

## ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

*Рассмотрено понятие "оценка персонала", выявлены критерии оценки персонала, описана система оценки персонала, проанализированы традиционные и современные методы оценки персонала. Изучена проблема внедрения современных методов оценки персонала на украинских предприятиях, предложены способы ее разрешения*

**Ключевые слова:** оценка, оценка персонала, методы оценки

**Постановка проблемы.** В управлении персоналом проблемы оценки остаются менее разработанными как в теоретическом, так и в практическом плане. В современных условиях система оценки персонала все более актуализируется. Эффективно сформированная и внедренная в действие она является необходимым условием функционирования и развития предприятий в какой-либо сфере деятельности.

Для повышения конкурентоспособности персонала предприятия необходимо использование методов подготовки и дальнейшей его оценки, что позволит получить конкурентоспособного сотрудника, который повышает свой образовательно-квалификационный уровень. Использование этих методов на предприятиях позволяет руководству раскрыть трудовой потенциал самого работника и повысить его личную и профессиональную эффективность.

Важнейшим ресурсом организации является коллектив людей, посредством которых осуществляется хозяйственная деятельность. При этом достижение целей, а также успешное решение поставленных задач возможно только при грамотном управлении персоналом организации, с использованием системного подхода и применением современных способов оценки результатов работы персонала.

**Степень изучения проблемы.** На сегодняшний день актуальность проблемы оценки персонала чрезвычайно высока. Изучением систематизацией оценки занимаются многие ученые, но современные методы и подходы требуют тщательной проработки и систематизации.

**Целью работы является** исследование и выявление наиболее эффективных методик оценки персонала, его мотивации и развития на основе отечественной и зарубежной практики.

**Анализ последних источников и публикаций.** Проблемами оценки персонала и их методами занимались такие зарубежные ученые как: Г.Десслер, Л.Зайверт, Г.Зайцев, Г.Зиммель, Д.Иванцевич, Д.Карнеги, Б.Карлоф, А.Кибанов, К.Флетчер, М.Магура, М.Курбатова, В.Хруцкий, Р.Толмачев и др.

Среди отечественных ученых, которые занимаются вопросами оценочных механизмов можно отметить таких, как: М.Виноградского, В.Данюк, Т.Декевич, Г.Дмитренко, А.Колот, О.Крушельницкая; Г.Щокин, О.П. Билинская, Л.А. Гомба, Т.О. Галайда, Т.М. Любимовская и др.

Предметом исследования являются новые методы оценки персонала, как эффективное средство развития и мотивации персонала.

Объектом исследования выступает персонал отечественных предприятий.

В процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть суть оценки персонала;
- систематизировать знания и накопленный опыт ученых в области методологии оценки персонала;
- дать более упорядоченное и доступное для понимания изложение материала;
- выявить наиболее эффективные, усовершенствованные методы управления персоналом и перспективы его развития;
- исследовать актуальность инновационных методов оценки и развития персонала на украинских предприятиях;

– сделать выводы, по отношению к внедрению инновационных методов оценки персонала в отечественных организациях.

**Изложение основного материала.** На сегодняшний день, в рыночной экономике трудовые ресурсы являются одним из основных составляющих потенциала организации. От них зависит конкурентоспособность и имидж предприятия. Правильно подобранные методы оценки персонала в организации, позволяют не только эффективно управлять людьми, но и направлять их деятельность на рост прибыли и благосостояние предприятия.

Оценка персонала – это систематический формализованный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, умений, мотивов) требованиям занимаемой должности или рабочего места. [1]

Оценка персонала рассматривается как элемент управления и как система аттестации кадров, которая используется в организации в той или иной модификации. Одновременно она является необходимым способом изучения качественного состава кадрового потенциала организации, его преимуществ и недостатков, а также является основой для усовершенствования индивидуальных трудовых способностей работника и повышение его квалификации. Поскольку результаты оценки определяют положение работника на производстве и перспективу его перемещения, то они являются определяющим мотивационным фактором улучшения трудовой деятельности и отношение к труду.

Целью оценки персонала является изучение уровня подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он непосредственно занят, выявить уровень его потенциальных возможностей для определения перспектив профессионального и должностного роста. Основной же целью принято считать улучшение управления деятельностью предприятия. Без эффективного управления персоналом и организацией предприятие не сможет рассчитывать на долгосрочное развитие.

Важным заданием оценки является обеспечение обратной связи, т.е. сам работник должен знать и понимать, как оцениваются результаты его деятельности, желание качественного выполнения его работы со стороны руководства. Оценка должна рассматриваться открыто, учитывают достижения работника, выбирают пути улучшения его деятельности. Работники должны знать, какие ошибки были по их вине, а какие зависят только от внутренних условий предприятия. Это позволяет скорректировать поведение и условия работы персонала. [2]

Важным в оценке персонала непосредственно является определение объектов и субъектов оценки персонала.

Объектом оценки – выступает персонал предприятия.

Субъектами оценки – выступают отдельные люди, группы либо социальные институты, которые разрабатывают, совершают оценку и используют ее результаты.

В современных условиях существует достаточно сложная структура субъектов системы оценки персонала, а именно: непосредственные – к ним относят тех, которые разрабатывают и выполняют оценку; опосредованные (косвенные) – относят тех, которые ее используют.

Следует сказать, что в свою очередь их делят по таким признакам как: иерархическая соподчиненность – руководители, подчиненные, коллеги; по периодичности – постоянно и периодически действующие; по уровню специализации – специализированные и неспециализированные.

Следовательно, структура субъектов системы оценок персонала очень широка и сложна в понимании, соответственно прослеживаются свои недостатки и преимущества. Необходимо разделять группы субъектов системы оценки персонала соответственно к заданным целям и заданиям оценки персонала, это позволит избежать субъективности объективной оценки персонала предприятия.

Первым шагом для определения направленности системы оценки персонала является постановка целей, определение ее принципов и критериев. Это необходимо для дальнейшего выбора методов самой технологии проведения оценки. На этапе разработки целей системы оценки определяется именно цель оценки и проводится ее конкретизация, т.е., определение того, как, как и для чего будут использоваться результаты оценки и каким образом произойдет обобщение результатов. Выбор соответствующих принципов и критериев системы оценки персонала дает возможность обосновать перечень требований и эталонных качеств личности, необходимых для успешного осуществления определенной деятельности. [3]

Следующим шагом является определение формы организации и регламент процесса, т.е. последовательность и сроки проведения конкретных процедур оценки, организацию структуры управления оценкой персонала, распределение функций и ответственности при проведении оценки на разных уровнях управления, систематизацию организационно-распорядительных форм и документов. При утверждении регламента необходимо определить также периодизацию получения данных, сроки подведения результатов, а также основные стадии цикла проведения оценки (см. рис. 1).

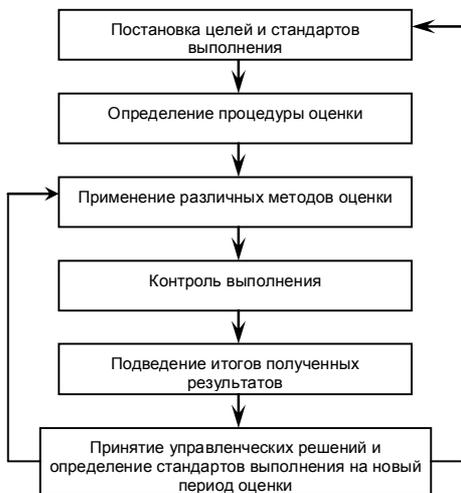


Рис. 1. Основные стадии цикла проведения оценки персонала организации. [3]

Согласно каждой стадии цикла оценки необходимо определить основной и вспомогательный документооборот и распределить главные функции между исполнителями соответственно заполнение этих форм, их сбора и обработки. Кроме того, необходимо разработать организационную структуру управления процессом оценки персонала.

Еще одна важная составляющая эффективной системы оценки персонала является разработка ее адекватной информационной системы. Она должна состоять преимущественно с подбора соответствующего программного обеспечения, а также взаимосогласованности результатов оценки с базой данных личных дел сотрудников.

Следовательно, составляющие системы оценки персонала организации являются ее ключевым

элементом и, соответственно, формируют эффективность всей системы оценивания. Поэтому раскрытие этих составляющих дает возможность определить ее структуру и последовательность внедрения, это означает всю специфику формирования системы оценки персонала и дает возможность более детально проанализировать существующую методологию системы оценки персонала.

*Оценка персонала выполняет две основных функции:*

– *Ориентирующую* – предполагает, что каждый человек через оценку со стороны общества и с помощью самооценки осознает себя, свое состояние и поведение, получает возможность определить направления и способы дальнейшей деятельности.

– *Стимулирующую* – порождает в человеке переживания успеха или неудачи, побуждает человека к деятельности в выбранном им направлении. [2]

*Оценка работников наиболее широко охватывает две сферы его деятельности:*

– *текущую* – акцентируется внимание на том, как сотрудник выполняет работу;

– *перспективную* – которая регламентируется решением при расстановке, ротации, перемещении и обучении персонала, требует оценки способностей, личных качеств, мотивации, что позволяет делать прогнозы потенциальных возможностей работника. При организации работы, с людьми полученные данные являются исходными для принятия кадровых решений. [9]

*Оценка персонала должна базироваться на общепринятых принципах, а именно:*

- объективности;
- гласности;
- всесторонности;
- систематичности (постоянства);
- оперативности;
- надежности;
- результативности.

Соблюдение этих принципов позволяет решить ряд вопросов и на основе результатов оценки построить ряд управленческих решений связанных с:

- подбором и расстановкой кадров;
- выяснением вклада каждого работника в деятельность предприятия;
- продвижением работников по вертикали и по горизонтали;
- улучшением структуры, стиля, методов управления персоналом;
- укреплением взаимосвязей администрации и профсоюзов, руководителей и подчиненных.

В управленческой практике наиболее широкое распространение получили такие критерии, которые оцениваются количественными показателями, качеством работы и качествами работника.

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала. При этом способе оценке главным результатом работы работника являются производственные показатели, которые были достигнуты, и своевременность выполнения плановых заданий. С помощью оценки результатов труда определяется, насколько эффективно работник выполняет свою работу соответственно определенным конечным целям организации. Процедура оценки качества работы иногда приоритетней, нежели продуктивность труда, так как выпуск некачественной продукции, безусловно, несет большие убытки для предприятия. Но в данной ситуации оценивается сама работа, а не ее исполнение.

Оценка качеств человека позволяет оценить личностные и индивидуальные качества человека, которые проявляются в процессе самого труда и влияют на эффективность работы. Оценка личностных качеств является очень деликатным вопросом и требует соответственно корректных мероприятий. Качества личности обусловлены диапазоном их практических отношений и взаимодействием в разных сферах жизнедеятельности социума. [4]

Оценку индивидуальных качеств для всех категорий работников возможно исследовать в соответствии с такими факторами:

- осведомленность в работе;

– необходимость контроля за его деятельностью со стороны руководства;  
– стиль работы;  
– инициативность;  
– склонность к сотрудничеству;  
– лояльность и надежность. [5]

В зависимости от оцениваемых параметров и поставленных целей необходимо выбирать наиболее объективный метод оценки. Методы оценки бывают разные, и их выбор зависит не только от параметров исследования, но и от численности оцениваемого персонала и квалификации специалиста, ответственного за реализацию данного мероприятия.

Методы оценки эффективности управления персоналом делят на три группы:

– количественные – это все методы с числовой оценкой уровня качества работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный. Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работника. Эти методы не только достаточно просты, но и несут открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике “свои коэффициенты” или “баллы”, оценить результативность своего труда.

– качественные (описательные) – это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий – преимущественно при назначении руководителей.

– комбинированные (промежуточные) – широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника. [5]

Изучение публикаций, научных статей показало, что классификаций методов оценки персонала большое множество, это дает возможность выбрать из этих методов наиболее распространенные и применяемые на практике. В соответствии с перечисленными выше тремя группами их можно классифицировать по:

- количественному содержанию;
- качественному содержанию;
- комбинированному составу.

Базовыми методами оценки изначально считали количественные и качественные, в дальнейшем своем развитии они приобрели комбинированную форму. Рассмотрим подробней традиционные методы оценки персонала предприятия.

По количественному содержанию:

Это методы ранжирования и балльной оценки персонала на основе формализованных количественных критериев. Очень часто основой количественных методов оценки являются показатели результативности профессиональной деятельности.

1. Балльный метод:

а) метод заданной балльной оценки – предполагает присвоение заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением общего делового уровня в виде набранных баллов;

б) метод свободной балльной оценки – предполагает присвоение руководителем или экспертом определенное количество баллов каждому качеству работника. Общая оценка составляется как сумма баллов или как средний балл.

2. Коэффициентный метод – основан на затратных и сравнительных подходах к оценке. Среди них наиболее распространенными групповыми показателями считают:

- а) профессиональную компетенцию;
- б) творческую активность;
- в) количество, качество и оперативность выполнения работ;
- г) трудовую дисциплину;
- д) коллективную работу.

3. Метод рангового порядка, или система квалификации по порядку – предполагает, что группа руководителей, основывается на заданных параметрах оценки, располагает оцениваемыми работниками по порядку – от самого лучшего до самого худшего. Подытоживающая оценка определяется суммой порядковых номеров, полученных работником за выполнение заданий.

4. Метод парных сравнений – предполагает сравнение в группе оцениваемых специалистов, находящихся в одной должности, один с другим, после чего подсчитывается количество раз, когда оцениваемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

5. Метод эксперимента – применяемый для количественной оценки причинно-следственных связей. При проведении эксперимента наблюдатель (руководитель, эксперт) изменяет один или несколько переменных параметров оценки и одновременно наблюдает за тем, как это изменение влияет на другой зависимый параметр. Позволяет выявить реальные способности работника.

6. Метод графического профиля – вместо количественных или качественных оценок используется графическая форма оценки (профиль личности). Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» руководителя, а также сравнивать между собой различных работников. [14]

По качественному содержанию:

Это методы описательного характера, определяющие профессиональные и функциональные качества персонала без их количественного выражения.

1. Метод произвольных характеристик – предполагает устную или письменную форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают самые примечательные успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

2. Матричный метод – один из самых простых, его суть предполагает сравнение фактических качеств работников с набором качеств, необходимых занимаемой должности.

3. Метод эталона напоминает предыдущий, но сравнивает фактические данные не с возложением по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

4. Биографический метод – предполагает, что руководители оценивают всю рабочую деятельность сотрудника.

5. Метод групповой дискуссии – наиболее часто используется отечественной практикой. Это беседа группы руководителей или экспертов с персоналом относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, перспективных сотрудников.

6. Метод «глубинного интервью» (key informant interview) – интервью руководителя с сотрудником. В контексте оценки результатов деятельности персонала используется для постановки и согласования задач и индикаторов, с целью оценки промежуточных результатов и модификации задач, а также для оценки конечного результата деятельности. [14]

7. Деловая игра – успешно применяется в отечественной практике для выявления потенциала руководителя (лидерских качеств) при решении вопроса о назначении на руководящую должность.

По комбинированному составу:

1. Метод стимулирующих оценок – предполагает оценку на основе заранее подготовленных производственных заданий сотрудников, которая подтверждает правильность или ошибочность их действий.

2. Метод тестирования – оценка работников по мере решения ими заранее подготовленных производственных заданий (тестов).

3. Метод заданной группировки сотрудников – предполагает выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение сотрудников по этим факторам на четыре группы («плохой работник», «удовлетворительный работник», «хороший работник», «отличный работник») и следующее изменение замена плохих сотрудников хорошими.

Это традиционные методы оценки персонала. Они, как правило, позволяют решить лишь конкретные вопросы оценки потенциальных способностей персонала и не позволяют оценить возможности работника во всех его проявлениях. В связи с этим целесообразно появление в последние годы комплексного метода оценки личности работника – метода оценочных центров, который соединил отдельные элементы перечисленных методов.

На современном этапе развития бизнес-технологий ключевыми ресурсами любой организации, наряду с финансовыми, информационными, технологическими, являются человеческие ресурсы. Предприятия концентрируют, в том числе на уровне профессионального развития своих сотрудников – их знаний, умений, навыков. Для наиболее разумного и эффективного использования этого ресурса необходимо правильно его оценить. Различные системы, методы и методики оценки персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании. [6]

В связи с этим международная практика выделяет следующие методы оценки персонала:

1. Assessment Center (AC) – центр оценки – метод стандартизированной, объективной, многокомпонентной оценки кандидатов с использованием ряда упражнений, имитирующих работу, интервью и тестов, позволяющих получить представление о поведении человека в рабочих ситуациях.

2. Management by Objectives (MBO) – управление по целям (УПЦ). Учитываются личные достижения каждого сотрудника. Внимание уделяется результатам выполненной работы за определенный период времени (обычно за год).

3. Management by values (MBV) – управление на основе ценностей, предполагает оценку сотрудников по ценностям, которые они ставят перед собой для достижения положительного результата деятельности.

4. Performance Management (PM) – используются несколько вариантов перевода: «управление результативностью», «управление деятельностью» и «планирование и оценка деятельности». В данном методе оценка результатов дополняется оценкой личностных качеств сотрудника. Немаловажным фактором является наличие инструментов прогнозирования дальнейшего профессионального развития сотрудника и планирование его карьеры в организации.

5. "360 градусов" – это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию при этом, получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: начальника, коллег, смежника, подчиненного, клиентов. Цель метода – получить всестороннюю, объективную оценку. [7]

6. Метод KPI (key performance indicators) – ключевые индикаторы эффективности – это согласованные заранее количественные показатели, которые отражают критические факторы успеха (компании, отдела, проекта). Также известны как ключевые факторы успеха, которые могут быть использованы для оценки результативности и эффективности действий, процессов и функций управления. Другими словами ключевые показатели эффективности – разработка системы мотивации в производственной компании на основе ключевых показателей эффективности. Огромное достоинство методики оценки на основе KPI состоит в том, что оценка в этом случае автоматически замкнута на мотивацию персонала, что является обязательным требованием для оценки персонала, но далеко не всегда может быть полноценно реализовано в рамках других методов. [10]

7. Метод оценки на основе моделей компетенций. Модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы. [7]

Все выше перечисленные методы оценки персонала пользуются большим спросом у управленцев, но наиболее распространенным на предприятиях является ассессмент-центр, рассмотрим его более подробно.

В последнее время в нашей стране наблюдается острая нехватка квалифицированных кадров. Именно квалифицированных – недостатка в сотрудниках вообще нет. Поэтому многие компании очень серьезно относятся к подбору персонала, применяя при этом самые современные методы (чтобы быть уверенными в том, что нанимают самого подходящего кандидата), например ассессмент-центр. В мировой практике этот инструмент применяется уже около 50 лет, но в Украине и России применение ассессмент-центров началось всего несколько лет назад.

Ассессмент-центр (центр оценки) есть не что иное, как совокупность различных упражнений, по результатам, выполнения которых можно достаточно точно оценить пригодность кандидата к конкретной работе.

Департамент Труда и Занятости США определяют ассессмент как стандартизированную многоаспектную оценку персонала, включающую в себя множество оценочных процедур: интервью, психологические тесты и деловые игры.

Центр психологической поддержки (С. Петербург): Assessment center – это метод оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности оцениваемого, для выявления имеющихся у него профессионально значимых качеств. [14]

Данный метод позволяет осуществлять отбор кандидатов на работу в организации, проводить оценку потребности в совершенствовании управленческих качеств руководящих работников, выявлять сотрудников для последующего продвижения, разрабатывать кадровую политику и осуществлять внутриорганизационный контроль.

Ассессмент позволяет сотруднику или кандидату продемонстрировать полное многообразие его способностей в ситуациях, моделирующих его повседневную работу.

Преимущества ассессмент-центра, прежде всего, заключаются в невозможности фальсификации результатов, в его многоплановости и сочетании широких возможностей для раскрытия потенциала каждого участника с точными методами оценки. На сегодняшний день ассессмент признан наиболее валидным методом оценки персонала.

В то же время ассессмент не просто позволяет руководителям принимать грамотные управленческие решения и планировать систему развития и обучения для своих подчиненных, но и участникам ассессмента дает возможность выработать личностные и профессиональные приоритеты, развить способность к самооценке и самокоррекции.

В ходе ассессмента участники вырабатывают навыки работы в стрессовых ситуациях и навыки взаимодействия в группе, получают рекомендации по вопросам профессионального и личностного роста. [13]

Преимущества Assessment-center для руководства компании: – возможность узнавать специфические сильные и слабые стороны по измеряемым качествам для каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития;

– возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения;

– выявление людей с хорошим потенциалом, которые после соответствующей подготовки будут готовы занять вакансии на управленческие должности с высокой вероятностью успеха.

По окончании проведения Assessment-center, заказчик получает:

– общее заключение по каждому участнику Центра оценки.

– описание слабых и сильных сторон участника.

– отчет по кандидатам.

– предложения по развитию качеств и отработки навыков, а также конкретные предложения в связи с продвижением (ротацией).

– рекомендации в отношении знакомства участника с результатами Центра оценки.

– возможность использования индивидуальных результатов Assessment-center в целях кадрового аудита организации.

**Выводы и перспективы дальнейшего развития.** Рассмотрев международную практику использования современных инновационных методов оценки персонала предприятия можно отметить, что в Украине используются старые, традиционные методы оценки, т.к. в отечественной структуре управления еще остались отголоски прошлого, и в данной на сегодняшний день экономической ситуации в стране, практически тяжело реализовать инновационные методы оценки и развития персонала. Это целая система внедрения в управленческую структуру. Поэтому необходимо, перенимать зарубежный опыт, обмениваться кадрами и должностными лицами для обучения их новым, более усовершенствованным методикам управления и оценки персонала. Это позволит в дальнейшем сократить затраты предприятия, укрепить корпоративную культуру, сплотить трудовой коллектив, повысить эффективность труда, помочь персоналу в выборе их профессиональной деятельности и дальнейшем карьерном росте.

Оценка персонала является одним из важнейших инструментов при разработке и осуществлении эффективной кадровой политики. Она относится к самым важным составляющим управления какой-либо организацией, предприятие. Оценка персонала позволит руководителям эффективней, объективней провести такие кадровые процедуры как: отбор кадров; внутреннеорганизационные перемещения с учетом состава резерва для продвижения; контроль персонала; переподготовка и повышение квалификации; мотивация персонала; оптимизация системы оплаты труда и разработка программ обучения сотрудников. Методы оценки персонала дают возможность выучить степень подготовленности работника до выполнения именно того вида деятельности, каким он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив карьерного роста и продвижения.

Формируя систему оценки персонала необходимо в первую очередь определить на основе, каких критерий будет проводиться оценка, т.е. на основе каких характеристик и показателей будет строиться оценка эффективности выполнения работы сотрудника организации.

Важным в системе оценке персонала является достоверность собранной информации и своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки. Следовательно, от этого зависит эффективность оценки ее действенность. Для того чтобы удовлетворить требования к практической, системы оценки труда персонала необходимо, чтобы она была удобной для использования на практике как тем, кто оценивает, так и тем, кто оценивается. При этом следует учитывать, что если система оценки не получает всеобщего признания, а используемые в процессе оценки методы слишком сложны, и оценочные показатели вызывают сомнения, то внедрение такой системы оценки возможно не признают работники, и руководителям трудно будет использовать полученные результаты на практике.

Для создания оптимальной системы оценки персонала в организации необходимо знать возможности различных методов и применять их в

зависимости от поставленных задач, масштаба организации и выделенных на эти цели средств. Важно учитывать и ту особенность, что чем выше статус оцениваемого претендента, а следовательно, больше риск, связанный с принятием кадровых решений, тем более надежные, а значит, дорогостоящие методы оценки придется применять.

Очевидно, что оценка персонала, поможет ему в дальнейшем в его развитии и выгоде организации. Вложенные человеческие ресурсы оправдают себя, при эффективной разработанной современной методике управления персоналом и рациональном ее использовании.

Важно отметить, что в Украине новые рычаги управления персоналом необходимо использовать с небольшими изменениями, не в прямом понимании, а в частичном, так как менталитет стран СНГ не позволяет использовать современные методы оценки персонала, таковыми, какие они есть в действительности. Необходимо отталкиваться от базовой инновационной методики оценки и управления персоналом в нашем государстве. Поэтому современные методы развития, оценки являются инновационным прорывом в управлении персоналом организации.

#### Список использованной литературы:

1. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007 – 224 с. 2. Гомба Л.А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства // Науковий вісник ЧТЕІ КНТЕУ, 2010 р. (випуск 2), с. 149-157. 3. Білінська О.П. Особливості формування структури системи оцінки персоналу та її детермінуючих складових // Вісник / Чернівецький торг.-екон. ін-т. – Чернівці, 2011. – Вип. 3 (43): Економічні науки, с. 242-247 4. Психологический энциклопедический словарь. – М.: Т.К. Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 560с. (с.198) 5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. 6. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала / О. Гаврилова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2009. - № 6. – С. 80-88. 7. Малиновский П. Методы оценки персонала // Кадровик. - 2002.- №6. – С. 53-56. 8. Маслова К. Роль оценки персонала в управлении персоналом. Как организовать процесс/К. Маслова // НОВОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА, 2009, № 6.-С.14-18 9. Дранникова Е.А. Методические аспекты оценки результатов работы персонала [Текст] / Е. А. Дранникова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №2,Т.3. – С. 43-45. 10. Полуянов В.П., Воробьева И.С. Совершенствование оценки эффективности управления персоналом // Вісник Хмельницького національного університету. Т.3. Економічні науки. – 2009. – №6. – С. 188-191 11. Галайда Т.О., Любимовська Т.М. Оцінювання персоналу та трудова адаптація в сучасних умовах // Науковий вісник ПНТУ. Економіка і регіон : науковий вісник. – 2009. – N 4(23). – С. 180-183 12. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации/ И.щ. 2-е, перераб. и доп. – М.:Финансы и статистика, 2007. – 224 с. 13. Федорова, А.П. Деловая оценка и отбор персонала / А.П. Федорова // Вестник КАСУ. – 2008. – №4 – 210-217. 14. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала / А.Неплюева // Справочник кадровика. – 2004. – № 1. – С.90-92.

КУРИНА Наталья Сергеевна – бакалавр специальности Экономика предприятия

РОВЕНСКАЯ Виктория Вячеславовна – старший преподаватель кафедры “Экономика промышленности” Донбасской государственной машиностроительной академии.

Научные интересы:

– управление трудовым потенциалом предприятия;

Поступила в редакцию: 02.04.12 р.