахування усіх критеріїв і факторів оцінки; можливість отримання кількісних показників оцінки; відносна об'єктивність результатів оцінки; відповідність більшості принципів ділової оцінки.</p> | <p>неможливість комплексного вирішення усіх задач оцінки; неможливість формалізації розрахунків показників оцінки; немає можливості автоматизації оцінки.</p> |
| <p>Метод парних порівнянь працівників</p> | <p>Передбачає послідовне попарне порівняння працівників за сукупністю чинників оцінки з позицій загальної відносної цінності для підприємства.</p> | <p>можливість врахування усіх критеріїв і факторів оцінки; можливість отримання кількісних показників оцінки; відносна об'єктивність результатів оцінки; можливість формалізації розрахунків показників оцінки; відповідність більшості принципів ділової оцінки.</p> | <p>складність; велика трудомісткість; не має чіткості в системі критеріїв і факторів оцінки; неможливість комплексного вирішення усіх задач оцінки; немає можливості автоматизації оцінки.</p> |

Продовження табл. 1

| | | | |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Метод заданої бальної оцінки (привласнення очок)</p> | <p>Полягає в привласненні заздалегідь обумовленої кількості балів (очок) за кожне досягнення працівника з наступним визначенням його загального ділового рівня у вигляді суми набраних балів.</p> | <p>простота; мала трудомісткість; чіткість системи критеріїв і факторів оцінки; відносна об'єктивність результатів оцінки; можливість отримання кількісних показників оцінки; можливість комплексного вирішення усіх задач оцінки; можливість формалізації розрахунків показників оцінки; відповідність більшості принципів ділової оцінки.</p> | <p>велика трудомісткість; немає можливості автоматизації оцінки; немає можливості врахування усіх критеріїв і факторів оцінки.</p> |
| <p>Метод вільної бальної оцінки</p> | <p>Полягає в привласненні керівником (або експертом) певної кількості балів за встановленою шкалою кожній якості працівника і загальній його оцінці у вигляді суми балів або середнього балу.</p> | <p>чіткість системи критеріїв і факторів оцінки; можливість врахування усіх критеріїв і факторів оцінки; можливість отримання кількісних показників оцінки; можливість комплексного вирішення усіх задач оцінки; можливість формалізації розрахунків показників оцінки; відповідність більшості принципів ділової оцінки.</p> | <p>складність; велика трудомісткість; немає можливості автоматизації оцінки; необ'єктивність результатів оцінки.</p> |

Закінчення табл. 1

| | | | |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Система графічного профілю працівників</p> | <p>Відображає рівень кожної з ділових якостей працівників, оцінених у балах, у вигляді крапок на графічній шкалі, які поєднані прямими лініями.</p> | <p>простота; чіткість системи критеріїв і факторів оцінки; можливість врахування усіх критеріїв і факторів оцінки; можливість отримання кількісних показників оцінки; можливість комплексного вирішення усіх задач оцінки; відповідність більшості принципів ділової оцінки; можливість автоматизації цінки.</p> | <p>велика трудомісткість; необхідність результатів оцінки; неможливість формалізації розрахунків показників оцінки.</p> |
| <p>Коефіцієнт оцінка рівня ділових якостей</p> | <p>Заснована на системі коефіцієнтів, що вимірюють як окремі якості працівників, так і їх сукупність.</p> | <p>простота, чіткість системи критеріїв і факторів оцінки; можливість врахування усіх критеріїв і факторів оцінки; можливість отримання кількісних показників оцінки; можливість комплексного вирішення усіх задач оцінки. відповідність більшості принципів ділової оцінки; можливість автоматизації оцінки; відносна об'єктивність результатів оцінки; можливість формалізації розрахунків показників оцінки.</p> | <p>велика трудомісткість.</p> |

Таблиця 2 - Переваги та недоліки зарубіжних методів оцінювання персоналу

| Назва методу | Сутність методу | Переваги методу | Недоліки методу |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод Assessment Center | Репрезентує технологію оцінки професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. | - неможливість фальсифікації результатів; - багатоплановість і поєднання широких можливостей для розкриття потенціалу кожного учасника з точними методами оцінки. | - високі організаційні витрати; - значні витрати часу; - висока вартість методу порівняно з іншими методами оцінки; - високий рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку. |
| Метод управління за цілями Management by Objectives (МВО) | Спільна постановка завдань керівником і співробітником й оцінка результатів їхнього виконання по закінченні звітного періоду. | - співробітник розуміє критерії успішності СВОЕ' роботи ще до початку виконання завдань (прозорість системи оцінки простота виміру досягнень); - підвищення справедливості в призначенні винагород співробітникам; - розвиток у співробітників ініціативи, трудоощі "моги ваш": - метод оптимальний за тимчасовими витратами | - метод досить суб'єктивний, оскільки виконання завдань оцінює, як правило, одна людина (менеджер); - визначення цілей і критеріїв вимагає фінансових тимчасових витрат на їх розробку; - орієнтація на минулі заслуги співробітника, а не на його розвиток у майбутньому. |

Продовження табл. 2

| | | | |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Метод Key Performance Indicators (KPI)</p> | <p>Показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних KPI усього підприємства (прибуток, рентабельність або капіталізація).</p> | <p>- розмір бонусу співробітника безпосередньо залежні від виконання його персональних KPI. - за кожним співробітником тріадою відповідальність за певну ділянку роботи; - співробітник усвідомлює свій внесок у досягненні спільної мети підприємства: - метод орієнтований на мотивацію персоналу.</p> | <p>- метод потребує значних витрат часу; - визначення показників ефективності дуже трудомісткий процес і вимагає від учасників проекту знання предметної області, досвіду, творчого підходу.</p> |
| <p>Метод «360 градусів»</p> | <p>Отримання даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей.</p> | <p>- отримання різнобічної оцінки для одного співробітника; - створення та зміцнення довірчих відносин з клієнтами; - моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів; - об'єктивність отриманих результатів.</p> | <p>-- оцінюються лише компетенції, але не результати діяльності, - необхідність у високому ступені конфіденційності даних: - складність в отриманні відвертої інформації колег в оцінці; - стресовий вплив на співробітника, - трудомісткість в обробці результатів.</p> |

метод є найбільш ефективним, бо поєднання їх у комплексі сприяє отриманню прогностичної й достовірної інформації про особистіско-ділові якості співробітників. На базі результатів оцінки може бути розроблена програма навчання персоналу. Запровадження цього методу в Україні не є

доцільним, бо не кожен керівник і готовий до інвестування великих коштів у розвиток персоналу, що простежується у недоліках методу.

Розглянемо метод управління за цілями - Management by Objectives (МВО). Система орієнтована на всі ланки персоналу підприємства - від нижньої до топ-менеджерів. В результаті проведення оцінки МВО можуть бути такі рішення: виплата премій і бонусів, нематеріальна мотивація, перегляд заробітної плати, нагородження грамотами, присудження почесних звань тощо [8]. Сутність цього методу, його переваги та недоліки розглянуто в табл. 2,

Завдяки встановленню конкретної мети підприємства, аби досягти кінцевого результату, тобто процвітання, метод дозволяє кожному працівнику використовувати свій потенціал повною мірою. Отже, використання даного методу в Україні дасть можливість для підвищення ефективності цільового управління завдяки росту мотивації персоналу в досягненні встановлених цілей. Метод є доцільним для запровадження на підприємствах, які мають справу з інноваціями.

Метод Key Performance Indicator (КРІ) є схожим на плановий підхід. Його особливість в тому, щоб дії колег з різних служб не були полярними і не створювати перепон роботі фахівців інших підрозділів. Працюючи на досягнення поставлених перед ним цілей, кожен сприяє загальній справі, стримуючи в результаті бонуси за їх виконання [9]. Особливості цього методу, його переваги та недоліки розглянуто в табл. 2. Поєднання глобальних цілей підприємства з цілями підрозділів і окремих працівників у методі КРІ сприяє підвищенню якості роботи персоналу та, відповідно, ефективності діяльності всього підприємства, тому є доцільним запроваджувати цей метод оцінки персоналу на підприємствах України.

У методі «360 градусів!!» отримання інформації відбувається на різних рівнях: від колег, керівника, клієнта підлеглого, тобто від усіх, хто спілкується з працівником. Може використовуватися при вирішенні широкого кола завдань, щодо професійного розвитку [10]. Сутність цього методу його перевага та недоліки демонструє табл. 2.

На підприємствах України використаних цього методу оцінки персоналу є проблемним, бо мають місце недостатня відвертість, упередженість колег та наявність психологічних труднощів. Проте, метод допомагає оцінити соціальну компетентність співробітника, тобто дозволяє формувати програми розвитку працівників.

Отже, будь-який з обраних методів оцінки персоналу на українських підприємствах сприяє аналізу способів досягнення цілей підприємства, визначенню рівня кадрових ризиків на ньому, зважуванню ефективності інвестицій у персонал.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Аналіз сучасних методів оцінки персоналу та визначення їх особливостей зумовлено постійною динамікою техніки і технологій, які потребують відповідної реакції від підприємств. Це виявляє необхідність висування нових вимог і до кваліфікаційного рівня персоналу. Так, висування нових вимог підприємств України до працівників за допомогою певного з розглянутих вітчизняних та зарубіжних методів дозволить вдосконалити процес оцінки під час атестації персоналу та провести актуальні ефективні заходи аби підвищити його кваліфікаційний рівень. В той же час, запровадження нових методів щодо визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівників на підприємстві ускладнюється через малу кількість інформації про методики їх оцінки. Тому перспективи подальших робіт у цьому напрямку полягають у дослідженні передумов побудови та вдосконалення навичок, умінь та знань працівників для подальшого підвищення ефективності управління персоналом підприємств.

Список використаних джерел:

1. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения [Текст] / А. А. Вучкович-Стадник. - М : Эксмо, 2008 - 592 с.
2. Грیشнова О. А. Оцінювання персоналу сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грیشнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. - 2010. - т. 7. - С. 42 - 50.
3. Крушельницькй О. В. Управління «персоналом» [Текст] . навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. - К : Кондор, 2005. - 308 с.
4. Хрупкий В. Е. Оценка персонала. Теория и практика применения системы еоалаксированных показателей / В. Е. Хрупкий, Р. А. Толмачев. - М. Финансы и статистика. 2009. - 224 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.. Экономика. 2005. - 178 с.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. - М. ! КНФРА-М, 2002. - 328 с.
7. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. - СПб.: Питер 2001. - 829 с.
8. Мескон М. ОСНОВЫ менеджмента / М. Мескон, М. Альберт. - М.: Дело. 1997. - 702 с.

A. Ye. Fandyeyeva

FEATURES OF METHODS OF PERSONNEL ESTIMATION

The article has revealed modern features of methods of personnel estimation. National and international experiences of personnel estimation have been studied. Advantages and disadvantages of each method and variations of their application have been revealed at Ukrainian enterprises. The aim of the article is to identify actual features of methods of personnel estimation, because at this stage the most promising direction of investment for the company is the investments in human capital, because it helps to ensure the largest in size and long-time social-and-economic effect.

Many methods and techniques of estimation are used in practice, but they produce different results in terms of objectivity. There are no reference methods of personnel estimation in national and foreign practice. At the same time, theoreticians and entrepreneurs rather often have the polar views on the usefulness of certain methods of personnel estimation or on the level of their objectivity. The correct choice of methods of personnel estimation in the enterprise is the key to effective management that promotes the growth of profits and overall functioning of an enterprise.

The analysis of modern methods of personnel estimation and the determination of their features are caused by constant dynamics of techniques and technologies that require an appropriate response from the businesses. It shows the need for the nomination of new requirements to the personnel qualification. Thus, the nomination of the new requirements to the employees at Ukrainian enterprises with some of the national and foreign examined methods will improve the estimation process during the personnel certification and conduct an urgent effective measures to improve its qualification. At the same time, the implementation of new methods of determining the professional qualification of workers at the enterprise is complicated because of the small amount of information about the estimation methods. So the prospects for further work in this direction are in researching of the preconditions for building and improving the skills, abilities and knowledge of the workers for further improving of the personnel management of enterprises.

Keywords: enterprise, personnel, estimation methods, human capital, investments.