

и расходах, всесторонне контролировать процесс бухгалтерского учета и принимать необходимые управленческие решения.

#### Источники и литература:

1. Атамас. П. Й. Основи обліку в бюджетних організаціях : навч. посіб. / П. Й. Атамас. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
2. Бариніна-Закірова М. В. Удосконалення бухгалтерського обліку в бюджетних установах / М. В. Бариніна-Закірова // Фінанси України. – 2003. – № 1. – С. 44-52.
3. Бундюк А. Н. Компьютерная система автоматизации бухгалтерского и налогового учёта / А. Н. Бундюк, С. В. Филиппова. – Одесса, 2004. – 240 с.
4. Бухгалтерський облік у бюджетних установах / за заг. ред. проф. Р. Т. Джоги. – К. : КНЕУ, 2003. – 483 с.
5. Бухгалтерський облік у бюджетних установах : навч. посіб. / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП «Рута», 2004. – 448 с.
6. Григоряк Н. Д. Місцеві бюджети – важлива складова фінансової системи : [Електронний ресурс] / Н. Д. Григоряк, Д. А. Ковалевич. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>
7. Закон України «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности в Украине» : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.nibu.factor.ua/info/Zak\\_basa/Z996/](http://www.nibu.factor.ua/info/Zak_basa/Z996/)
8. Закон Украины «О Государственном бюджете Украины на 2011 год» от 23.12.2010 г. № 2857-VI : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.nibu.factor.ua/info/Zak\\_basa/Z2857/](http://www.nibu.factor.ua/info/Zak_basa/Z2857/)
9. Марценяк Н. О. Реформування бухгалтерського обліку бюджетних установ: проблеми та перспективи / Н. О. Марценяк // Науковий вісник БДФА. – 2008. – Вип. 4. – С. 346-351.
10. Про бюджетну класифікацію та її запровадження : Наказ Міністерства фінансів України від 27.12.2001 р. № 604 : [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : [http://www.nibu.factor.ua/info/Zak\\_basa/](http://www.nibu.factor.ua/info/Zak_basa/)
11. Юрій С. І. Казначейська система : підруч. / С. І. Юрій, В. І. Стоян, М. Й. Мац. – Тернопіль : Карт-бланш, 2002. – 590 с.

Миронова Л.Г.

УДК 330.46:331.52

#### СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

**Вступ.** Підприємство створюється та існує для реалізації поставленої перед ним мети. Ступінь реалізації цієї мети показує, наскільки ефективно функціонує підприємство та використовує наявні ресурси. В основі будь-якого управління лежить зворотний зв'язок, який включає різноманітні способи вимірювання, порівняння. При управлінні трудовим потенціалом підприємства зворотній зв'язок реалізується через оцінку кадрів – встановлення кількісної міри відповідності працівників займаній посаді.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Проблемою оцінки персоналу займалось багато вітчизняних та зарубіжних учених, таких, як В. Савченко, А. Гладкий, В. Щербак, А. Виноградська, М. Виноградський, М. Крушельницька, Н. Хітрова, Є. Кузьміна та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз сучасних методів оцінювання персоналу та особливостей їх використання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [1].

Із всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління трудовим потенціалом підприємства. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відповідна база для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

Безпосередньо через оцінку персоналу керівник підприємства чи то інша вповноважена особа може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці тощо. До того ж, на результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з наступних проблем:

- підбору і розстановки кадрів, визначення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства;
- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі; покращення структури, стилю, методів управління персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків керівників і підлеглих.

Існує багато способів оцінки, які використовуються сучасними організаціями. Умовно їх поділяють на два види: традиційні методи оцінки персоналу та сучасні (рис. 1).

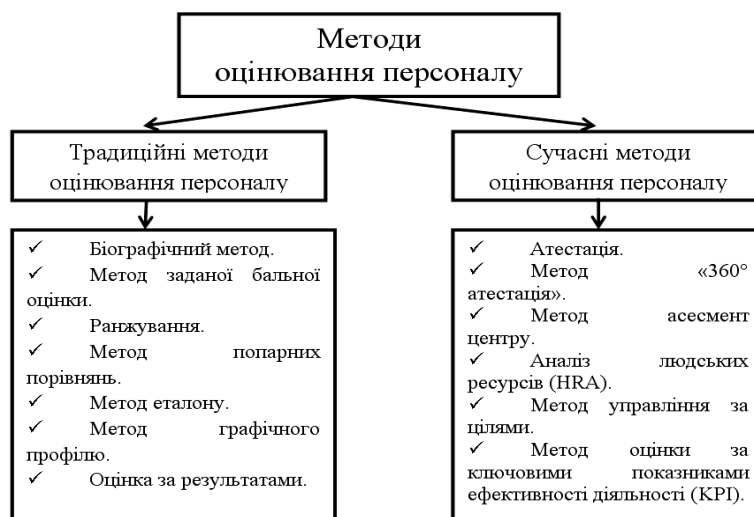


Рис. 1. Існуючі методи оцінки персоналу.

Для традиційних методів оцінки персоналу найбільш характерними є наступні риси:

- сфокусованість на працівнику як окремій, незалежній одиниці колективу підприємства та його подальша оцінка поза організаційного контексту;
- оцінка здійснюється виключно керівником на основі досягнутих результатів без урахування довгострокових перспектив розвитку підприємства та потенціалу працівника.

Перевагами традиційних методів є їх простота, незначні витрати при їх впровадженні та загальнодоступність. Проте дані методи мають ряд серйозних недоліків. Зокрема, не враховуються особисті якості працівника, які впливають на результат його праці, потенціал, яким він володіє.

Перехід до постіндустріальної економіки змінив відношення до працівників підприємств: здійснився перехід від розгляду трудового колективу як трудових ресурсів до розуміння його сутності як людського капіталу. Кожен працівник повинен розглядатись як активний економічний агент, який має власні цілі, приймає раціональні рішення, що забезпечують зростання його власної корисності, сприймає інформацію та використовує її при прийнятті рішень. При цьому він не є незалежним, а входить як елемент до складної соціально-економічної системи – трудового колективу підприємства.

Відсутність можливості використання традиційних методів в нових реаліях призвела до появи нових прогресивних методів оцінки персоналу підприємства.

Виділимо декілька характерних напрямів розвитку сучасних методів:

- нові методи оцінювання персоналу розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив, робочу команду) в якості основної одиниці підприємства;
- оцінювання працівника здійснюється на основі оцінки його колегами та його здатності працювати в команді;
- оцінювання окремого працівника і робочої команди проводиться з урахуванням результатів всієї організації;
- до уваги береться не тільки успішне виконання поточних функцій працівником, але і здатність до професійному розвитку і освоєння нових професій і навичок – зростання індивідуального трудового потенціалу.

Розглянемо дещо детальніше сучасні методи оцінювання персоналу.

Атестація вважається найбільш традиційним серед сучасних методів оцінювання. Цей метод використовується на території СНД досить давно та вже існує певний досвід його масового проведення. Так, в 1969 р. Державним комітетом з науки та техніки спільно з Держбудом СРСР було затверджено «Положення про порядок проведення атестації робітників науково-дослідних, проектних, проектно-конструкторських, технологічних організацій та науково-дослідних підрозділів вищих навчальних закладів». «Положення про порядок проведення атестації керівних інженерно-технічних робітників та інших фахівців підприємств та організацій промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту та зв'язку», затверджене в 1973 р., підтверджувало правомірність застосування атестації у всіх галузях народного господарства.

В період економічних реформ більшість організацій відкинуло атестацію разом з іншими методами управління, притаманними командній економіці, але це було необачним рішенням. Вже к середині 1990-х років спостерігалось повернення до атестації як форми досить повного та ефективного оцінювання персоналу. Ринкові відносини змінили зміст та сутність атестації, оскільки крім виконання посадових обов'язків від працівників в умовах конкуренції почали вимагати залученості до корпоративної культури організації, креативності в роботі, вміння працювати в команді, розвитку комунікативних навичок, тобто оцінюванню підлягають такі аспекти як індивідуальні здібності, потенціал зростання, орієнтація на досягнення результату.

Атестація персоналу (оцінювання відповідності посаді, що обіймається) визначається як процедура систематичного формалізованого оцінювання згідно з заданими критеріями відповідності діяльності

працівника чітким стандартам виконання робіт на конкретному робочому місці за конкретною посадою у визначений період часу. Таким чином, при атестації працівники не порівнюються один з іншими, а оцінюється відповідність вимогам до його кваліфікації та сумлінності праці. В західних країнах поняття атестації має дещо інший зміст – це підведення підсумків діяльності за певний період, а не оцінювання поточної якості індивідуального трудового потенціалу та його використання.

Останнім часом набув поширення нестандартний метод оцінювання персоналу «360° атестація», який створений на основі атестації.

При застосуванні методу «360° атестація» працівник оцінюється своїм керівником, своїми колегами рівними за рангом та підлеглими керівника. Конкретні механізми атестації персоналу можуть бути різними, але сутність зазначеного методу досить чітко відображена в його назві, а саме — одержання всебічної оцінки працівника з боку працівників організації [2].

Використання методу оцінювання персоналу «360° атестація» через рівні проміжки часу (наприклад, рік) дає змогу відстежувати зміни сприйняття працівника оточенням в колективі та є потужним інструментом подальшого розвитку трудового потенціалу працівника. Зазначений метод широко використовується для оцінювання менеджерів, оскільки він дає змогу оцінити їхні якості як лідера та стиль управління. Однак застосування для оцінювання персоналу тільки цього методу не бажано.

Перешкодами впровадження даного методу на підприємстві є специфічна корпоративна культура та неготовність керівників підприємства до критики від підлеглих, також метод оцінки персоналу «360° атестація» не рекомендується впроваджувати з метою визначення грошового заохочення робітника або для вирішення питань щодо його кар'єри.

Від оцінювання необхідно відрізнити аудит персоналу, який здійснюється одноразово для досягнення конкретної мети, наприклад, визначення рівня лояльності працівників, із використанням методів асесмент-центру або HRA (Human Resources Analysis).

Сутність методу асесмент-центру полягає в комплексному використанні взаємодоповнюючих методик оцінювання трудового потенціалу працівника. До основних методик відносяться:

- психодіагностичне тестування,
- біографічне інтерв'ю,
- ділові та рольові ігри,
- організаційно-управлінські ігри.

Метод реалізується на практиці поетапно:

- створюється система оцінювання, спрямована на виявлення потенціалу співробітників,
- проводиться випробування працівника, перевірка його якостей різними способами, тестами,
- оцінюється поведінка, що спостерігається, а не припущення щодо причин, які її зумовлюють,
- декілька спеціалістів надають оцінку кожному учаснику,
- періоди «спостереження» та «оцінювання» віддалені один від іншого в часі для досягнення більшої об'єктивності.

Асесмент-центр дає змогу здійснювати відбір кандидатів на роботу на підприємстві, проводити оцінювання потреби в розвитку і вдосконаленні управлінських якостей керівних працівників. З його допомогою виявляються співробітники для наступного просування, розробляється кадрова політика підприємства та здійснюється внутрішньо фірмовий контроль.

До переваг асесмент-центру відноситься висока об'єктивність результатів, пов'язана із особистою незацікавленістю тих, хто проводить процедуру, набір сучасних інструментів оцінки, а також не формальна обстановка, в якій проходить процедура. Але у цієї методики є й серйозні мінуси – проведення процедури оцінювання вимагає відволікання персоналу від роботи на значний час та висока вартість проведення такого оцінювання. Результати оцінювання також залежать від професіоналізму оцінювачів, а заздалегідь з'ясувати, яка якість їхніх послуг, майже неможливо.

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 ступені їх задоволеності. Методика дає змогу виявити основні фактори, що впливають на мотивацію та поведінку співробітників. Фактично це методика, яка застосовується для оцінювання лояльності персоналу.

Метод управління за цілями (MBO) – 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 Пітер Друкер [4].

Даний метод базується на тому, що на початку періоду (місяця, кварталу) організації, підрозділам, відділам, співробітникам встановлюються чіткі завдання, від яких залежить їх премія. Цілі і завдання виставляються за принципом SMART:

- Specific – специфічні для організації, підрозділу, співробітника;
- Measurable – вимірюванні (визначаються метрики для підрахунку продуктивності);
- Achievable – досяжні, реалістичні;
- Result-oriented – орієнтовані на результат, не на зусилля;
- Time-based – обмежені в часі.

Цілей не повинно бути багато на кожному рівні. Оптимальною вважається кількість цілей від 3 до 5. Після закінчення періоду проводиться підрахунок, наскільки працівникам вдалося виконати поставлені цілі, від цього і залежить премія, яка згодом виплачується (рис. 2) [3].

Отже, управління за допомогою встановлення цілей — це метод планування, при використанні якого визначаються цілі для кожного підрозділу, проекту та особи і керуються ними для коригування подальшої діяльності. Відмінність методу – перетворення загальних цілей на специфічні, яких мають досягти окремі підрозділи чи працівники організації.

Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ) заснований на оцінці критеріїв успішності виконання робочих завдань працівником підприємства. Показники ефективності кожного окремого працівника пов'язані із показниками ефективності роботи його підрозділу та вимірюються в кількісному (час, кількість виготовленої продукції, обсяг прибутку, відсоток браку і т.п.) або якісному виразі (рівень компетентності, якість обслуговування і т.п.) [4].

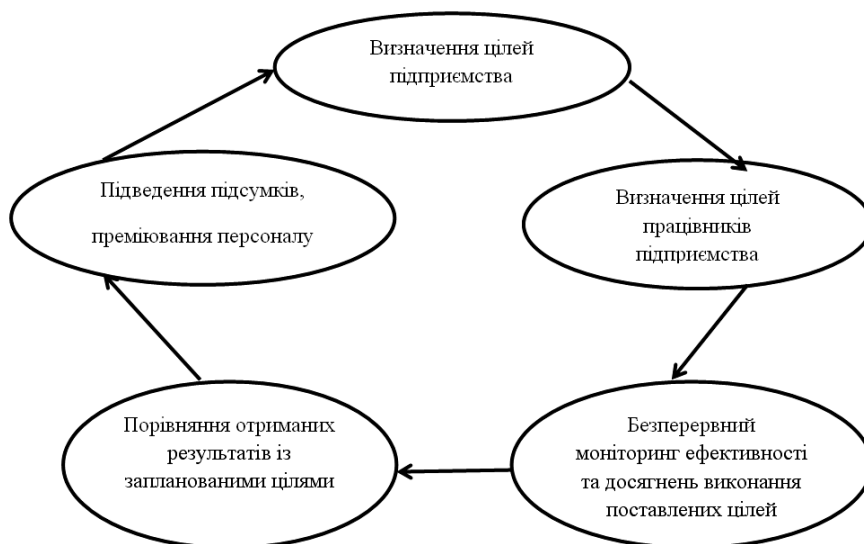


Рис. 2. Процес реалізації методу управління за цілями (МВО) [3].

Традиційно, для кожного КРІ встановлюються мінімальне, цільове та максимальне значення, наприклад, мінімальна кількість виготовлених деталей за квартал, прогнозована або цільова кількість деталей і максимальна кількість вироблених деталей за квартал.

КРІ формуються для кожного співробітника на 1 рік, в кінці встановленого терміну отримані результати порівнюються із запланованими ключовими показниками ефективності діяльності та визначається розмір грошового заохочення для працівника.

Розглянувши існуючі сучасні методи оцінювання персоналу підприємства сформуємо порівняльну таблицю їх особливостей.

Таблиця 1. Особливості методів оцінювання персоналу.

| Метод                  | Переваги методу   | Недоліки методу   | Особливості застосування   | Предмет оцінки   | Мета оцінки  |
|------------------------|---|---|--|--|--|
| Атестація.             | 1. Незначні витрати при впровадженні, загальнодоступність.<br>2. Керівник може не мати спеціальної освіти та ресурсів при проведенні атестації. | 1. Не враховуються особисті якості працівника, які впливають на результат його праці, потенціал, яким він володіє.<br>2. Сфокусованість на працівнику як окремій, незалежній одиниці колективу підприємства та його подальша оцінка поза організаційного контексту. | Базується виключно на оцінці працівника його керівником.                           | Кваліфікація, знання, вміння.                                | Оцінити інтегральний стан персоналу підприємства, визначити потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації. |
| 360° атестація         | Дозволяє виявити наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки, визначити його сильні та слабкі сторони.                                 | Отримані дані щодо професіональних компетенцій працівника не можуть вважатися достовірними  | Не застосовується в «чистому вигляді» та самостійно                                | Особливості поведінки працівника                             | Отримані результати можливо використовувати для розробки стратегій мотивації та розвитку персоналу.      |
| Метод асесмент центру. | 1. Висока об'єктивність результатів, пов'язана із особистою незацікавленістю тих, хто проводить процедуру.                                      | 1. Висока вартість проведення даного методу.<br>2. Потребує значних затрат робочого часу працівників.<br>3. Результати залежать   | Оцінювачами виступають керівники, які займають посаду на 2-3 рівні вище ніж та яка | Визначення особистих якостей працівника, та його потенціалу. | 1. Формування кадрового резерву.<br>2. Визначення необхідності навчання та перекваліфікації працівників. |

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

| Метод  | Переваги методу   | Недоліки методу  | Особливості застосування  | Предмет оцінки                                 | Мета оцінки   |
|--|---|--|---|--|---|
|  | 2. Включає в себе набір сучасних інструментів оцінки.   | від кваліфікації оцінювача.  | оцінюється, або консультанти ззовні.  |  |   |
| Аналіз людських ресурсів (HRA).                                      | Дозволяє виявити прихильність працівника підприємства.  | Отримані дані щодо лояльності працівника не можуть вважатися достовірними на 100%.   | Оцінка персоналу проводиться анонімно.  | Прихильність працівників до підприємства       | 1. Оцінити якісний склад співробітників.<br>2. Визначити готовність персоналу пов'язати своє майбутнє саме з цією компанією.<br>3. Розробити ефективні способи підвищення лояльності персоналу.<br>4. Розробити рекомендації щодо мотивації різних груп співробітників. |
| Метод управління за цілями.  | Дозволяє перейти від щоденного виконання посадових обов'язків до усвідомленої роботи, спрямованої на досягнення результату. | Оцінюються тільки ступінь виконання ключових завдань, що обмежує об'єктивність оцінки.   | Обов'язковими умовами для впровадження є наявність стратегії та операційних завдань компанії. | Ступінь виконання працівником ключових завдань | Оцінити мотивацію персоналу підприємства  |
| Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI). | 1. Зниження ризику суб'єктивізму.<br>2. Зменшення кількості конфліктів.<br>3. Позитивно сприймається персоналом.            | Визначення (створення) показників ефективності – дуже трудомісткий процес, який вимагає від учасників проекту ґрунтовні знання предметної області, досвіду, творчого підходу та неординарних ідей. | Суворе дотримання вертикальної моделі планування складу критеріїв оцінки.                     | Результати праці.                              | 1. Сформувати розмір обґрунтованого грошового заохочення працівників.<br>2. Підвищити ефективність діяльності підприємства.<br>3. Мотивація персоналу з метою підвищення якості роботи.   |

**Висновок.** З проведеного огляду методів оцінювання персоналу зрозуміло, що жодна з методик не оцінює процесів розвитку персоналу, не передбачає активної участі працівників в підвищенні ефективності використання власного трудового потенціалу та не враховує сучасних методів управління трудовим потенціалом, зокрема рейтингового та рефлексивного. Тому виникає необхідність створити спеціальну систему оцінювання індивідуального трудового потенціалу на основі рейтингового підходу.

**Джерела та література:**

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шапова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 502 с.
2. 360 Degree Performance Appraisals : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.
3. Management By Objectives Appraisals : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.
4. Управление достижением результатов : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ctc-co.kiev.ua/article/butenko>.