

Герман Ольга,  
Західноукраїнський національний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу Дяків О.П)

## **СУТЬ ТА ВИДИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Оцінювання діяльності персоналу на підприємстві є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника й підвищення його кваліфікації. Основною метою проведення оцінки персоналу є покращення управління діяльністю підприємства.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Вона передбачає порівняння певних характеристик людини (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Працівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації й культури підприємства[3]. Оцінюють не тільки потенційні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників підприємства. Оцінка повинна здійснюватися відкрито, а результати обговорюватися. Ефективність роботи, потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту, причини неефективної роботи окремих спеціалістів, потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації, бажання і надії працівників, шляхи удосконалення організації праці – все це визначається в процесі оцінювання персоналу [1]. Обираючи той чи інший метод оцінки персоналу потрібно обов'язково враховувати той факт, що він має відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простим і зрозумілим, включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. У процесі побудови ефективної системи управління персоналом особливу увагу слід приділяти комплексній його оцінці.

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Оцінювання персоналу – це

порівнювання «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретному підприємстві на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його підприємницьких завдань.

Зважаючи на особливості суб'єкта і самого процесу оцінювання, виокремлюють такі його види: індивідуальне, групове (колективне), кадрове, експертне і психологічне.

Сутність індивідуального оцінювання виявляється в оцінюванні персоналу найбільш компетентними і кваліфікованими співробітниками. Найбільш значимими є оцінки вищих керівників, досить вагомими – оцінки колег, найменшу значущість мають оцінки, які дають підлеглі своїм керівникам. Вплив оцінок зумовлюють такі чинники:

- авторитетність суб'єкта оцінювання;
- вік та індивідуальні особливості тих, чия діяльність є об'єктом оцінювання;
- кількість незалежних односпрямованих оцінок (враховують кілька незалежних оцінок стосовно одного суб'єкта оцінювання);
- особливість ситуації[2].

Можливості індивідуального оцінювання обмежені рівнем кваліфікації його суб'єкта. Нерідко такими обмеженнями є передчасність оцінювання, нецілеспрямованість або упередженість суб'єкта, розмитість оцінних формулювань.

Суб'єктом групового оцінювання є спеціально підготовлена група кваліфікованих спеціалістів, а об'єктом може бути керівник, або хтось із співробітників підприємства. Практика свідчить, що ефективність колективного оцінювання діяльності працівника залежить від рівня розвитку колективу: чим нижчий рівень його розвитку, тим деформованіші критерії оцінювання. Групові оцінки діяльності працівників роблять адекватнішими їх самооцінки, рівні домагань, оптимізують структуру їх мотивів [5].

Кадрове оцінювання виявляється у зіставленні особливостей діяльності працівника з результатами його роботи. З цією метою використовують методи спостереження, вивчають документацію, фіксують робочий час тощо.

Експертне оцінювання здійснюють за заздальгідь сформульованими визначеними критеріями. Експертами можуть бути працівники трьох посадових рівнів: на рівень нижчого за той, що оцінюється; однакового за посадою; на рівень вищого їх оцінки можуть бути як якісними, так і кількісними [4].

Мета психологічного оцінювання полягає в з'ясуванні особистісних характеристик працівників підприємства за допомогою психодіагностичних

методів, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Наприклад, спостереження передбачає стандартність, наукову обґрунтованість схеми його проведення та оброблення отриманих результатів, співвіднесення їх із нормативною базою. Перевагами цього методу є відносна безперервність. Широко застосовують особистісні методи дослідження (діагностика властивостей темпераменту), проєктивні методики (для діагностики особливостей взаємин з іншими людьми, провідних мотивів, засобів подолання конфліктів тощо).

Загалом, практика оцінювання персоналу останнім часом зазнає певних змін. Так, якщо раніше оцінювали діяльність переважно керівників середньої ланки великих закладів, то нині оцінюють діяльність різних установ і груп працівників. Показники оцінювання використовують також із метою виявлення необхідності підготовки і навчання персоналу організації.

#### **Використані джерела:**

1. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль, 2018. 288 с.
2. Дяків О.П. Оцінка персоналу методом Assessmentcentr. Міжнародна науково-практична конференція «Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи»; збірник матеріалів .Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля .Науковий журнал №14 (168). 2011.с.100-103
3. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Випуск (1) 95. С.113-125.
4. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб./ Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2021. 334 с.
5. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.