

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ**

*Анотація. Розглянуто та проаналізовано вітчизняний і закордонний досвід щодо оцінювання праці персоналу. Запропоновано узагальнений підхід до вирішення проблеми процесу оцінювання праці персоналу для більш ефективного функціонування вітчизняних підприємств.*

*Аннотация. Рассмотрен и проанализирован отечественный и зарубежный опыт по оценке труда персонала. Предложен обобщенный подход к решению проблемы процесса оценки труда персонала для более эффективного функционирования отечественных предприятий.*

*Annotation. Domestic and international experience on evaluating the personnel labour has been studied and analyzed. A generalized approach to solving the problem of personnel evaluation has been proposed for more efficient operation of domestic enterprises.*

*Ключові слова: оцінювання, керівник, персонал, кандидати, експерти, праця.*

У сучасних економічних умовах країни в сукупності з процесами економічного зростання постало питання про необхідність оцінювання персоналу на підприємстві. Менеджери на практиці усвідомили, що успіх підприємства неприпустимий без дослідження та впровадження сучасних методів оцінки праці, які використовуються в зарубіжних компаніях. У даний час у країнах США і Європи застосовуються вдосконалені сучасні методи оцінки праці, тому зарубіжний досвід може бути впроваджений в Україні. У наукових вітчизняних і зарубіжних працях досліджуються необхідність і методи оцінки персоналу такими вченими, як: Мескон, Г. Мінцберг і П. Друкера, Руденко Г. Г., Апенько С. М., Пономарьов А. М., Беркутова Т. А., Кроніковська Н. В., Дятлов В. А., Пхало В. Т., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г.

Актуальність та висока економічна значущість проблеми оцінювання персоналу для розвитку підприємства та створення сприятливого середовища для роботи зумовили необхідність проведення додаткових досліджень.

Ця проблема не є достатньо розглянутою, тому мета даної статті така: проаналізувати існуючі методи оцінювання діяльності персоналу Європи та США і запропонувати загальний підхід, на основі діяльності цих країн, який необхідно та можливо реалізувати в Україні для покращення умов існування вітчизняних підприємств.

Одне з найважливіших методичних питань оцінки кадрів на сучасному підприємстві – хто повинен оцінювати працю робітника. У практиці більшості фірм США цим займається менеджер. Крім нього, в ряді випадків цим займаються:

комітет із декількох контролерів. Він включає упередженість, можливу при проведенні оцінки одним начальником;

колеги оцінюваного – необхідно, щоб працівники знали рівень результативності своєї праці та не прагнули отримати завдяки невдачі інших можливість підвищення зарплати і підвищення у службовій діяльності;

будь-хто, хто не має безпосереднього відношення до робочої ситуації – цей варіант вимагає найбільших витрат, тому використовується для оцінки працівника на якому-небудь дуже важливому посту;

самооцінка – працівник оцінює себе за допомогою методів, використовуваних іншими оцінювачами [1, с. 15].

У таблиці наведено деякі методи, використовувані в практиці роботи центрів оцінки.

## Методи оцінки керівників, використовувані в практиці роботи центрів оцінки [2, с. 63]

Назва методу	Короткий опис методу
Біографічний метод	Оцінка працівника за біографічними даними
Усні чи письмові характеристики за довільною формою	Усний або письмовий опис того, що вдає із себе працівник і як він себе проявляє в роботі (досягнення й упущення)
Оцінка досягнутих результатів	Усний або письмовий опис конкретної роботи, виконаної працівником
Співбесіда	Проводиться в структурованій або неструктурованій формі для оцінки ступеня відповідності досвіду, професійних знань, робочої поведінки та ставлення до справи оцінюваних працівників встановленим вимогам
Вибір оцінних характеристик зі стандартного списку	Порівняння якостей, якими володіє оцінюваний, з переліком якостей, представленим у заздалегідь розробленій оцінній формі
Аналіз конкретних ситуацій	Порівняння якостей, якими володіє оцінюваний, з переліком якостей, представленим у заздалегідь розробленій оцінній формі
Групові дискусії	Оцінка знань, лідерського потенціалу, особистих і ділових якостей працівників, комунікативних здібностей у ході спільного обговорення поставлених перед групою проблем
Психологічне тестування	Визначення особливостей особистості, знань, вмінь, здібностей та інших характеристик на основі спеціально підібраних тестів
Метод графічного профілю	Замість кількісних або якісних оцінок використовується графічна форма оцінки (профіль особистості). Метод дозволяє проводити наочне порівняння оцінюваного з профілем "ідеального" керівника, а також порівнювати між собою різних працівників

До найбільш ефективних та перспективних можна віднести метод колективного обговорення кандидата на посаду. Цей експертний метод повністю відповідає сучасним рекомендаціям та використовується в Європі ще з початку ХХ ст.

Штат працівників центру оцінювання може бути мінімальним: керівник і секретар. Експерти можуть запрошуватися лише на час проведення оцінних процедур (на 1 – 3 дні). В обов'язки співробітників центру окрім власне організації оцінних процедур та участі в процедурах оцінки, входить підбір груп оцінюваних працівників і керівників-експертів, а також забезпечення останніх методичними матеріалами, а в разі необхідності – проведення навчання для керівників, яких запрошують в якості експертів. Як правило, на оцінку кандидатів в оцінних центрах відводиться від декількох годин до трьох днів – залежності від того, для якого рівня управління здійснюється оцінка і відбір: 3 – 6 годин для оцінки лінійних керівників; один-два дні для керівників середньої ланки, три дні – для керівників вищого рівня.

Центри оцінки не тільки забезпечують оцінку працівників організації, які претендують на займання тих чи інших керівних посад, вони часто виступають як інструмент навчання працівників і одночасно як спосіб розвитку навичок, необхідних для ефективного керівництва [3, с. 13].

Тести, які використовуються в центрах оцінки, спрямовані не стільки на оцінку наявних знань і навичок, скільки на оцінку здатності до засвоєння нового і на визначення рівня розвитку якостей і навичок, потрібних керівнику. Групові дискусії найчастіше бувають присвячені конкретним виробничим питанням: визначенню шляхів зниження плинності кадрів.

Важливою особливістю роботи центрів оцінки є те, що підсумкові звіти про кожного оцінюваного, містять не тільки оцінку їх потенціалу, але й ряд рекомендацій [3, с. 15].

Перший етап включає п'ять оцінних процедур: виконання управлінських дій; обговорення проблеми в малій групі; прийняття рішення; презентація розробленого проекту; підготовка ділового листа.

Другий етап включає заповнення бланків психометричних тестів, виконання вправ з виявлення комунікативних здібностей та заповнення бланків особистісних опитувальників (зокрема, 16-факторного опитувальника Кеттела).

Третій етап полягає в заповненні спеціальних бланків за взаємною оцінкою в групі оцінюваних. Серед очевидних переваг, якими володіє підхід до оцінки керівників, використовуваний в оцінних центрах, можна виділити такі:

- 1) метод оцінки дозволяє більш надійно прогнозувати майбутню успішність кандидатів;
- 2) розгорнуті оцінки, що даються центром, сприймаються кандидатами як більш справедливий й об'єктивні, оскільки експерти оцінних центрів не пов'язані з оцінюваними відносинами "начальник-підлеглий";
- 3) оцінки, що виставляються центром, фокусуються на ключових компетентностях кандидатів. При оцінці акцент робиться на спостереження й оцінку його поведінки в спеціально змодельованих ситуаціях;
- 4) стандартизація тестових вправ зрівнює шанси різних кандидатів [4, с. 145].

Серед проблем, що заважають більш широкому використанню методів, можна назвати такі:

1. Відносно високі витрати. Більш високі фінансові витрати порівняно з іншими методами оцінки. Вимагає більше часу, що витрачається спостерігачами і кандидатами; необхідна підготовка методичних та інших матеріалів.
2. Досить низький коефіцієнт корисної дії. Велика частина матеріалів і висновків виявляється незатребуваною.
3. Етичні проблеми, пов'язані з необхідністю доведення результатів оцінки до індивідів, які показали незадовільні результати [5, с. 50].

При створенні центру оцінки слід вирішити, в якій формі буде працювати центр – на постійній основі або його робота буде припинена відразу після завершення оцінних процедур та підготовки відповідних звітів.

Сьогодні для більшості організацій створення центру оцінки потенціалу фахівців або керівників, які претендують на займання більш високих посад, не є розповсюдженим. Тому, проаналізувавши існуючі методи

оцінки США та Європи, необхідно об'єднати зусилля та створити центри оцінки, при цьому створити можливість оцінювання як керівниками, так і підлеглими.

*Наук. керівн. Разінкова В. П.*

---

**Література:** 1. Герасенко В. П. Для вітчизняних підприємств ефективне управління персоналом є актуальним / В. П. Герасенко // Кадрова служба. – 2004. – № 12. – С. 42–47. 2. Ходаницька А. Методи оцінки персоналу / А. Ходаницька // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 1. – С. 68. 3. Балашов Ю. К. Оцінка персоналу – основа кадрової політики зарубіжних фірм / Ю. К. Балашов // Енергетичне будівництво. – 2002. – № 6. – С. 12–15. 4. Яхонтова Є. Ефективні технології управління персоналом / Є. Яхонтова. – Питер, 2005. – 272 с. 5. Федулова Л. Тенденції розвитку менеджменту в XXI столітті / Л. Федулова // Персонал. – 2002. – № 12. – С. 50.