

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК КАДРОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Розкошна О.А., Артеменко А.С., Гурина К.А.

Українська академія банківської справи  
Національного банку України

У науковій роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти сучасних підходів щодо оцінки персоналу. Розглянуто вітчизняний та зарубіжний досвід здійснення оцінки діяльності працюючих. Узагальнені особливості застосування традиційних та нетрадиційних методів оцінки персоналу організацій. Проаналізовано позитивні та негативні сторони застосування найбільш актуальних методів його оцінки. Визначено доцільність використання різних методик оцінки персоналу на підприємствах у напрямку забезпечення їх фінансово-економічної безпеки.

**Ключові слова:** Персонал, оцінка персоналу, розвиток, методи оцінки персоналу, ефективність.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання, де персонал відіграє роль рушійного механізму, вимагають активної участі працівників у створенні якісного продукту, послуги чи виконаної роботи. В теперішній час спостерігається загострення проблеми залучення до праці саме висококваліфікованого персоналу, який би на високому професійному рівні виконував свої функціональні обов'язки і тим самим забезпечував всі можливості досягнення поставлених цілей господарюючим суб'єктом, зокрема забезпечення економічної безпеки.

Сьогоднішня підвищує необхідність та значення оцінювання персоналу на вітчизняних підприємствах. Саме тому одним з основних напрямів формування економічно стабільних підприємств, ефективною національною моделі менеджменту повинен стати більш детальний аналіз діяльності працюючих людей, оцінка їх ділових та особистісних якостей. Саме цим обумовлена актуальність обраного напрямку дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На даний момент дедалі збільшується кількість публікацій, присвячених питанням оцінки персоналу організації. Серед зарубіжних та вітчизняних авторів, які зробили значний внесок у дослідженні даної проблеми, слід виокремити: Г. Мінцберга, П. Друкера, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. Мак Грегора, Д.Мак Клелланда, М.Д. Виноградського, Л.В. Балабанова, О.А. Кириченко, А.М. Колот, Л.І. Федулову, Л.І. Михайлову, В.М. Данюк, І.П. Мігус, О.В. Крушельницьку, Н.В. Хомутник, І.А. Скопилатова, О.Ю.Ефремова та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим недостатньо дослідженими залишаються питання щодо забезпечення можливостей більш активного використання у вітчизняній практиці управління різних методик оцінки персоналу, зокрема поряд з традиційними використовувати нетрадиційні методи оцінки.

**Метою даної роботи** стало дослідження теоретичних та практичних аспектів застосування сучасних підходів оцінки персоналу в управлінському контексті та визначено доцільність використання різних методик оцінки персоналу на підприємствах у напрямку забезпечення їх фінансово-економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Особливу увагу на будь-якому підприємстві слід приділяти оцінюванню персоналу, адже від оптимальності його формування та подальшого професійного розвитку залежить функціонування всього підприємства. Оскільки на управлінських працівників різних рівнів покладено керування основними економічними,

фінансовими, організаційними та технологічними процесами, то й оцінювання персоналу повинно здійснюватися також ними за чітко обґрунтованими критеріями з урахуванням особливостей сучасного бізнес-середовища, вимог власників та внутрішньовиробничих особливостей [1].

На жаль рівень підготовки управлінських кадрів на більшості вітчизняних підприємств не відповідає сучасним вимогам, оскільки недостатньо уваги приділено питанням професійного розвитку працівників та їх саморозвитку.

Оцінка персоналу являє собою систематизований підхід до збору інформації про співробітників та кандидатів на вакантні посади, а також процес виявлення відповідності працівника вимогам технологічного процесу, атестацію співробітника, оцінку результатів його діяльності, потенціалу та ділових якостей [2].

Оцінювання персоналу повинно відповідати об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси.

До основних потреб роботодавців слід віднести: потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників, потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди, потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та активізації діяльності працівника в організації.

До потреб працівників належать: потреба в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності, потреба в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям, потреба в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників для підвищення конкурентоспроможності.

Задоволення вище зазначених потреб щодо оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, можливості застосування відповідного ринковим умовам стилю управління людським потенціалом, формування високого рівня корпоративної культури, де основною цінністю стає саме працівник.

Оцінка персоналу може бути представлена і як система періодичної перевірки праці працівника за звітний період відповідно до цілей і нормативів діяльності для даної посади, оцінки відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналізу ставлення працівника до своїх функціональних обов'язків, режиму праці та відпочинку.

Оцінка персоналу забезпечує керівництву організації належну реалізацію таких функцій як:

– адміністративної, що забезпечує прийняття кадрових рішень на об'єктивній і правовій основі;

– інформативної, що забезпечуватиме керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

– мотиваційної, що забезпечуватиме спонукання працівників до покращення результатів трудової діяльності на основі отриманих оціночних даних (моральне та матеріальне стимулювання за постійний пошук інноваційних ідей, значні трудові внески у загальну справу тощо).

Оцінювання персоналу відбуватиметься повноцінно за умови дотримання таких принципів:

- об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та системи показників для характеристики працівника, його діяльності з врахуванням періоду діяльності та динаміки результатів;

- прозорості – 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;

- простоти, чіткості і доступності процедури оцінки;

- результативності – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки [3].

Процес оцінки персоналу, тобто періодичність здійснювання етапів його перебігу схематично зображено на рис. 1.



Рис. 1 Етапи процесу оцінки персоналу

В сучасних організаціях різних форм власності і господарювання для оцінки персоналу застосовуються різні методи – від оптимального вибору яких залежить ефективність мотиваційного механізму, зокрема системи стимулювання, а отже і ступінь задоволеності працівників в кінцевому результаті, загальні фінансово-економічні показники діяльності підприємства в цілому.

Вченими у галузі управління персоналом визначені традиційні та нетрадиційні методи оцінки персоналу.

Традиційні методи оцінки в більшості сфокусовані на окремому працівнику і дозволяють оцінити

його поза організаційним контекстом, ґрунтуються виключно на оцінці співробітника керівником, орієнтовані в минуле і не враховують довгострокові перспективи розвитку організації і співробітника. На відміну традиційним методам нетрадиційні (інноваційні) передбачають представлення робочої групи як основної складової організації. В даному випадку акцентується увага в більшості на оцінці діяльності працівника його колегами і здатності останнього працювати в групі, його соціалізація як психологічна так і професійна. До того ж оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів роботи організації в цілому. До уваги береться не лише успішне виконання оперативних функцій, а й відкритість до професійного розвитку, самореалізації та самовдосконалення.

Узагальнені особливості застосування традиційних та нетрадиційних методів оцінки персоналу відносно різних аспектів розвитку організації зображено на рис. 2.

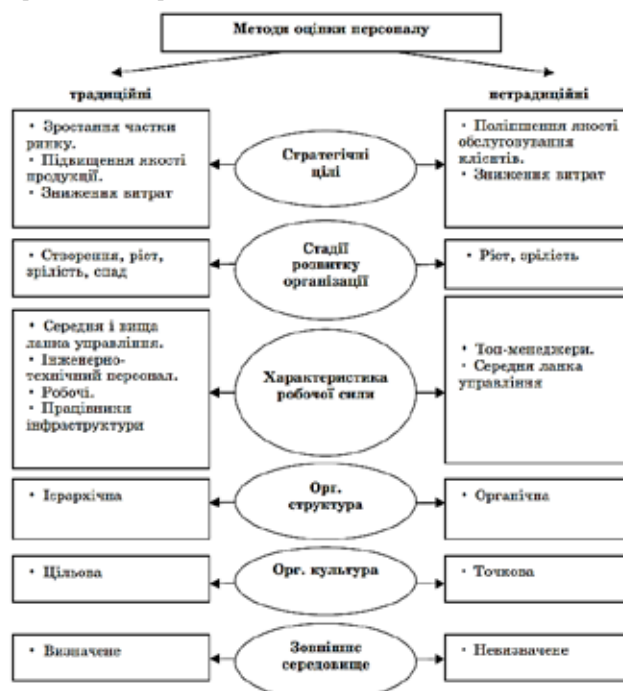


Рис. 2. Особливості застосування традиційних та нетрадиційних методів оцінки персоналу [4]

Різновиди традиційних та нетрадиційних методів оцінки персоналу представлені на рис. 3.

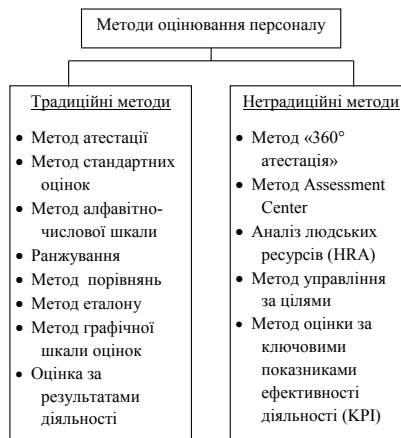


Рис. 3. Різновиди традиційних та нетрадиційних методів оцінки персоналу

Найбільш популярним і часто застосовуваним у практиці вітчизняних керівників є традиційний метод оцінки персоналу – атестація.

Атестація персоналу (оцінювання відповідності особи займаній посаді, що нею обіймається) визначається як процедура систематичного формалізованого оцінювання згідно з заданими критеріями відповідності діяльності працівника чітким стандартам виконання робіт на конкретному робочому місці на конкретній посаді у визначений період часу. Таким чином, при атестації працівники не порівнюються один з іншими, а оцінюється відповідність вимогам щодо їх рівня кваліфікації та сумлінності у виконанні функціональних обов'язків. Проте в західних країнах поняття атестації має дещо інший зміст, який полягає у підведенні підсумків діяльності за певний період, а не оцінюванні поточної якості індивідуального трудового внеску та особливостей використання кадрового потенціалу.

У країнах з розвинутою ринковою економікою системи атестації працівників носять різні назви: «річна атестація державних службовців», «оцінка результатів діяльності», «оцінка службовців з точки зору досягнення намічених цілей» і т.ін. При цьому системи атестації включають такі елементи: регулярні співбесіди, оцінка досягнутих результатів, підведення річних підсумків роботи тощо.

Останнім часом набув поширення нестандартний метод оцінювання персоналу «360° атестація», який створений на основі звичайної атестації. При застосуванні даного методу працівник оцінюється безпосереднім керівником та колегами, що мають однаковий службовий ранг, керівник оцінюється своїми підлеглими. Зазначений метод широко використовується для оцінювання менеджерів, оскільки він дає змогу оцінити їхні якості як лідерів та їх стиль управління. Однак застосування для всебічного оцінювання персоналу лише вище зазначеного методу є недостатнім.

Зазначимо, що перешкодами стосовно впровадження вище зазначеного методу на підприємстві можуть стати специфічна корпоративна культура та неготовність керівників підприємства сприймати критику від своїх підлеглих. До того ж метод оцінки персоналу «360° атестація» не рекомендується впроваджувати з метою визначення матеріального заохочення працівника або ж для вирішення питань відносно його кар'єрного зростання.

Сутність методу Assessment Center полягає в комплексному використанні взаємодоповнюючих методик оцінювання трудового потенціалу працівника. До основних методик, що передбачені у застосуванні методу Assessment Center відносять: психодіагностику, біографічне інтерв'ю, ділові та рольові ігри організаційно-управлінського характеру, самопрезентації. За учасниками ведеться спостереження, проводиться відеозйомка. Assessment Center дає змогу здійснювати відбір кандидатів на вакантну посаду, проводити оцінювання потреби в розвитку і вдосконаленні управлінських якостей керівних кадрів. За допомогою даного методу виявляються співробітники, що можуть бути віднесені у резерв керівних кадрів, розробляється кадрова політика підприємства та здійснюється внутрішня фірмовий контроль. Слід зазначити високу об'єктивність результатів, яка пов'язана із особистою незацікавленістю тих, хто проводить процедуру та набором сучасних інструментів оцінки, а також не формальною обстановкою, в якій проходить процедура. Проте у цієї методики є й серйозні мінуси, зокрема проведення процедури оцінювання вимагає відволікання персоналу від роботи на зна-

чний час, вартість проведення такого оцінювання досить значна. Результати оцінювання також залежать від професіоналізму оцінювачів, а задалегіть з'ясувати, яка якість їхніх послуг, практично майже неможливо [5].

Дієвим методом оцінки персоналу в теперішній час є аналіз людських ресурсів (HRA) – це методика, яка розроблена міжнародною дослідницькою мережею Factum Group для проведення аудиту прихильності співробітників своїй праці і підприємству, а також оцінювання ступеню їх задоволеності працею. Методика дає змогу виявити основні фактори, що впливають на мотивацію та поведінку співробітників.

На деяких підприємствах розвинених країн світу використовується метод управління за цілями (МВО) – це систематичний і організований підхід, що дозволяє працівникам підприємства фокусуватися на досягненні цілей і домагатися найкращого результату за допомогою доступних ресурсів. Цей метод був створений в 1954 році, його автором є американський вчений Пітер Друкер [6].

Даний метод базується на тому, що на початку періоду (місяця, кварталу) організації, підрозділам, відділам, співробітникам встановлюються чіткі завдання. Оптимальною вважається кількість цілей від 3 до 5. Після закінчення періоду проводиться підрахунок, наскільки працівникам вдалося виконати поставлені цілі, від цього і залежатиме розмір премії, яка згодом виплачується.

Показовими є приклади оцінювання персоналу на підприємствах США. Так, там для систематичного та детального вивчення якісного складу працівників застосовують так звану систему оцінки «по заслугах». Суть її полягає в порівнянні працівників з особами, вибраними як еталони, в попарному порівнянні працівників один з одним, в ранжуванні – оцінці працівників, починаючи від найкращого до найгіршого.

У західних фірмах значна увага приділяється оцінці кадрів вже на стадії їх підбору: аналізується наявність помилок в автобіографії або «резюме», де обґрунтовується можливість зайняття посади та наміри щодо подальшої роботи; використовується написання твору про співвідношення майбутньої роботи з життєвою метою кандидата та її реалізацією (компанія Honda в штаті Огайо (США)). Лише після оцінки керівниками і колегами завдання кандидата, працівника допускають до основних випробувань. Претенденту на посаду пропонується заповнити анкету із 14 блоків запитань (10 у кожному), лист-заяву обсягом до 15-ти рядків і пред'явити фотографії. Анкета і лист-заява проходять графологічну експертизу за 238-ма параметрами, а фотографії – фізіогномічну за 198-ма. За аналізом стилю і характеру написання й відповідей на запитання психологи визначають специфіку особистості автора [7, с. 52-56].

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 щодо 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.

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 [8].

Вважаємо, що майже всі нетрадиційні методи оцінки персоналу передбачають пряму залежність результатів оцінки від рівня професійної підготовки працівника та його трудового внеску у загальну справу.

**Висновок.** Отже, сучасна система оцінювання персоналу має забезпечувати тісний зв'язок між результатами праці та її оплатою, особистісно-професійними характеристиками працівників та їх сприяння реалізації стратегічних напрямків діяльності підприємства, що забезпечуватиме досягненню встановленої мети розвитку останнього.

#### Список літератури:

1. Хром'як Н.В. Теоретичні аспекти оцінювання управлінського персоналу в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12748/1/60\\_310-320\\_Vis721menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12748/1/60_310-320_Vis721menegment.pdf)
2. Современные методы оценки персонала. Методическое пособие [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.cpk.donetsk.ua/sites/default/files/library/metody\\_ocenki\\_personala.pdf](http://www.cpk.donetsk.ua/sites/default/files/library/metody_ocenki_personala.pdf)
3. Губенко А. В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства / А. В. Губенко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – Ч. 1. – 2006. – 80 с.
4. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/27941>
5. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65087/14-Mironov.pdf?sequence=1>
6. Управление достижением результатов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ctc-co.kiev.ua/article/butenko>
7. Иванов Р. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации / Р. Иванов // Менеджмент и менеджер. – 2009. – № 11–12. – С. 52–56.
8. Хомутник Н. В., Бала Р. Д. Методи оцінювання персоналу підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/17091>

**Роскошная Е.А., Артеменко А.С., Гурина Е.А.**

Украинская академия банковского дела  
Национального банка Украины

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА КАК КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### Аннотация

В научной работе исследованы теоретические и практические аспекты современных подходов к оценке персонала. Рассмотрен опыт своей страны и зарубежный опыт проведения оценки деятельности работников. Обобщены особенности применения традиционных и нетрадиционных методов оценки персонала организаций. Проанализированы положительные и отрицательные стороны применения наиболее актуальных методов его оценки. Определена целесообразность использования различных методик оценки персонала на предприятиях в направлении обеспечения их финансово-экономической стабильности.

**Ключевые слова:** персонал, оценка персонала, развитие, методы оценки персонала, эффективность.

**Rozkoshnaya O.A., Artyumenko A.S., Gyryna E.S.**

Ukrainian Academy of Banking National Bank of Ukraine

## MODERN APPROACHES TO ASSESSMENT STAFF PERSONNEL AS PART OF ECONOMIC SECURITY

#### Summary

The scientific work of the theoretical and practical aspects of modern approaches to evaluating staff. The experience of the country and foreign experience in the evaluation of employees. Generalized especially the use of traditional and non-traditional methods of personnel evaluation organizations. Analyzed the positive and negative aspects of the use of the most relevant methods of its evaluation. Determined the feasibility of using different valuation techniques employed staff towards the provision of financial and economic stability.

**Keywords:** the staff of personnel, development, evaluation, methods for evaluating staff, efficiency.