

нтоване планування техніко-економічних показників роботи підприємства на майбутнє. Управління змінами може також підвищити ефективність комунікацій. А краща комунікація між користувачами та організаціями приносить вищий ступінь розуміння потреб і пріоритетів обох сторін, підкреслюючи те, що компоненти бізнес-процесу не працюють ізольовано один від одного. Покращення можливостей комунікації, введення і доступу до інформації, зробить більш оперативним передавання інформації, координування її руху, та її переробки, що є необхідним для ефективної реалізації управлінських завдань.

Управління змінами може спрощувати і підтримувати своєчасний потік інформації та операцій. Процес впровадження змін допоможе організаціям спрямувати потік інформації безпосередньо для «реального» використання, максимізувати можливості застосування доступного програмного забезпечення з метою зменшення непотрібних звітів і покращення продуктивності.

Висновок. Таким чином, за результатами проведених нами досліджень роботи окремих торгових підприємств, можна зробити висновки, що своєчасне впровадження та реалізація різних змін, ефективно управління ними на даному етапі розвитку економіки є одним із найбільш важливих, успішних факторів досягнення ефективного функціонування підприємств, запорукою загальної довгострокової ефективності, підвищення його конкурентоспроможності.

Література

1. **Тарасюк Г. М.** Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287–291.
2. **Стадник В.В.** Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Вид-во "Академвидав", 2007. – 472 с.
3. **Мескон Майк** Основы менеджмента / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Пер. с англ. – М. : Издательство "Дело", 1997. – 704 с.
4. **Андерсен Б.** Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
5. **Cameron E.** Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. -2009. - 384 p.
6. **Bridges W.** Leading transition: a new model for change, in On Leading Change / W. Bridges and, S. Mitchell / ed F. Hesselbein and R. Johnston. - NY : Jossey-Bass, 2002. –P. 47–59.
7. **Друкер, П. Ф.** Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. О Л. Пелявского / П. Ф. Друкер / под ред. Т. А. Гуреш. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. –432 с.
8. **Бажин І.І.** Управління змінами / І.І. Бажин. – Харків: Консум, 2006. – 384 с.

Стаття надійшла: 20.12.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.



УДК 331.108.43

JEL M 540

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ

Бондаревська К.В., канд. екон. наук, доцент

Сорокотяга Т.Л.

Дніпропетровська державна фінансова академія

Анотація. Актуальність проблем оцінки персоналу, важливість встановлення відповідності компетентісного рівня працівників до умов розвитку сучасних організацій обумовлює завдання даного дослідження. У статті вказано основні аспекти оцінки персоналу, висвітлено сучасні методи, інструменти проведення оцінки, обґрунтовано шляхи вирішення проблеми питання в сфері планування і проведення оцінки персоналу. В процесі дослідження було використано як специфічні (зокрема, абстрактно-логічний метод), так і загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння тощо). Проаналізовано вплив оцінки персоналу на співробітників та керівництво організації, основні види помилок, які найчастіше допускаються експертами в процесі оцінювання, а також наслідки цих помилок у результаті непрофесійного проведення оцінки. Досліджено сучасні методи оцінювання персоналу, зокрема, їх сутність, результати, вплив на прийняття управлінських рішень та кадрову політику в цілому. Крім того,

було рекомендовано оптимальні, на думку авторів, методи оцінки, які доцільно застосовувати в сучасних умовах розвитку економічних відносин, обґрунтовано їх позитивні риси та значення. Практичне використання таких методів, як «360 градусів», матричний метод, асесмент-центр, метод компетенцій, фотографія робочого дня, надає можливість отримати інформацію про комплексну оцінку кожного працівника, проблеми, які необхідно вирішити в підрозділах організації з метою підвищення продуктивності праці; формування кадрового резерву; затрати робочого часу на виконання різних видів роботи; визначення потенційних кандидатів на заміщення вакантних посад. Також у статті запропоновані ключові напрямки підвищення ефективності процедури оцінювання персоналу, серед яких врахування факторів дієвості та гнучкості методики оцінювання, забезпечення зворотного зв'язку та прогнозування результативності оцінки. Результати дослідження можуть бути використані при побудові, впровадженні та вдосконаленні процедури оцінки персоналу на сучасних підприємствах (в організаціях) будь-якої форми власності як виробничої сфери, так і сфери послуг.

Ключові слова: оцінка персоналу, інструменти оцінки, метод «360» градусів, матричний метод, компетенція, фотографія робочого дня.

Постановка проблеми. Важливою умовою для успішної діяльності підприємства є робота його персоналу. Дієвим способом виявити, наскільки компетентно, продуктивно виконують роботу працівники, є оцінка персоналу. Вона являє собою процедуру, що здійснюється для визначення відповідності працівника займаній посаді. На сьогоднішній день основною проблемою є те, що не розроблений універсальний метод оцінки працівників різних категорій та посад, який би підходив однаково для оцінювання кожного робітника. Хоча і не визначено універсального способу оцінки, однак в даній статті запропоновані найбільш ефективні методи оцінки для кожної категорії працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оцінки різних категорій персоналу та методів її проведення досліджували такі вітчизняні вчені, як Борисова А.Є., Дмитренко Г.А., Карякін А.М., Колот А.М., Корнюшин В.Ю., Крушельницька О.В., Максименко Т.М., Мельничук Д.П., Шарапатова Е.А. та інші [1, 3-7]. Зокрема, в працях вищезгаданих вчених висвітлювалися актуальні питання теорії і практики процедури оцінювання, визначалися шляхи вдосконалення існуючої системи оцінки персоналу.

Невирішені складові загальної проблеми. Однак, окремі аспекти актуалізації методів оцінки працівників сучасних організацій з урахуванням умов їх розвитку потребують подальшого аналізу. Серед них: визначення основних складових системи оцінки працівників в сучасних умовах розвитку галузі управління персоналом; аналіз недоліків у процесі проведення оцінювання; висвітлення найбільш доцільних для практичного застосування методів оцінки.

Формулювання цілей статті. Виходячи із визначення невирішених проблемних питань в галузі оцінки працівників сучасних підприємств та організацій було сформовано цілі статті. Отже, метою дослідження є аналіз сучасних методів та інструментів оцінки персоналу, визначення проблемних питань в сфері планування та проведення оцінки персоналу, а також шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Всі організації існують для досягнення поставлених перед ними цілей. Ступінь реалізації цих цілей показує, наскільки ефективно діє організація та використовує наявні ресурси. В основі управління лежить зворотний зв'язок, що включає ті чи інші способи виміру та порівняння. При управлінні персоналом зворотний зв'язок реалізується через оцінку кадрів – встановлення кількісної міри відповідності працівників займаній посаді [1].

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності працівників, що в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такими критеріями організація та працівники досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності працівників вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу [2]. За думкою вітчизняних вчених оцінка персоналу – це процес визначення ефективності діяльності працівників у реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень [3]. Регулярна і систематична оцінка співробітників надає керівництву організації інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення заробітної плати (винагорода кращих співробітників надає мотивуючий вплив на них і їх колег), підвищення на посаді або звільнення [1]. Процес оцінки персоналу має свою структуру. Схематично він може бути представлений наступним чином (рис. 1).

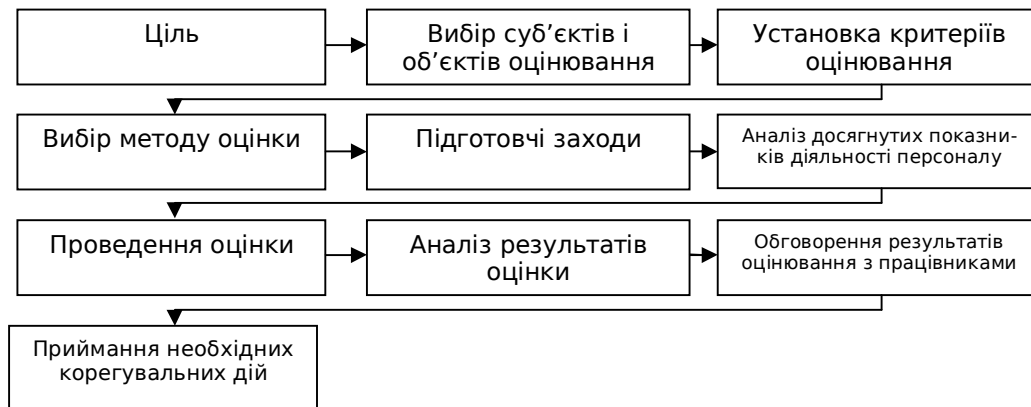


Рисунок 1 – Процес оцінки персоналу

Результати оцінки працівників визначають його положення на виробництві та подальшу перспективу кар'єрного зростання або ротації. Для працівника це є важливим мотиваційним фактором щодо покращення своєї трудової діяльності. Основні цілі оцінки персоналу наведено на рисунку 2 [4].



Рисунок 2 – Цілі оцінки персоналу

Таким чином, проведення оцінки персоналу надає інформацію про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих працівників; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; шляхи удосконалення організації праці. Керівництво окремих підприємств допускає помилки у організації та проведенні оцінки персоналу, зокрема: проводиться оцінювання, але без чіткого розуміння його мети і завдань. Як результат – відбувається розробка програм, які виявляються неефективними. Слід зазначити, що помилки суб'єктів оцінювання можуть виникати як на етапі організації, так і на етапі безпосереднього проведення оцінки (табл.1).

Таблиця 1 – Помилки при проведенні оцінки персоналу [3]

№	Помилка	Наслідок
1	Недостатня мотивація учасників перед початком оцінки	Негативне сприйняття всього заходу. Неадекватна поведінка
2	Ігнорування статусу учасників	Висока ймовірність виникнення конфлікту між учасниками і спостерігачами
3	Спостереження одним і тим же консультантом за один і тим же учасником	Різке зниження об'єктивності оцінки
4	Розповсюдження висновків про учасників в ході оцінки, порівняння учасників між собою	Будь-які висновки про рівень володіння тими чи іншими навичками повинні робитися в процесі командного відомості результатів. В іншому випадку висновок може носити не об'єктивний характер і викликати негативну реакцію у учасника

В сучасних умовах достатньо складно розробити збалансовану систему оцінок, що до її об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, досить складно, саме тому існує декілька підходів і систем оцінки персоналу. Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської дія-

льності на основі певних методів, які повинні відповідати організаційній структурі підприємства, виду і змісту діяльності персоналу, завданням оцінки, а також бути простими і зрозумілими для сприйняття. Крім того, вони мають включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмову та усну форми. В цільових, планових, а також поточних оцінках умовно розрізняють три групи методів: якісні, кількісні і комбіновані (рис. 3).

Ефективними методами оцінки в сучасних організаціях, на нашу думку є:

1) Метод "360 градусів"- працівник оцінюється своїм керівником, колегами і підлеглими. Серед переваг методу: визначення потреби у навчанні працівника в рамках тих компетенцій, які необхідно розвивати; можливість застосування з метою підбору проектної команди або для виявлення тих працівників, що можуть працювати над складними проектами, для формування кадрового резерву; з метою отримання різнобічної оцінки для кожного працівника; для виявлення інформації про характер взаємодії між підрозділами; моделювання критеріїв оцінки згідно вимог корпоративних стандартів.

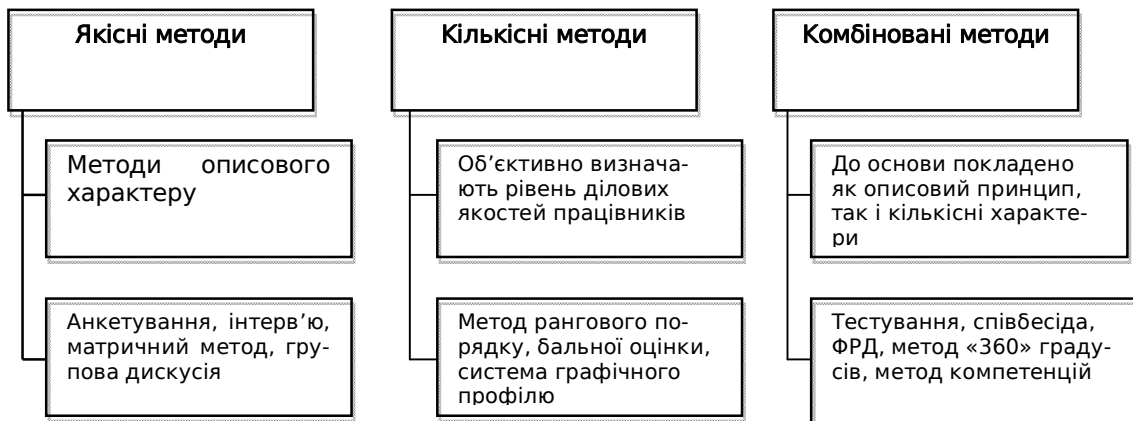


Рисунок 3 – Групи методів оцінки

2) Матричний метод - один із найбільш поширених описових методів. Його суть полягає у порівнянні фактичних якостей працівників з набором якостей, необхідних згідно посади.

3) Фотографія робочого дня – вид спостереження, при якому вимірюють усі без винятку витрати часу виконавця за певний період роботи. В результаті отримують інформацію: чим саме і протягом якого часу займався конкретний працівник. Переваги методу: виявлення втрат робочого часу, встановлення їх причин; отримання вихідних даних для розробки нормативів підготовчо-заключного часу, часу на відпочинок і особисті потреби, нормативів обслуговування; визначення причин невиконання норм робітниками; визначення часу, наданого для відпочинку, часу обслуговування робочого місця.

4) Асесмент-центр - призначений для оцінки працівників по компетенціях для конкретної кадрової задачі. Метод може включати інтерв'ю, а також кейси (ігрові ситуації), розроблені спеціально під цей набір компетенцій. Перевагами даного методу є те, що: система оцінки направлена на виявлення потенціалу працівників; кожен учасник оцінюється декількома експертами; здійснюється аудит професійних якостей працівника; є можливість проінформувати керівника про свої цілі, а також дізнатись про сильні та слабкі сторони особи, що оцінюється.

5) Компетенції - це навички, знання, цінності, підходи та особистісні якості, які виявляються в поведінці людини і сприяють успішному досягненню результатів діяльності. Серед переваг методу: виправлення низької якості виконання роботи; мотивування працівників на освоєння високої якості виконання роботи; виявлення того, наскільки чітко працівник виконує свою роботу; після проведення оцінки керівники підрозділу приймають зважені кадрові рішення щодо ротації персоналу.

Практичний досвід вітчизняних підприємств свідчить про необхідність створення ефективної системи оцінки роботи персоналу у контексті залучення до вирішення цієї задачі фахівців, що мають відповідні знання і досвід не лише у сфері нормування і оплати праці, але і різних аспектів управління та організаційної поведінки [8]. Слід зазначити, що оцінка персоналу покликана забезпечити не лише міцніший зв'язок робочих результатів і оплати праці, але і зробити цей зв'язок зрозумілим для працівників [9]. З метою підвищення ефективності сучасної системи оцінювання персоналу вважаємо доцільним враху-

вання наступних чинників: надання зворотнього зв'язку учасникам оцінки (надання інформації працівникам щодо мети, процедури та критеріїв оцінювання); забезпечення дієвості оцінки; сприяння гнучкості процедури оцінювання (завдяки гнучкості фахівець може стати на позиції різних точок зору і об'єктивно розглядати різні ситуації); забезпечення можливості прогнозування оцінки (з метою подальшого планування управлінських рішень).

Висновок. Оцінка персоналу надає керівництву організації інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення, переведення, звільнення або навчання працівників. Хоча, на сьогоднішній день немає універсальної методики оцінки для кожного робітника, але за допомогою розглянутих методів можна максимально ефективно оцінити кожну категорію працівників та не допускати помилок при проведенні оцінювання. Виходячи з результатів дослідження, ефективними методами оцінки персоналу є: метод «360» градусів, матричний метод, асесмент-центр, фотографія робочого дня, метод компетенцій. За допомогою цих методів є можливість визначити потребу у навчанні працівників, розвитку необхідних компетенцій; сформувати кадровий резерв; отримати комплексну оцінку кожного працівника. Однак, слід зазначити, що вибір конкретного методу та інструментів оцінки залежить від специфіки підприємства (організації), а також зовнішніх і внутрішніх умов його діяльності. Оптимальним, на нашу думку, підходом щодо проведення процедури оцінювання персоналу є ситуаційний підхід. Його особливість полягає у вибіркового застосуванні положень, розробок теорії оцінки на основі усебічного і зваженого аналізу ситуації, що склалася [10].

Література

1. **Колот А.М.** Мотивація персоналу: підруч.[для студ. вищ. навч. закл.]/ Колот А.М. - К: КНЕУ, 2005. - 337 с.
2. **Данюк В.М.** Менеджмент персоналу: навчальний посібник / 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.
3. **Корнюшин В.Ю.** Оценка и аттестация персонала: учебное пособие/ Корнюшин В.Ю. –М:МИЭП, 2010- 120 с.
4. **Крушельницька О.В.** Управління персоналом: навчальний посібник/ Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.- К.: «Кондор». – 2005. – 308 с.- (Видання друге, перероблене й доповнене).
5. **Борисова Е.А.** Оценка и аттестация персонала /Борисова Е.А. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
6. **Дмитренко Г.А.** Мотивация и оценка персонала: учебное пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко - К: МАУП, 2002. - 248 с.
7. **Карякин А.М.** Управление персоналом: электронное учеб. пособие/Карякин А.М - Иваново, 2005. – 166 с.- (3-е издание / Иван. гос. энер. ун-т).
8. **Соколов А.В.** Вдосконалення системи оцінки персоналу організації / А.В. Соколов, В.О. Начева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nacheva-v-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organzaciyi.html>
9. **Пугачев В. П.** Руководство персоналом: учебник / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 316 с.
10. **Маслова Я. Ю.** Совершенствование оценки персонала на основе ситуационного подхода / Я. Ю. Маслова // Весник ПАГС. – 2012. – С. 108-112.

Стаття надійшла: 4.12.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.

