**ІНСТРУМЕНТАРІЙ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

3.5. «Менеджмент організацій»

***Козинець Р. І.****, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», напрям підготовки «Менеджмент», спеціальність «Менеджмент організації і адміністрування», магістрант, група МОА-71*

***Тягунова З. О.****, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент – науковий керівник*

Управління персоналом – це системний процес, що включає в себе оцінку, як ключовий елемент для визначення ефективності та результативності функціонування підприємства. Оцінка персоналу є одним із ключових інструментів аналізу ефективності діяльності господарюючого суб’єкта та визначення рівня його конкурентоспроможності, оскільки персонал є найціннішим ресурсом, здатним привести компанію до лідируючих позицій на ринку.

Основними об’єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є: 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 кращого використання працівника в організації. До потреб працівників у оцінюванні належать: потреби в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності; потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям; потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. Шляхом реалізації цих потреб, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами, стає однією з провідних цінностей корпоративної культури підприємства. Природно, що співробітники навіть у межах одного підприємства істотно відрізняються за своїми діловими й особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконуваних робіт, виробничих обов’язків, результатами діяльності. Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію, а потім прийняти виважені управлінські рішення, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов’язковим елементом системи контролю підприємства, а також неодмінною функцією кожного керівника та працівників відділу персоналу [1, с. 128].

У вітчизняній та зарубіжній практиці використовуються різні методи оцінювання персоналу. Серед зарубіжних основними вважаються такі: Assessment Center, Management by Objectives, Key Performance Indicators, «360 градусів», однак існує безліч їх комбінувань. Вибір методу оцінки персоналу на підприємстві залежить від корпоративної культури підприємства і відповідних завдань, що стоять перед ним [2, с. 175].

Найбільш поширеним методом оцінки персоналу в Україні вважається Assessment Center (Центр оцінки), який репрезентує технологію оцінки професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. Він дає змогу співробітникам продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур. Метод використовують для підбору, навчання і розвитку персоналу. Сутність методу полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника із метою виявлення наявних професійно важливих якостей [2, c. 176].

Наступним найпоширеним методом оцінки персоналу є метод управління за цілями – Management by Objectives (МВО). Проведення оцінки методом МВО полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їхнього виконання по закінченні звітного періоду. Звітний період звичайно збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади в компанії – від персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів. Рішення, прийняті за підсумками оцінки МВО: перегляд заробітної плати, виплата премій і бонусів, нематеріальна мотивація, присудження почесних звань, нагородження грамотами тощо [3, с. 315- 316].

Система показників Key Performance Indicators (KPI), за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників, має багато спільного із звичайним плановим підходом, з однією відмінністю: показники роботи кожного окремого співробітника прив’язують до загальних KPI усього підприємства (прибуток, рентабельність або капіталізація). Мета системи полягає в тому, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен робить внесок у загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання [2, с. 177].

Оцінка «360 градусів» – отримання даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей. Інформація при цьому надходить від осіб, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях: керівника, колег, підлеглого, клієнта. Оцінка може бути використана для вирішення найбільш широкого кола завдань, пов’язаних з професійним розвитком. Вона застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку [2, с. 177].

У результаті проведення ефективної оцінки персоналу на підприємстві повинні бути отримані такі результати:

1. Досягнення згоди між керівниками і підлеглими в оцінці поточної діяльності. Якщо згоду досягнуто, можна робити висновок про гарну взаємодію між керівниками і підлеглими, якщо ні – необхідно шукати причини виникнення суперечок і непорозумінь. План дій – заходи з підтримки взаєморозуміння (спільні зустрічі, обговорення, корпоративні свята) або щодо покращення внутрішніх комунікацій (навчання керівників, побудова системи обліку і т. п.).

2. Узгодження майбутніх цілей. Результат – кожен співробітник розуміє, що з якою якістю, в які терміни і головне навіщо він повинен робити на робочому місці. План дій – контроль за виконанням досягнутих домовленостей, за необхідності - підтримка з боку керівника.

3. Потреба в навчанні і розвитку. План дій – складається план навчання для організації в цілому [4, с. 139].

Для вдосконалення вже існуючої системи оцінки необхідно дотримуватися таких найважливіших умов:

– зацікавленість і підтримка з боку вищого керівництва;

– наявність в організації навчених, висококваліфікованих фахівців, які відповідають за роботу системи оцінки;

– підготовка документів, що регламентують роботу системи;

– своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінки, яку передбачається використовувати в недалекій перспективі;

– встановлення чіткого зв'язку системи оцінки робочих показників з системою оплати праці [4, с. 139].

Наведені вище умови не охоплюють усіх напрямів роботи з оцінки праці персоналу. Однак у сукупності вони створюють ту базу, той фундамент, без якого розраховувати на успіх дуже важко, якщо взагалі можливо [4, с. 139].

**Список використаних джерел**

1. Шляга О. В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах [Електронний ресурс]/ О. В. Шляга, А. С. Білоус. – Режим доступа: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\_5\_126.pdf. – Назва з екрана.

2. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу [Текст] / Світлана Валеріївна Позднякова, Катерина Юріївна Потапова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 173-179.

3. Сівашенко, Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу [Текст] /   
Т. Сівашенко // Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 315-317.

4. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю. А. Опанасюк, А. В. Рудь // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. –№ 1. – С. 134-140.