

Змійвська В. В., здобувач освіти,
науковий керівник: **Бережна Ю. Г.**, к. е. н., доцент,
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

МЕТОДИ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодення потребує об'єктивної оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства задля досягнення найвищого рівня розвитку компанії в цілому та кожного її співробітника. У зв'язку з цим застосування сучасних методів оцінки персоналу сьогодні набуває особливого значення. Найважливішим напрямом кадрової роботи є цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Обираючи методи оцінки персоналу, дуже важливо не залишити без уваги основні задачі та цілі, бо саме вони формують характеристику людини як співробітника, чи відповідають його здібності займаній посаді та рівень якості виконання посадових обов'язків, а також подібні дослідження допомагають виявити перспективних співробітників задля їх подальшого розвитку. Усі дослідження з якості виконання службових обов'язків умовно можна поділити на дві категорії, оцінка ефективності діяльності кожного працівника як окремої особистості, та ефективність співпраці працівників між собою задля вирішення загальних завдань які в подальшому вплинуть на якість роботи підприємства в цілому, оскільки робота в команді дає найкращі результати діяльності підприємства. Саме тому щоб зібрати команду професіоналів потрібно мати характеристику кожного співробітника окремо.

Найбільш розповсюдженим методом оцінки персоналу є система Management by Objectives (МВО), що більш деталізується (заснована на оцінці ефективності кожного співробітника) – управління результативністю. Суть цього підходу полягає в тому, що для співробітника формується список ключових задач (критеріїв роботи) в єдиному стандарті. Стандарт цей, як правило, включає: найменування, опис і вагомість задачі, а також плановані та фактичні показники її виконання в загальному списку задач об'єкту управління. В даному випадку дуже важливо, щоб виконання кожної задачі піддавалося вимірюванню. Після закінчення затвердженого періоду співробітник і керівник оцінюють виконання кожної мети (як правило, у відсотках) і всього особистого плану співробітника.

Під час проведення подібних досліджень акцент робиться саме на аналізі окремо кожного працівника, а саме на його особистих та професійних здібностях які допомагають раціонально організувати його трудову діяльність на тій чи іншій посаді. Для отримання найкращого результату, дуже важливо приділяти велику кількість уваги саме аналізу засобів, які використовуються для досягнення поставленої мети (кінцевого результату). Бо першочергово треба розуміти наскільки раціонально організовані процеси, оскільки це впливає на швидкість та якість досягнення основної мети тобто остаточний результат – саме система Performance management стала більш масштабною ніж Management by Objectives.

Система «360 градусів» була створена з метою підвищення об'єктивності оцінки, передбачається, що в ході процедури оцінки опитуються колеги, керівники, підлеглі та клієнти співробітника – це призводить до зниження суб'єктивізму оцінки. Процедура проводиться у декілька етапів: визначаються критерії оцінки, складаються опитувальники, проводиться власне анкетування, в кінці аналізуються результати і розробляється план розвитку недостатньо розвинутих компетенцій. Важливо правильно визначити критерії оцінки, які не можуть бути однаковими для різних посад. Для кожної посади визначається коло компетенцій, з наперед розробленими індикаторами для оцінки – поведінковими прикладами. «Плюс» даної системи оцінки полягає в її відносній простоті. Проте слід врахувати, що при проведенні масштабного дослідження утрудняє процес обробки отриманих даних. Крім того, необхідні

чітко вироблені критерії оцінки. Крім цього, слід правильно організувати збір інформації, проінформувавши людей про мету тестування.

Assessment Center – ще один метод оцінки персоналу, який припускає комплексну оцінку співробітника по компетенціях і, отже, більш уважне відношення до особових і професійних якостей конкретного співробітника. Дана процедура частіше за все включає: інтерв'ю з експертом, в ході якого збираються дані про знання і досвід співробітника; психологічні, професійні тести; коротка презентація учасника перед експертами і іншими учасниками; ділова гра; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес-кейсів); експертне спостереження, за наслідками якого складаються рекомендації для кожного співробітника.

Традиційною системою оцінки персоналу підприємств України є атестація. На жаль, атестацію сильно недооцінюють як систему оцінки. По суті, вона дуже схожа з Performance management, проте, будучи процедурою вкрай формалізованою і регламентованою, істотно відстає відносно вживаних методів – законодавство не встигає за розвитком методів оцінки. В результаті, в сучасних умовах відсутності єдиного стандарту посад, проведення атестації стає можливим тільки в бюджетних установах.

Умовно всі методи дослідження підприємства можна підрозділити на три основні підходи: гуманітарний, інженерний і емпіричний. Методи оцінки персоналу найбільшою мірою відносяться до емпіричного підходу, оскільки ґрунтуються на розповсюдженні успішного галузевого або функціонального досвіду, використанні прецедентного досвіду в ухваленні рішень. В більшості випадків оцінка – це порівняння отриманих в ході дослідження характеристик з характеристиками «еталонного зразка». Методи емпіричних досліджень прийнято розділяти на кількісні, якісні та комбіновані.

Кількісні методи можна охарактеризувати як формалізовані і масові. Формалізація виражається в спрямованості на вивчення строго певних аналізованих змінних, заданих наперед, і їх кількісному вимірюванню. Розвинений рівень формалізації кількісних методів пов'язаний з їх статистичною обробкою. До кількісних методів належать усі методи, які чисельно оцінюють рівень якості працівників. З них найбільш простим і ефективним вважають метод коефіцієнтів і бальний метод. Застосування комп'ютерів інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє швидко проводити розрахунки та одержувати достатньо об'єктивні оцінки праці працівника. Ці методи не тільки достатньо прості, але і носять відкритий характер, оскільки дозволяють кожному самостійно порахувати по достатньо строгій методиці «свої коефіцієнти» або «бали», оцінити результативність своєї праці.

Для визначення загальної оцінки ділових і організаторських якостей кандидата на конкретну посаду складається спеціальний оцінний лист. Природно, чим вище загальна оцінка по кожній групі якостей, тим більше гідний кандидат замінити посаду. Найбільша можлива оцінка – 5, а найнижча – 1. Перевірка практикою, безперечно, має вирішальне значення для оцінки будь-якого працівника. У зв'язку з цим рекомендується обережно і терпляче випробовувати і розпізнавати серед них справжніх організаторів, що поєднують інтерес до справи з умінням налагодити спільну роботу колективу людей. Для цього при роботі з резервом кадрів на висунення широко практикується їх залучення до тимчасового виконання обов'язків працівника, стажування та інші форми і методи практичної перевірки.

Однак і в таких випадках необхідна об'єктивна оцінка результатів роботи. Суть перевіреного та ефективного методу експертної оцінки (ап'юріорного факторного ранжування) полягає в тому, щоб використовувати кваліфікацію, досвід та інтуїцію найбільш компетентних експертів у галузі, тобто експертів. Найважливішими вимогами до використання цього методу є забезпечення анонімності експертного звіту та обґрунтованості вибору складу експертної комісії. При використанні спеціальних анкет і тестів для досягнення анонімності важливість підбору групи експертів полягає в ретельному попередньому оцінюванні та формуванні методологічно грамотної та цілеспрямованої кількісно-якісної групи. Наприклад, обов'язковими вимогами до фахівця є компетентність, моральність, глибокі знання в галузі

управління виробництвом і визнана здатність вирішувати спеціальні завдання, що відповідають певній функції. Обов'язковою умовою є, серед іншого, знання однієї з відповідних спеціалізацій. Наприклад, інженери цікавляться економікою, економісти – технікою, менеджери – юридичними питаннями тощо. Традиційною вимогою до формування експертної групи є можливість проведення аудиту з урахуванням різних аспектів діяльності оцінюваних працівників. Головна небезпека при виборі складу експертів полягає в переоцінці частки підгруп експертів, які, на їхню думку, явно близькі до них самих. Експертні групи використовуються двома способами: індивідуально або групою. Окремий, більш поширений і ефективний метод полягає в тому, що кожен експерт анонімно і незалежно від інших експертів надає оцінки, а потім ці оцінки підсумовуються. Груповий метод заснований на співпраці експертів і отриманні загальної оцінки групи в цілому. Результати роботи експерта відображаються в документах, варіаціями яких є рекомендації, загальні оцінки, рішення тощо. Найбільш важливий варіант перевірки – рішення експерта. Найбільш поширеними є рекомендації, але вони стосуються певних вказівок щодо майбутніх рішень. Відбір, узгодження та затвердження складу експертної комісії, як правило, здійснюється начальником відділу кадрів та керівником організації. Начальник відділу кадрів першим знайомить експертів з методикою оцінювання за допомогою наукового дослідника, який керує більшою частиною роботи. На організаційному рівні склад спеціалізованих комітетів (комітет з оцінки керівника керуючої організації, комітет з оцінки лінійних керівників виробничого відділу, комітет з оцінки експертів організації) зазвичай складається з від 3 до 5. Однак не більше 7 осіб. При цьому в число рецензентів повинні входити як рецензент, так і його керівник. Оціночні анкети для керівників або експертів, картки експертів, бланки результатів експертних опитувань і бланки для розрахунку підсумкової оцінки працівників, які атестуються – це обов'язкові документи практично для всіх методів розрахунку (вручну або за допомогою комп'ютера). Найважливішим інструментом доказу є опитування. Це спеціально розроблена анкета, яка містить конкретні характеристики та перелік можливих відповідей. При цьому перелік якостей, якими повинен володіти фахівець, залежить від його сфери діяльності та посади. Тому правильний вибір якостей, перелік для кожної окремої посади та оцінку балами доцільно визначати спеціальному експертному комітету в організації. Це одна з найважливіших вимог об'єктивної оцінки працівників.

До групи якісних методів входять біографічні описи, описи бізнесу, спеціалізований словесний відгук, стандартні та дискусійні методи оцінювання (дискусії). Наприклад, якщо процедури оцінки правильно організовані з урахуванням особливостей серії оцінок працівників не тільки урядом, але й різними громадськими установами, метод визначення ефективності компанії може стати надзвичайно об'єктивним. Ці оцінки відповідають певному набору характеристик.

Група комбінованих методів включає широкий спектр методів, спеціальних тестів та інших комбінацій якісних і кількісних методів для експертної оцінки частоти появи окремих ознак. Усі вони базуються на попередньому описі та оцінці певних характеристик, які порівнюються з реальними якостями оцінюваного працівника.

Отже, більшість сучасних фахівців з оцінки персоналу прагнуть створити комплексні системи оцінки персоналу підприємства, що включають досить велику кількість методик з метою мінімізації помилок у процесі оцінки. Однак важливо не просто зібрати разом кілька методик, але адаптувати їх до умов, що існують в організації, а за часту – коли мова йде про закордонні методики – і до умов реальної ситуації в країні.

Список використаних джерел

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підруч. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : Крок, 2019. 259 с.

2. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів / укладачі: Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 276 с.

Резенкіна Н. О., викладач,
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ВЕРХОВЕНСТВО ПРАВА ЯК ОСНОВНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ

Відповідно до ч. 1 ст. 8 Конституції України в Україні визнається і діє принцип верховенства права.

Верховенство права втілюється у правотворчу та правозастосовну діяльність держави, нормативні акти якої мають забезпечувати соціальну справедливість, свободу, рівність.

Верховенство права, будучи одним з основних принципів демократичного суспільства, передбачає судовий контроль над втручанням у право кожної людини на свободу. Верховенство права є невід'ємною частиною будь-якого демократичного суспільства, це панування права в суспільстві. Воно вимагає від держави його втілення у правотворчу та правозастосовну діяльність, зокрема у закони, які за своїм змістом мають бути проникнуті передусім ідеями соціальної справедливості, свободи, рівності тощо. Але тільки проголошені права людини, демократія і верховенства права без реальних механізмів їх захисту, процесів та процедур, що мають наслідком відповідні результати, є тільки декларативною категорією. Тому реально діючі механізми підтримання демократії і захисту прав людини, поєднані з конституційним обмеженням влади є головною передумовою демократії.

Демократія гарантує мирний політичний діалог як у внутрішній політиці держави, так і в міжнародних відносинах, що гарантує більш-менш стабільне балансування між інтересами держави та громадянського суспільства.

Права людини, верховенство права та демократія взаємопов'язані та взаємозміцнюються і належать до загальних та неподільних основних цінностей та принципів ООН. Верховенство права є головним чинником реалізації демократії. Зміцнення верховенства права сприяє захисту прав людини та обмежує довільне здійснення влади, що є базовою вимогою сучасної демократії.

При демократії в суспільстві переважає число людей, готових узгоджувати свої дії з діями інших і враховувати чужі інтереси, визначаючи мету і напрямки своїх власних. Тому розвиток політичної нації можливий лише у демократичній державі, де панує верховенство закону і повага до прав людини.

Одним з проявів верховенства права є те, що право не обмежується лише законодавством як однією з його форм, а включає й інші соціальні регулятори, зокрема норми моралі, традиції, звичаї тощо, які легітимовані суспільством і зумовлені історично досягнутим культурним рівнем суспільства. Всі ці елементи права об'єднуються якістю, що відповідає ідеології справедливості, ідеї права, яка значною мірою дістала відображення в Конституції України. Таке розуміння права не дає підстав для його ототожнення із законом, який іноді може бути й несправедливим, у тому числі обмежувати свободу та рівність особи.

Справедливість – одна з основних засад права, є вирішальною у визначенні його як регулятора суспільних відносин, одним із загальнолюдських вимірів права. Зазвичай справедливість розглядають як властивість права, виражену, зокрема, в рівному юридичному масштабі поведінки й у пропорційності юридичної відповідальності вчиненому правопорушенню.