

5. Onsovykh, A. (2010), "The employment potential of education, and components factors forming", *Ekonomichni nauky. Seriya: Regionalna ekonomika*, no. 4 (7), available at: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_4/18.pdf
6. Barantseva, S., Bokova, O. (2010), "The employment potential of the enterprise: theoretical aspects", *Torhivlia I rynek Ukrainy*, issue 30, vol. 2, pp. 220-226.
7. Fominykh, T. (2011), "Analysis of the component structure of the region", *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 2 (24), pp. 58-62.
8. Shevchuk, L. (2003), *Metodyko-sotsialni aspekty vykorystannia trudovoho potentsialu: rehionalnyi analiz ta prohnoz* [Methodological and social aspects of the use of labor potential, regional analysis and forecast], Kyiv, Ukraine, 489 p.
9. Voloshyn, R. and Zastavniuk, L. (2010), "Development of the agricultural business in the context of land transformation", *Ekonomichniy analiz*, no. 7, pp. 39-41.
10. Bazhan, I. (2010), "Economic nature and essence of the category of "labor potential", *Visnyk BUMB*, no. 2 (10), pp. 84-89.
11. Zhybak, M. (2009), "Socio-economic nature of the agricultural labor potential of rural areas", *Ekonomichniy analiz*, no. 4, pp. 31-36.
12. Bohynia, D. (2000), *Osnovy ekonomiky pratsi* [Basis of labor economy], tutorial, Znannia-Pres, Kyiv, Ukraine, 313 p.
13. Diiesperov, V. (2000), *Silskohospodarska pratsia v novykh umovakh* [Agricultural labor in new environment], IAE, UAAN, Kyiv, Ukraine, 186 p.

УДК 316.6

Юркевич Г.Й.,
к. псих. н., доцент кафедри
менеджменту організацій та інноваційного підприємництва
Тернопільського національного економічного університету

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Yurkevych H.Y.,
cand.sc.(psychology), assistant professor of department
management organizations and of innovative entrepreneurship
Ternopil National Economic University

MODERN METHODS OF PERSONNEL EVALUATION OF ORGANIZATION

Постановка проблеми. Останнім часом усе більше уваги приділяється діловій оцінці персоналу, оскільки персонал є мотором будь-якої організації, і помилки при роботі з ним, особливо коли мова йде про керівні посади, обходяться занадто дорого. Як показують дослідження, регулярна й систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їхньому професійному розвитку й росту. Одночасно результати оцінки є важливим елементом керування людськими ресурсами, оскільки дають можливість приймати обґрунтовані рішення відносно винагороди, просування, звільнення співробітників, їхнього навчання й розвитку. Процедура оцінки персоналу є базовими для багатьох конкретних аспектів кадрової роботи. Зокрема: при прийманні на роботу, при просуванні, при навчанні, при реорганізації, заохоченні, скороченні й звільненні. Оцінка й атестація персоналу тісно пов'язана практично з усіма основними напрямками роботи в сфері керування персоналом.

Об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процесу оцінювання персоналу присвячено низку праць вітчизняних науковців. Серед них: А.М. Колот [6], Л.В.Балабанова [1], В.М. Петюх [3], В.М. Данюк [3], Л.І. Федулова [7], М.Ф. Головатий [2] та інші. Проте нетрадиційні методи оцінювання персоналу на сьогодні залишаються темою малодослідженою.

Постановка завдання. Метою даної публікації є аналіз сучасних методів оцінювання персоналу в Україні та в інших країнах і визначення їх переваг та недоліків. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- розглянути систему оцінювання персоналу;
- проаналізувати методи оцінки персоналу в зарубіжних країнах;
- розглянути сучасні нетрадиційні методи оцінки персоналу, виявити їх переваги та недоліки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників.

Оцінювання персоналу — це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу.

З оцінкою персоналу тісно пов'язані такі поняття виробничої практики: мотивація, системи заробітної плати та преміювання, планування кар'єри, підвищення кваліфікації, кадрове регулювання.

Зміст і методи оцінювання можуть суттєво різнитися залежно від того, які конкретні завдання вирішуються з його допомогою.

Може проводитися оцінювання:

- кандидатів під час приймання їх на роботу;
- відповідності працівників вимогам робочого місця, посади;
- ефективності праці з метою установлення рівня оплати та форм стимулювання;
- працівників для формування кадрового резерву, планування кар'єри,
- професійно-кваліфікаційного просування;
- професійних знань і навичок працівників з метою організації внутрішньофірмового навчання;
- професійних і лідерських якостей під час підбору на керівні посади;
- ділових якостей працівників у разі необхідності зміни виду діяльності, – професії у зв'язку зі станом здоров'я, переорієнтацією підприємства та вивільненням персоналу.

Існує три основні традиційні методи оцінювання персоналу:

- оцінювання за діловими якостями на основі варіантів якостей, які найбільшою мірою відповідають особистості оцінюваного (бальна або не бальна);
- оцінювання за результатами діяльності, зокрема за ступенем виконання установлених завдань з урахуванням їх значущості;
- система тестових методів оцінювання.

Практика управління персоналом свідчить про те, що оцінювання працівників здійснюється успішно в тих випадках, коли методи та критерії вибираються залежно від завдань, ситуації, побажань керівників і узгоджуються зі співробітниками. Оцінювання персоналу повинне проводитися систематично на основі однакових цілей, правил, за однаковими критеріями та процедурами, через однакові інтервали часу, а також порівнянням результатів оцінювання по можливості для однакових рівнів управління.

Критерії оцінювання персоналу можна згрупувати на:

- критерії оцінювання результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, додержання строків; погодинний виробіток; брак; використання робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок тощо;
- критерії поведінки на робочому місці: використання робочого часу; структура затрат часу на виконання робочого завдання та культура робочого місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; діловитість; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передання професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів виробництва.

Для персоналу управління залежно від вимог застосовуються інші критерії, ніж для співробітників. Критерії поведінки та результатів праці: професійна кваліфікація, застосування досвіду і навичок, знань, самостійність, ініціатива; здатність до аналізу, пошук рішень; надійність виконання роботи; доцільність методів роботи; витривалість, навантаження та стабільність, орієнтація на результат, співробітництво.

Критерії керівництва: визначення цілей, комунікабельність, мотивація співробітників, їх використання, сприяння їм, інформування співробітників.

Оцінювання ділових якостей працівника здійснюється переважно у формі атестації. Організаційно її проведення оформлюється відповідним наказом по підприємству. Цим атестації надається офіційний статус. Її результати використовуються для прийняття організаційних рішень відносно конкретного працівника. Отже, атестація — це документально оформлений результат оцінювання працівника [2].

Атестація повинна проводитися планово (раз в 3-5 років). Вона охоплює такі етапи:

- підготовчий;
- саму атестацію;
- використання результатів атестації.

На підготовчому етапі вирішується питання щодо проведення атестації, строків її проведення, складаються списки працівників, які підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційної комісії (5-6 осіб). Усі ці документи оформлюються наказом по підприємству.

Атестаційна комісія складається з голови, членів комісії (керівні працівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів, представники профспілок).

Графік проведення атестації доводиться до працівників за місяць до початку атестації, а матеріали в комісію подаються за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист і відзив-характеристика.

Атестаційний лист готує кадрова служба. Він містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, на посаді тощо.

У відзиві-характеристиці узагальнені результати оцінювання діяльності працівника, оцінювання його керівником.

Атестаційна комісія на основі цих матеріалів, повідомлень про працівника дає одну з підсумкових оцінок:

- відповідає посаді, яку обіймає;
- відповідає посаді, яку обіймає, за умов поліпшення роботи та виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає посаді, яку обіймає.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання й одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних [8].

Сфера використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як: підбір і розстановка нових працівників; висування в резерв і на нові посади; прогнозування просування працівників по службі та планування кар'єри; раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур; удосконалення організації праці; побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності; посилення демократичних засад в управлінні; удосконалення структури управління; оцінка ефективності навчання працівників; удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів; оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників.

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: а) невідворотності (обов'язковості); б) загальності (оцінюють кожного); в) систематичності (оцінка здійснюється постійно); г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника); е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дієвих заходів за результатами оцінки).

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими та зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу та, на жаль, єдиної класифікації методів оцінки не існує.

Балабанова Л.В., Федулова Л.І. методи оцінки персоналу ділять на традиційні та нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника та ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Їх недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягненні результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації та працівника. Нетрадиційні методи – розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами та здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника та робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. В цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні та комбіновані. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Комбіновані методи — це методи експертної оцінки, тестування [1].

Колот А.М. вважає, що в теорії і на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку. Стосовно самооцінки зазначимо, що в підсвідомості кожної людини існує ціла низка уявлень, еталонів, образів: ідеальний (найбільш узагальнений, важко досяжний) образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і, нарешті, реальний образ «Я», тобто відносно об'єктивна оцінка самого себе. Водночас кожна людина має настійну потребу в позитивній оцінці своєї діяльності з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці. Причому зовнішня оцінка тільки в тому разі виконує свої

завдання, коли вона виходить від усіх трьох названих суб'єктів. Брак одного з видів оцінки може сприяти розвитку навіть негативних явищ [6].

Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. за формою вираження кінцевого результату виділяють описові, кількісні та комбіновані методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації. За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації (в навчальному процесі – кейс-метод) [3].

Федулова Л.І. вважає, що методи оцінки персоналу необхідно поділяти на методи індивідуальної та методи групової оцінки [7].

У країнах з розвинутою ринковою економікою системи атестації працівників мають різні назви: «річна атестація державних службовців», «оцінювання результатів діяльності», «оцінювання службовців з погляду досягнення намічених цілей» та ін.

При цьому системи атестації включають такі елементи: регулярні співбесіди, оцінювання досягнутих результатів, підведення річних підсумків роботи, атестацію за рік, управління вибором цілей, визначення завдань [3].

У процесі підготовки до проведення атестації персоналу велика увага приділяється створенню «моделей» фахівців та керівників. Як правило, їх основу становить «харизматична теорія». Згідно з цією теорією конкретну посаду може обійняти лише та людина, яка має певний набір рис. Виділення якостей – критеріїв, необхідних для успішної професійної діяльності, було та залишається об'єктом вивчення багатьох представників сучасних зарубіжних шкіл і наукових напрямів.

Атестація й оцінювання персоналу в зарубіжних країнах передбачає жорстку регламентацію та формалізацію всіх етапів і процедур, і насамперед самих оцінних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами [9]. Служби управління персоналом контролюють реалізацію загальних принципів проведення атестації та оцінювання персоналу на практиці.

Наприклад, на державній службі в Англії процес атестації тісно пов'язаний із заповненням звітної анкети, що складається з восьми друкованих сторінок. Анкета містить такі частини:

- особисті дані (ім'я, прізвище тощо);
- мета й опис роботи за минулий рік;
- опис роботи на наступний рік;
- пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації;
- наміри чи пропозиції щодо службового переведення;
- думка працівника, який підлягає атестації, про підготовлений на нього звіт і, якщо він бажає, про особу, яка підготувала цей звіт;
- деталізація й оцінка особистих якостей;
- оцінка можливостей службового росту;
- думка особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується, і про звіт про нього;
- підтвердження працівника, який контролює атестацію, що атестація пройшла відповідно до встановлених правил.

У США використовуються також різні методи атестації персоналу. Один з найбільш поширених методів складається з оцінювання державних службовців за 15-ма критеріями з комбінацією цифрових та текстових шкал. Кожний з використовуваних 15-ти елементів має п'ять ступенів.

Після оцінювання за окремими критеріями безпосередній керівник оцінює роботу службовця (задовільно, досить задовільно або незадовільно), потім вищий керівник і, нарешті, — організована для певної сфери державної служби комісія. На завершення визначається підсумкова оцінка. Така атестація відбувається один раз на рік, і працівник, який підлягає атестації, підписує річну оцінку. Цим він підтверджує факт ознайомлення з її змістом.

Незадоволеність сучасними компаніями традиційними методами атестації персоналу обумовила пошук ними нових підходів до оцінювання працівників. Виділяють такі напрями в розвитку нетрадиційних методів атестації персоналу:

По-перше, нові методи атестації персоналу розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінювання працівника його колегами та здатність працювати в групі. Так, деякі компанії, що широко застосовують метод проектних тимчасових колективів, проводять атестацію його членів по завершенні проекту, а не регулярно через певний період (раз на рік).

По-друге, оцінювання окремого працівника та групи працівників здійснюється з урахуванням виробничих результатів як структурного підрозділу, так і організації в цілому.

По-третє, до уваги беруться не тільки ефективне виконання теперішніх функцій працівника, а й його здатність до професійного розвитку та оволодіння новими знаннями, уміннями та практичними навичками.

На нашу думку, найпоширенішими на сьогоднішній день є наступні методи оцінки персоналу:

– Описовий метод оцінки. Оцінювач повинен виявити й описати позитивні та негативні риси поведінки працівника, що атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів.

– Метод класифікації. Цей метод заснований на ранжуванні працівників, що атестуються за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номеру.

– Метод оцінки нормативом роботи, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості та часі.

– Метод моделювання ситуації — створення штучних, але близьких до реальних умов роботи й управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати та планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

– Метод анкет та порівняльних анкет. Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.

– Тестування. Для оцінки працівника можуть бути застосовані і різні тести. За своїм змістом вони поділяються на три групи: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; фізіологічні, виявляють фізіологічні особливості людини. Позитивні сторони тестової оцінки в тому, що вона дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, і можлива комп'ютерна обробка результатів. Однак, оцінюючи потенційні можливості працівника, тести не враховують, як ці здібності проявляються на практиці.

– Метод порівняння. При їх використанні керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник «виставляє» своїх співробітників в умовний ланцюжок – від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період. При розподіленні усі співробітники класифікуються по групах – наприклад, 10% кращих, 10% гірших і т.д. Метод порівняння є дуже простим способом оцінки співробітників. Їх легко застосовувати та розуміти. Однак, ці методи дуже односторонні та приблизні для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувались для цілей розвитку персоналу, професійного навчання тощо.

– Метод алфавітно-числової шкали. Цим методом оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому та мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. У даний час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

– Найбільш простим і поширеним методом оцінки при прийомі на роботу є інтерв'ю. Суть інтерв'ю — претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця та самому прийняти рішення. В інтерв'ю важливо отримати інформацію про наступні компоненти та характеристики особистості: інтелектуальна сфера; мотиваційна сфера; темперамент, характер; професійний і життєвий досвід; здоров'я; ставлення до професійної діяльності; ранні роки; дитячий сад; школа; професійне навчання; служба в армії; ставлення до роботи на фірмі; захоплення; самооцінка можливостей, здоров'я; сімейний стан, стосунки в сім'ї; форми проведення дозвілля. Інтерв'ю має низку недоліків: по-перше, на всіх інтерв'ю кандидату доводиться відповідати практично на одні й ті ж питання, проте ясного розуміння ключових характеристик кандидата досягти не вдається; по-друге, на проведення інтерв'ю витрачається дорогий робочий час багатьох співробітників; по-третє, результативність інтерв'ю багато в чому залежить від практичного досвіду інтерв'юера. Так, наприклад, за даними дослідників, які порівнювали ефективність різних методів оцінки, "точність" неструктурованого інтерв'ю дорівнює приблизно 15%.

– Структуроване поведінкове інтерв'ю є одним з інструментів, який використовується для аналізу компетенцій (комплексу поведінкових характеристик, необхідних працівникові для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій). За даними досліджень, прогностична цінність інтерв'ю за компетенціями вже значно вище - приблизно 63%. Цей вид інтерв'ю може проводитися не тільки для відбору зовнішніх кандидатів, а й при оцінці співробітників-претендентів на вакансії, при формуванні кадрового резерву та підведенні підсумків проведення програми розвитку та навчання. Структура поведінкового інтерв'ю - питання відносяться до минулого релевантного досвіду людини та будуються за принципом "воронки": від загальних питань про професійну ситуації до конкретних прикладів дій, які дозволили досягти заявленого результату. Даний тип інтерв'ю дуже ефективний, але його проведення вимагає навчання та практики. Ще однією перевагою такого інтерв'ювання є можливість кількісної оцінки розвитку тієї чи іншої компетенції.

–Метод комітетів. Оцінка проводиться групою експертів і націлена на з'ясування здібностей кандидата, що дають йому право претендувати на інші посади, зокрема на висунення на підвищення. Оцінка в узагальненому вигляді складає наступні чотири дії: вибір оцінюваних якостей, показників діяльності працівника; використання різних методів збору інформації; оцінна інформація повинна давати комплексне уявлення про людину; порівняння реальних якостей співробітника з необхідними. Досліджувані набори якостей розробляються з урахуванням завдань, які виконуються за посадою. Зазвичай таких якостей набирається від 5 до 20.

–Метод "360 градусів". В рамках програм розвитку співробітників проводиться так звана оцінка за методом "360 градусів". Даний вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і клієнтами оцінюваного. На основі результатів оцінки надається розгорнутий зворотній зв'язок, який заснований на об'єктивних даних і носить розвиваючий характер. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє не тільки оцінити свої сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі. Дані оцінки за методом "360 градусів" стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника.

–Метод незалежних суддів. Незалежні члени комісії – 6-7 осіб – задають співробітнику, що атестується різноманітні питання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника. Перед суддею розташовується комп'ютер, на якому він натискає клавішу "+" в разі правильної відповіді і, відповідно клавішу "-" – у разі неправильної відповіді. По завершенні процедури програма видає висновок. Можлива і ручна обробка відповідей працівника, тоді правильність відповідей заноситься у попередньо складений бланк.

– «Центр оцінки» – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. «Центр оцінки» (Ассесмент-центр) успішно вирішує наступні завдання: оцінка професійних знань і навичок персоналу; оперативне управління персоналом; навчання персоналу; розвиток навичок оцінки. Компоненти Ассесмент-центрів: інтерв'ю з експертом, в ході якого відбувається збір даних щодо знань та досвіду співробітника; тести (психологічні, професійні, загальні); коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження. Переваги «Центру оцінки»: ассесмент-центр несе в собі елементи стратегії компанії; «Центр оцінки» дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку в порівнянні з іншими методами; «Центр оцінки» дозволяє найбільш раціонально вкладати гроші в розвиток персоналу; забезпечується розуміння і чіткість в оцінці персоналу всіма співробітниками компанії; сама процедура «Центру оцінки» вже є сходинкою до розвитку персоналу. До недоліків можна віднести: процедура «Центру оцінки» в цілому дорожче, ніж проведення тестування або інтерв'ювання співробітників; для проведення «Центру оцінки» часто потрібно більше часу, ніж на тестування; для «Центру оцінки» потрібна підготовка спостерігачів із співробітників Компанії, що вимагає від них приблизно 3 дні.

–Метод ділових ігор. Оцінка персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило, на результат, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінки може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу.

–Метод управління за цілями (МВО). Цей метод простий і полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичне обговорення прогресу в досягненні цих цілей. Можна зайняти в програмі МВО підлеглих, ставлячи для них окремі цілі та періодично забезпечуючи зворотний зв'язок. Однак МВО майже завжди має на увазі всеосяжну програму оцінки та постановки цілей, яка складається з шести найважливіших кроків: визначення цілей організації, розробка плану на наступний рік; визначення цілей відділу його начальником; обговорення цілей відділу його начальником та всіма працівниками, визначення працівниками своїх власних індивідуальних; визначення очікуваних результатів; начальник відділу та працівники встановлюють короткострокові цілі виконання обов'язків; перевірка начальником відділу фактичного виконання обов'язків кожним працівником, вимірювання результатів; забезпечення зворотного зв'язку: начальник відділу періодично проводить збори з працівниками, під час яких обговорюється виконання обов'язків і оцінюється прогрес у досягненні очікуваних результатів.

–Управління досягненнями (Performance Management) представляє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі теорій та практик управління, що передували їй. РМ – це, швидше, своєрідний "Мікс", інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні. До основних принципів системи РМ можна віднести наступні:

а) система управління орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей;

б) цілі розробляються зверху вниз. В основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі організації;

с) особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника;

д) досягнення цілей співробітниками оцінюється за допомогою показників (Key Performance Indicators – KPI). KPI лежать в основі системи мотивації, тобто досягнення чи недосагнення персональних цілей безпосередньо впливає на матеріальну або нематеріальне винагороду. KPIs використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей поліпшення результатів, вдосконалення та розвитку бізнесу.

– Метод стандартних оцінок. Здійснюється керівництвом. Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі. Однак метод стандартних оцінок має низку серйозних недоліків. По-перше, атестацію проводить одна людина – керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивності та односторонності оцінки. Хоча він повинен приймати до уваги тільки професійні якості працівників, на оцінці можуть відобразитись особистісні взаємовідносини з підлеглими. По-друге, стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки.

– Метод вирішальних ситуацій. Для використання цього методу фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях – «вирішальних ситуаціях». Ці описи розподіляються по рубриках відповідно до характеру роботи. Далі особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується при оцінці ділових якостей співробітника. Зазвичай даний метод використовується в оцінках, що виносяться керівником, а не колегами та підлеглими.

– Метод рейтингових поведінкових установок. Заснований на використанні «вирішальних ситуацій», з яких визначаються особисті та ділові якості працівника, які і стають критеріями оцінки. Оцінювач знайомиться в анкеті рейтингу з описом якого-небудь критерію оцінки і ставить позначку в шкалі відповідно до кваліфікації оцінюваного. Цей метод дорогий трудомісткий, але доступний і зрозумілий працівникам.

– Метод шкали спостереження за поведінкою. Аналогічний попередньому, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше. Метод трудомісткий і вимагає істотних матеріальних витрат.

– Метод заданого розподілу. Відомо, що при оцінці ефективності працівників керівники часто стикаються з труднощами, обумовленими дією помилок оцінювання. Заданий розподіл використовують для того, щоб виключити такі помилки оцінки, як помилка центральної тенденції та помилка поблажливості. Заданий розподіл є формою порівняльної оцінки, при якій керівник відносить підлеглих до певної категорії відповідно до певних (заданих наперед) правил. При цьому виходять з того, що прояв оцінюваних робочих характеристик підпорядковується закону нормального розподілу.

До недоліків нетрадиційних методів атестації персоналу слід віднести ту обставину, що розширення складу працівників, які оцінюють тих, хто проходить атестацію, може стати причиною конфліктів між працівником, його колегами або підлеглими, пов'язаних з його реакцією на оцінку ділових та особистих якостей. Тому ці методи атестації персоналу у разі їх застосування у вітчизняних організаціях повинні бути ретельно продумані фахівцями служби управління персоналом з таким розрахунком, щоб вони були адекватно сприйняті всіма працівниками організації, не погіршували соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

У процесі атестації персоналу на зарубіжних підприємствах набули значного поширення психологічні методи оцінювання працівників. Ці методи представляють собою своєрідну різновидність нетрадиційних методів атестації персоналу [5].

Практичні психологи, профконсультанти служби управління персоналом організації за допомогою спеціальних тестів, співбесід, практичних занять, ділових ігор оцінюють наявність і ступінь розвитку в працівника професійно важливих якостей, необхідних для успішної роботи на конкретній посаді. На відміну від традиційної атестації персоналу в даному разі оцінюються не результати (ефективність роботи на певній посаді), а трудовий потенціал працівника, його психофізіологічні та соціально-психологічні особливості.

Психологічні методи атестації персоналу дають змогу досягнути досить високого ступеня точності та деталізації оцінки ділових якостей працівника. Разом з тим вони вимагають значних витрат коштів, особливо для малих та середніх підприємств, пов'язаних з необхідністю залучення зовнішніх практичних психологів і профконсультантів. Це обмежує сферу їх застосування переважно великими підприємствами.

Для проведення атестації персоналу доцільно використовувати практичні та прогностичні методи оцінювання працівників. Великі зарубіжні компанії створюють спеціальні програми оцінювання потенціалу своїх працівників за допомогою психологічних методів. Ці програми реалізуються центрами оцінювання персоналу. Однак, використовуючи різні тести для проведення атестації персоналу, необхідно враховувати їх недосконалість.

Розроблені нині тести дають уявлення лише про окремі психофізіологічні й соціально-психологічні особливості людини. Вони не дають можливості оцінити особистості в цілому. На основі застосування одного чи двох тестів не можна зробити вичерпного висновку про професійну придатність фахівця до посади, яку він обіймає. Тому психологічні оцінки працівників у процесі атестації персоналу повинні доповнювати експертні оцінки. При цьому бажаний збіг їх результатів.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; відсутність систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, відсутність конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності та розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Література

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Головатий М.Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К. : МАУП, 2004. – 368 с.
3. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Завіновська Г.Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 432 с.
5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / О.А. Кириченко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
7. Менеджмент організацій : підручник / Л.І. Федуллова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова, Є.Г. Рясних. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
8. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В.А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
9. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб. : Изд-во Смольного университета, 2000. – 400 с.

References

1. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2006), *Upravlinnia personalom* [Human Resources], Textbook, Profesional, Kyiv, Ukraine, 512 p.
2. Holovaty, M. F., Lukashevych, M.P. and Dmytrenko, H.A. (2004), *Upravlinski aspekty sotsialnoi roboty* [Management aspects of social work], MAUP, Kyiv, Ukraine, 368 p.
3. Daniuk, V.M., Petiukh, V.M., Tsymbaliuk, S.O. (2004), *Menedzhment personalu* [Human resource management], KNEU, Kyiv, Ukraine, 398 p.
4. Zavinovska, H.T. (2003), *Ekonomika pratsi* [labor Economics], KNEU, Kyiv, Ukraine, 432 p.
5. Kyrychenko, O.A. (2002), *Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti* [International Management], Znannia-Pras, Kyiv, Ukraine, 384 p.
6. Kolot, A.M. (2002), *Motyvatsiia personalu* [Motivation of staff], tutorial, KNEU, Kyiv, Ukraine, 337 p.
7. Fedulova, L.I., Sokyrynyk, I.V., Stadnyk, V.V., Yokhna, M.A., Novykova, O.S., Riasnykh, Ye.H. (2004), *Menedzhment orhanizatsii* [Management of Organizations], Lybid, Kyiv, Ukraine, 448 p.
8. Savchenko, V.A. (2002), *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of staff], KNEU, Kyiv, Ukraine, 351 p.
9. Skopylatov, I.A., Efremov, O.Yu. (2000), *Upravlenie personalom* [personnel Management], Izdatelstvo Smolnogo universiteta, Saint Petersburg, Russia, 400 p.