

В.А. КУЧИНСЬКИЙ, І.В. ДОЛИНА
ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ

Визначено роль оцінки персоналу як ключового елементу ефективності формування, використання і розвитку кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах діяльності підприємств і функціонування їх систем управління персоналом. Для забезпечення ефективності оцінки персоналу її необхідно проводити поетапно, систематично, з використанням певних технологій і інструментарію, які дозволять об'єктивно оцінити працівників та прийняти на цій основі ефективні управлінські рішення. Всі етапи, технології і інструментарій, які необхідно використовувати при організації оцінки персоналу на підприємстві, були описані в дослідженні. На сучасному підприємстві для здійснення ефективного трудового процесу з врахуванням інноваційного розвитку і тенденції, які відбуваються в економіці, необхідно враховувати не тільки кваліфікацію працівників, а також їх соціальну поведінку, здібність працювати в групі, ініціативність і готовність ризикувати та потенційні можливості розвиватися у майбутньому. В свою чергу, це створило необхідність пошуку науково обгрунтованої основи для ефективного реалізації всіх процесів управління персоналом на підприємстві, в тому числі і оцінки персоналу. Такою основою є компетентнісний підхід, який представляє широку можливість для опису знань, вмінь, навиків, особистісно-ділові якості, мотиваційні та цільові установки, досвід і потенціал працівників, які необхідні для досягнення високого рівня ефективності трудового процесу. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу посилює ефективність оцінки в різних аспектах економічному, соціальному і психологічному. Надана характеристика системи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу та її основних елементів. В статті були запропоновані загальний алгоритм та логічна схема оцінки персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу.

Ключові слова: оцінка персоналу; система оцінки персоналу; компетентнісний підхід; модель компетенцій; управління персоналом; ефективність

V.A. KUCHYNSKYI, I.V. DOLYNA
FEATURES OF BUILDING STAFF EVALUATION SYSTEMS AT ENTERPRISES IN MODERN
CONDITIONS

The role of staff assessment as a key element of the effectiveness of the formation, use and development of the personnel potential of the enterprise in the modern conditions of the enterprises and the functioning of their human resources management systems has been determined. To ensure the effectiveness of staff assessment, it must be carried out in stages, systematically, using certain technologies and tools, which will allow to objectively evaluate employees and make effective management decisions on this basis. All stages, technologies and tools that must be used in the organization of staff assessment at the enterprise were described in the study. At a modern enterprise, in order to implement an effective labor process taking into account innovative development and trends occurring in the economy, it is necessary to take into account not only the qualifications of employees, but also their social behavior, the ability to work in a group, initiative and willingness to take risks and potential opportunities to develop in the future. In turn, this created the need to find a scientifically based basis for the effective implementation of all human resources management processes at the enterprise, including staff assessment. Such a basis is the competence approach, which presents ample opportunities for describing knowledge, abilities, skills, personal and business qualities, motivational and goal settings, experience and potential of employees, which are necessary to achieve a high level of efficiency of the labor process. A competent approach to staff assessment increases the effectiveness of the evaluation in various economic, social, and psychological aspects. The characteristics of the staff assessment system based on the competence approach and its main elements are provided. The article proposed a general algorithm and a logical scheme for evaluating the company's personnel based on the competency approach.

Keywords: staff assessment; staff assessment system; competence approach; competency model; HR; efficiency

Вступ. Роль працівників на сучасних підприємствах зумовлює особливу значущість кадрової роботи з персоналом. Одним із головних завдань підприємств стає пошук ефективних способів управління персоналом, що забезпечують активізацію людського фактора і спрямовані на виявлення майбутніх потреб кадрів, створення сприятливого середовища для роботи і підвищення кваліфікації, в якій розвиваються і реалізуються особисті здібності працівників [1].

Без належно організованої процедури оцінювання не можна успішно вирішити жодне із завдань з управління персоналом. Це стосується питань добору, навчання та розвитку персоналу, формування та організації роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників, професійного та кар'єрного зростання, мотивації працівників [2].

Процедура оцінювання дає змогу не тільки визначити рівень розвитку професійно значущих компетенцій, необхідних для успішного вирішення поточних завдань, а й потенціал працівників, їхні можливості та здібності для реалізації стратегічних цілей, роботи в нових умовах,

вирішення складних завдань і виконання функцій, які вимагають креативності, творчості, ризикованості у прийнятті рішень [2].

Оцінювання працівників є хорошим інструментом діагностики ефективності кадрової політики загалом і реалізації різних функцій і процедур у галузі управління персоналом зокрема [2].

Аналіз стану питання. На початку XXI ст., коли інформаційні технології ввійшли в усі сфери людського життя, наука і техніка прискорили темпи свого розвитку, а конкуренція між виробниками стала глобальною, фахівцям, пов'язаним із матеріальним виробництвом, уже не треба пояснювати значення таких понять, як: нематеріальні активи; людський капітал; організація, що навчається; економіка знань [3].

У сучасних умовах беззаперечним залишається факт, що лише високопрофесійні, талановиті й орієнтовані на розвиток працівники спроможні забезпечити успіх підприємства на ринку. Виявити талановитих працівників і дієво використовувати наявний людський

потенціал можливо лише за допомогою ефективного оцінювання працівників [2].

Ефективно використовувати людський капітал, поліпшувати його якісні характеристики можна лише за наявності точної інформації про його реальний стан. Така інформація здобувається через оцінювання [3].

У цих умовах важливою складовою економічного і інноваційного розвитку будь-якого підприємства є побудова ефективних систем оцінки персоналу, які врахують не тільки фактичний стан складових людського капіталу, але й можливість їх розвитку в майбутньому для забезпечення ефективності використання всіх ресурсів підприємства.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблему побудови систем оцінки персоналу на підприємствах і їх вплив на ефективність процесів управління персоналом досліджували багато вчених, зокрема Білик О. М. [2], Данюк В.М. [3], Довгань Л.Є. [4], Дороніна М.С. [5], А.М. Колот [3], Петюх В.М. [6], Перерва П.Г. [7, 12], Цимбалюк С.О. [2-3], Семів Л.К. [8] та інші. Ними розкрито окремі аспекти побудови систем оцінки персоналу в системах управління персоналом з метою підвищення ефективності використання людських ресурсів і їх розвитку для забезпечення успішного функціонування підприємств в сучасних умовах.

Разом з тим, питання формування ефективної оцінки персоналу в умовах інноваційного розвитку і діджиталізації економіки у науковій літературі висвітлені недостатньо. Зазначене й зумовило вибір теми даного дослідження.

Мета дослідження. Метою статті є висвітлення особливостей побудови системи оцінки персоналу на підприємстві в сучасних умовах, які забезпечать ефективність процесів управління персоналом в умовах інноваційного розвитку економіки.

Викладення основного матеріалу дослідження. На сьогодні оцінка працівників – невід’ємна складова процесу прийняття управлінських рішень керівниками підприємств. Це передусім стосується питань кадрового планування, навчання персоналу,

формування та організації роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників, планування кар’єри, мотивації працівників та інше (рис. 1). Без належно організованої процедури оцінки неможливо виявити у працівників компетенції, необхідні для досягнення корпоративних цілей. Саме тому оцінювання посідає одне з головних місць у системі персонал-технологій [2].

Оцінка персоналу – це процедура, за допомогою якої визначається ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Цінність оцінки персоналу для підприємства [2]:

- забезпечує постійний моніторинг рівня знань і навиків персоналу;
- дозволяє розставити пріоритети у структурі витрат на навчання та сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів;
- дає змогу виявити професійний потенціал працівників;
- є основою формування кадрового резерву та ротатії персоналу;
- надає актуальну інформацію про результати діяльності персоналу;
- є основою для мотивації персоналу;
- сприяє донесенню до працівників поточних цілей і стратегічних орієнтирів;
- забезпечує якісний зворотний зв’язок.

Цінність оцінки персоналу для працівників полягає у наступному [2]:

- допомагає працівникам чітко зрозуміти стратегічні цілі та поточні завдання;
- доводить до працівників критерії, за якими оцінюють результати праці й ефективність трудової діяльності;
- виявляє потенційні можливості професійного розвитку та кар’єрного зростання;
- обґрунтовує актуальні потреби в навчанні;
- діагностує соціально-психологічні проблеми (індивідуальні й колективні);

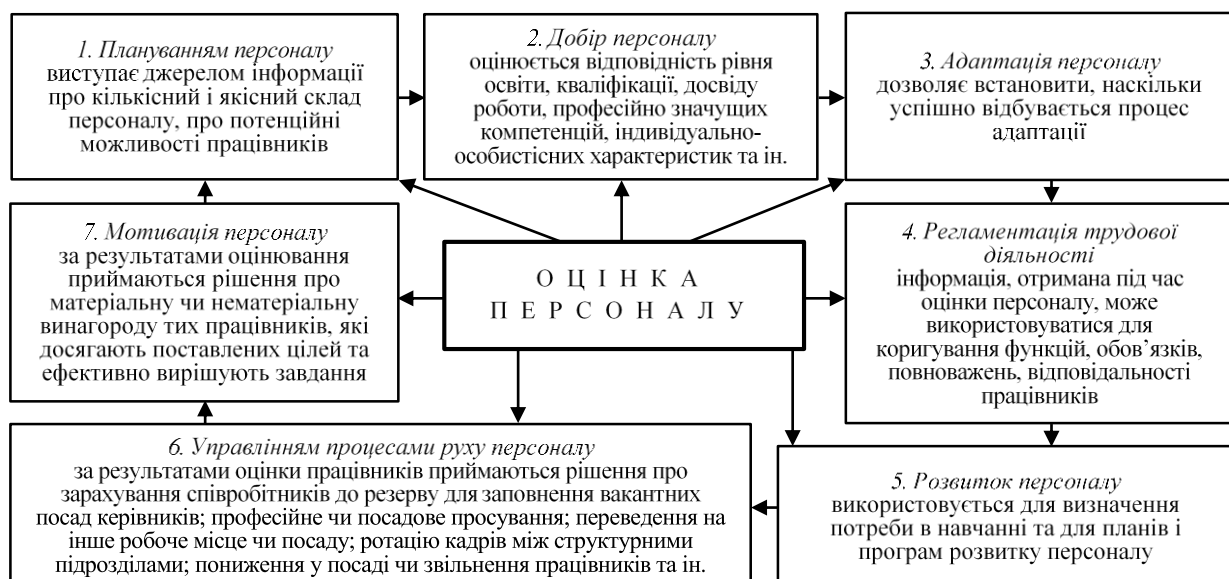


Рисунок 1 – Значення оцінки персоналу для процесів управління персоналом на підприємстві

➤ надає змогу одержати справедливу винагороду за досягнуті результати діяльності;

➤ забезпечує зворотний зв'язок «керівник — підлеглий».

Постійне використання системи оцінки персоналу суттєво впливає на ефективність організації і її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на поліпшення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Для забезпечення ефективності процедури оцінки персоналу необхідно її проводити за наступними етапами:

1. Визначення об'єкта аналізу й оцінки.

Об'єкт повинен відповідати наступним вимогам: забезпечувати всебічну характеристику трудової діяльності працівників з урахуванням їх сильних і слабких сторін, а також давати можливість виявити їхню корисну віддачу.

Трудову діяльність людини можна розглядати в трьох аспектах, кожен з яких може стати об'єктом оцінки:

1) процес реалізації здібностей, знань, умінь, навичок працівника – об'єктом оцінки є ділові, моральні, професійно-кваліфікаційні якості виконавців;

2) сукупність дій під час виконання певних обов'язків – об'єктом оцінки є характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу підприємства;

3) втілення, матеріалізація якостей працівників і їх трудової поведінки в результатах – об'єктом оцінки є характеристики результатів праці, рівень досягнення цілей діяльності.

Залежно від завдань оцінки його об'єктом можуть бути як окремі елементи об'єкта, так і одночасно всі три аспекти трудової діяльності.

2. Встановлення критеріїв оцінки.

Для того, щоб правильно оцінити елементи об'єкта аналізу, необхідно встановити критерії оцінки, певні стандарти якостей персоналу, рівня й результатів виконання трудових обов'язків. Критерії оцінки в організації повинні встановлюватися відповідно, по-перше, до стратегічних цілям розвитку, а по-друге, до вимог, певних в аналізі робіт (їх описі й специфікаціях) на кожному робочім місці. Установлення критеріїв проявляється в доборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть служити еталонами оцінки різних якостей працівника, його діяльності, результатів праці. Під час визначення стандартів (критеріїв оцінки) необхідно дотримуватися певних вимог. Вони повинні:

1) відбивати нормативні вистави про ділові й особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника відповідно до організаційних і індивідуальних цілями;

2) прийняти достатню кількість індикаторів для докладної характеристики об'єкта аналізу;

3) мати кількісну визначеність, тобто кілька ступенів виразності для оцінки різних рівнів виконання;

4) бути надійними й достовірними, щоб уникнути суб'єктивних помилок;

5) бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінки був зрозумілим, і, щоб

витрати на нього не перевищували користь від його результатів.

Усім зрозуміло, що, орієнтуючись на певні стандарти, люди будуть демонструвати різні типи поведінки і результати праці. Тому на цьому етапі критеріям надаються граничні значення, за допомогою яких можна відокремити погане виконання роботи від гарного. На цьому ж етапі можна розробити зважені критерії, якщо очевидно, що вони різняться по своїй значимості в оцінці персоналу.

Під час визначення кількісно вимірюваних цілей виконання бажане спілкуватися з підлеглими й добитися їхнього розуміння й підтримки. Надалі це зробить процедуру оцінки ефективніше.

3. Вимір фактично досягнутого рівня виконання по всіх попередньо встановлених стандартах. Для цього існує велика різноманітність способів, методів і інструментів.

4. Порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке займає окремих виконавець серед співробітників по своїх досягненнях або невдачах. Особливо істотним є аналіз причин відхилення фактичних результатів оцінки від запланованих, очікуваних результатів.

5. Обговорення результатів оцінки із працівниками. При цьому важливо дотримуватися принаймні декількох етичних правил, щоб не звести нанівець усі позитивні результати оцінки, а саме:

1) починати з констатації позитивних сторін;

2) критикувати не особистість, а недоліки в роботі;

3) не наполягати на помилках, а визначати спосіб їх виправлення й наступного поліпшення індивідуальних досягнень;

4) зберігати доброзичливість протягом обговорення;

5) дати можливість підлеглому висловити свою думку й пропозиції;

6) виділяти головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватися на інноваціях.

6. Ухвалення рішення. Ці рішення стосуються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних і інших питань табл. 1

Зміна у співвідношенні пізнавального, інформаційного та особистісного для здійснення працівниками ефективного трудового процесу на сучасному підприємстві призвела до того, що поняття професійної кваліфікації стало недостатньо [9].

З'явилась необхідність в понятті, яке вбирає в собі не тільки кваліфікацію, а й соціальну поведінку, здібність працювати в групі, ініціативність і готовність ризикувати. Таким поняттям стало компетентність.

Сучасні підприємства внаслідок необхідності постійного розвитку та вдосконалення змушені охопити через формалізовані оціночні системи область «неявного знання» (прихованого, що спирається на неусвідомлені відчуття, що слабо піддається прямому виразу і тому суто особистісного). Як важливе завдання такої системи можна виділити необхідність формування висококомпетентного кадрового потенціалу підприємства, що визначає її поточний стан та перспективи розвитку і, таким чином, є головною

умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація цієї мети обумовлює необхідність створення системи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу.

Таблиця 1 – Класифікація цілей оцінки персоналу за Д. Макгрегором

Мета оцінки	Характеристика мети оцінки
Інформаційна мета	Полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні досягнення й недоліки, а також напрямків покращення їх роботи
Мотиваційна мета	Передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення із трудовою поведінкою й результатами праці, і таким чином орієнтує персонал на поліпшення діяльності в напрямку, який забезпечує стабільність розвитку, прибутковість і конкурентоспроможність підприємства
Адміністративна мета	Реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме: рішення по підвищенню (зниженню) по службі, переводі на іншу роботу, перепідготовки і перекваліфікації, заохоченню або покаранню, припиненню трудового договору

Компетенція – це критеріально-поведінкова характеристика працівника, яка важлива для ефективного виконання роботи у відповідності з певними вимогами, які пред'являються робочим місцем і умовами, в яких реалізується трудовий процес [9]. Компетенція включає наступні елементи: знання, вміння та навички, особистісно-ділові якості, мотиваційні та цільові установки, досвід, потенціал. Зміст елементів компетенції наведено в табл. 2.

Регулярна ділова оцінка персоналу по значимих для підприємства компетенціям необхідна для визначення зони розвитку персоналу, методів навчання, а головне – для формування та управління мотивацією працівників, спрямованої на розвиток компетенцій, актуальних для підприємства на даний момент й у перспективі. Але найрезультативнішим може стати розвиток компетенцій, з яких у працівника є потенціал.

Ділова оцінка персоналу на основі компетентнісного підходу забезпечує менеджмент підприємства інформацією, необхідною для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері управління персоналом. Таким чином, оцінка персоналу є інструментами виявлення та визначення ступеня ефективності роботи працівників у ході реалізації завдань підприємства. У ході оцінки персоналу виявляється інформація у тій формі, якою вона зручна щодо аналізу керівнику. Непрямий результат оцінки може стати приводом до професійного розвитку всього персоналу підприємства.

Таким чином, компетентнісний підхід може стати основою, яка дозволяє розробити систему оцінки персоналу, котра забезпечить ефективне функціонування системи управління персоналом, підвищить ефективність використання персоналу та забезпечить сталий розвиток підприємствам.

Таблиця 2 – Зміст елементів компетенції

Елемент компетенції	Зміст елемента компетенції
Знання	Систематизована теоретична інформація про конкретний вид діяльності та алгоритм її виконання. «Знаю що, чому і як робити»
Вміння та навички	Набуті у процесі виконання діяльності здібності, що дозволяють здійснювати необхідний алгоритм дій. «Вмію та можу робити»
Особистісно-ділові якості	Набір властивостей особистості, що дозволяє (і необхідний) використовувати знання, вміння та навички, що ефективно є. «Здатний робити ефективно»
Мотиваційні та цільові установки	Споживчі мотиви для здійснення діяльності. «Хочу і робитиму»
Досвід	Практика застосування знань, вмінь, навичок та особистісно-ділових якостей для успішного виконання робіт та досягнення цілей. Дає впевненість та стабільність, дозволяє виконувати роботу у складних умовах. «Робив і впевнений у собі»
Потенціал	Кордони розширення можливостей, здатність до розвитку та напрямком розвитку. «Може робити у майбутньому»

Компетентнісний підхід представляє широкі можливості для опису типу поведінки і тих її аспектів, які необхідні для досягнення високого рівня ефективності трудового процесу. З'являється можливість сконцентрувати увагу на ключових питаннях трудової поведінки, які впливають на результат, при цьому зберігається можливість використовувати поняття компетенції для опису тих знань і вмінь, які очікуються від працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків. Також поняття компетенції дають можливість інтегрувати елементи управління персоналом в єдине ціле [9].

Можна сформулювати ряд переваг використання компетентнісного підходу в оцінці персоналу підприємства [9]:

1. У межах компетентнісного підходу людина досліджується як особистість, що має унікальні знання, цінності, поведінку, що має конкретні потреби і мотиви, які в сукупності забезпечують ефективне виконання конкретної роботи.

2. Компетентнісний підхід дозволяє сформувати професійні та поведінкові вимоги які пред'являються працівникові залежно від посади.

3. Компетентнісний підхід насамперед спрямований на облік особистої ефективності кожного

Таблиця 3 – Профіль компетенцій для загальної моделі компетенцій [9]

Компетенції	Шкалювання				
	1	2	3	4	5
1. Клієнтоорієнтованість – орієнтація на допомогу та турботу про клієнта, що гарантує задоволення потреб клієнта так, щоб перевищити його очікування.					
2. Вирішення проблем – здатність розуміти проблему, виявляти ключові моменти, визначати та оцінювати альтернативні варіанти дій, необхідних для досягнення наміченого результату.					
3. Командність – здатність усвідомлювати свою спільність з командою і свою роль у ній, гнучко працювати в тісній співпраці і конструктивно вирішувати будь-які складності, що виникають.					
4. Комунікації – здатність передавати інформацію в усній та письмовій формі ясно, послідовно та своєчасно.					
5. Обмін знаннями – схильність обмінюватися з іншими здобутими знаннями, інформацією на користь організації.					
6. Професіоналізм – здатність організувати свою роботу відповідно до стандартів роботи, уміння бачити та використовувати комерційні можливості для отримання / збереження прибутку.					
7. Відповідальність – знання зони своєї відповідальності та межі своїх повноважень, уміння залучати додаткові ресурси у ситуації обмеженості ресурсів та компетенцій.					
8. Орієнтація на результат – здатність ставити та досягати мети та постійно шукати шляхи підвищення ефективності діяльності.					

працівника. Це дозволяє ефективніше використовувати методи та способи стратегічного розвитку персоналу.

4. Компетентнісний підхід дозволяє на об'єктивній основі здійснювати вертикальну і горизонтальну мобільність персоналу за допомогою управлінських рішень за результатами оцінки працівників щодо розвитку кар'єри та ротації відповідно.

5. Компетентнісний підхід дозволяє в комплексі врахувати інтереси системи управління персоналом та бізнесу.

6. Компетентнісний підхід має для підприємства стратегічне значення, тому що грамотне його використання для оцінки персоналу може сприяти підвищенню ефективності використання і розвитку працівників, підвищенню конкурентоспроможності кадрового потенціалу, формуванню конкурентних переваг та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства загалом.

Проблеми багатьох служб управління персоналом пов'язані з різницею методологічних підходів, які використовуються в різних складових системи управління персоналом. Добір, оцінка, розвиток і мотивація персоналу – процеси, які пов'язані між собою. В компетентнісному підході цей взаємозв'язок знайшов технологічне втілення. Єдина база даних, яка буде створена на основі компетенцій, дасть можливість інтегрувати всі напрямки діяльності з управління персоналом в єдине ціле [9].

Модель компетенцій – це повний набір характеристик, який дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають її посаді. Тому вона є основою на якій будується система управління персоналом, в тому числі і побудови ефективної системи оцінки персоналу з врахуванням кадрового потенціалу працівників підприємства [9].

Аспекти компетенцій, необхідні для ефективного виконання робіт, можуть також називати профілем компетенцій (табл. 3). Профіль компетенцій – це система компетенцій, складена для певної посади з описом рівня розвитку. Рівень розвитку визначається шкалюванням. Важливо розуміти, що з кожної посади є оптимальний рівень шкали (необов'язково високий). З іншого боку, досягнення результату може забезпечуватися поєднанням різних компетенцій [9].

Модель компетенцій – це вісь, довкола якої будується система управління персоналом підприємства. Сучасні моделі компетенцій задають систему координат, яка дозволяє виявити не тільки і не стільки професійно компетентних працівників, але й працівників, які зможуть бути максимально ефективними в рамках конкретної організаційної культури [9].

Модель компетенцій також може ефективно використовуватись для підвищення ефективності оцінки персоналу на підприємстві. Використання моделі компетенцій як основи для оцінки персоналу наведено на рис. 2.

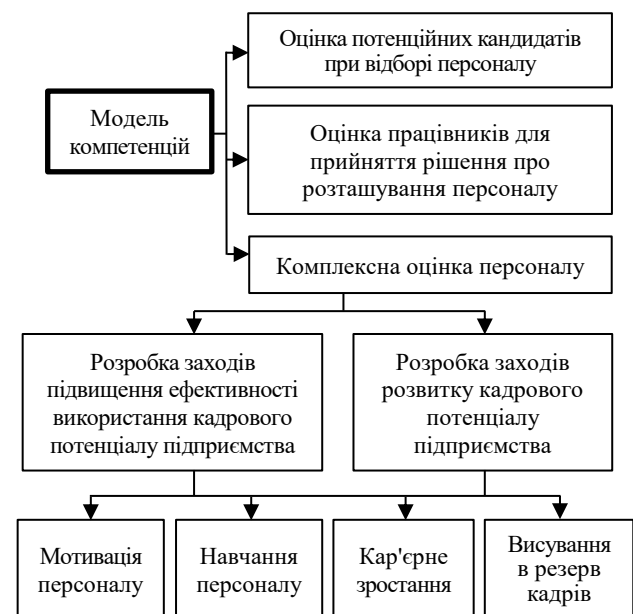


Рисунок 2 – Використання моделі компетенцій як основи оцінки персоналу

Щоб модель компетенцій працювала ефективно, вона повинна відповідати поставленим перед нею цілям та завданням та використовуватись за своїм призначенням. Модель компетенцій щонайменше повинна узгоджуватись з наступними стандартами якості (табл. 3) [10].

Існують три принципи, яким необхідно слідувати, створюючи модель компетенцій, щоб вона відповідала вищезазначеним стандартам якості [10]:

1. Залучення до розробки моделі людей, які використовуватимуть цю модель.

2. Надання співробітникам повної інформації про те, що і чому відбувається в компанії та для чого розробляються моделі компетенцій.

3. Прагнення до того, щоб стандарти поведінки, включені до компетенції, підходили всім користувачам, а передбачувані форми застосування відповідали корпоративним інтересам.

Слід підкреслити, що використання компетентнісного підходу в оцінці персоналу посилює ефективність оцінки в різних аспектах:

➤ психологічному – за рахунок моделювання необхідної в організації трудової поведінки;

➤ економічному – шляхом покращення фінансової та комерційної результативності діяльності організації;

➤ соціальному – на основі підвищення задоволеності та персоналу та організації та ін.

Однак слід враховувати, що система оцінки персоналу повинна враховувати специфіку діяльності на кожному робочому місці за найбільш суттєвими параметрами, включати стандарти та критерії оцінки результативності, порядок встановлення оцінки та розрахунку оціночних балів, організацію процесу оцінки, заходи, що вживаються за результатами оцінки.

Оцінка персоналу з урахуванням компетентнісного підходу полягає в процесах порівняння таких характеристик роботи, як: результативність, якість і складність праці з еталонними значеннями даних характеристик у межах конкретної посади. Таким чином, набір компетенцій, відображений у моделі компетенцій, задає еталонні значення характеристик роботи за допомогою досить точного опису стандартів трудової поведінки, необхідного для успішного виконання робіт з конкретної посади або групи аналогічних посад.

Отже, модель компетенцій є єдиною системою координат оцінки персоналу, яка створює умови для узгодження критеріїв підбору та оцінки персоналу зі стратегічними цілями організації, для найму та просування працівників, компетенції які максимально відповідають поточним та стратегічним вимогам підприємства, для вироблення пріоритетних напрямків професійного розвитку персоналу та розробки ефективних заходів щодо утримання найбільш цінних працівників. Оцінка персоналу, заснована на компетентнісному підході, дозволяє узгодити всі елементи системи управління персоналом, надати інформацію для створення комплексної системи розвитку, мотивації та стимулювання персоналу організації.

Система оцінки персоналу з урахуванням компетентнісного підходу дозволяє реалізувати такі основні принципи:

1) об'єктивність – незалежність від якихось приватних думок чи окремих суджень;

2) надійність – відносна свобода від ситуативних факторів (настрій, погода, минулі успіхи та невдачі);

3) однаковість оцінки – всі працівники підлягають оцінці за єдиними критеріями (компетенціями), визначеними для конкретної посади;

4) достовірність щодо діяльності – оцінка стосується лише реального рівня володіння компетенціями – як добре людина виконує свою роботу;

5) прогнозованість – забезпечення інформацією, якими є потенційні можливості працівника;

6) комплексність – оцінюється як кожен із членів організації, а й у взаємозв'язку з іншими членами колективу, враховуючи їх відносини всередині підприємства, і навіть можливості підприємства у цілому;

7) доступність і відкритість – процес оцінювання та критерії оцінки доступні широкому колу працівників – оцінювачам, спостерігачам, самим оцінюваним (тобто мати властивість внутрішньої очевидності);

8) системність – всі види оцінки (оцінка за наймом, поточна оцінка, атестація, оцінка кадрового резерву) повинні розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиної системи оцінки персоналу, крім того, оцінка персоналу повинна вбудовуватись у загальну систему управління персоналом з метою реально сприяти її розвитку;

9) результативність та ефективність – оцінка компетенцій працівника повинна визначати його внесок у досягнення показників ефективності та результативності, встановлених для даної посади підприємства у оцінюваний період;

10) економічна доцільність – процедура оцінки має бути низьковитратною в економічному та в часовому аспектах.

У табл. 4 дана характеристика системи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу та її основних елементів.

Таблиця 4 – Характеристика оцінки персоналу, що базується на компетентнісному підході

Елемент системи	Зміст елемента
Мета	Забезпечення та підвищення ефективності та результативності діяльності організації, її структурних підрозділів та персоналу
Принципи оцінки	Об'єктивність, надійність, системність, комплексність, доступність та відкритість, економічна доцільність, однаковість, прогнозованість, достовірність
Суб'єкт оцінки	Керівники, колеги, підлеглі, експерти, сам працівник
Об'єкт оцінки	Працівник, група працівників, організація загалом
Предмет оцінки	Компетенції працівника
Функції оцінки	Організація найму; проведення регулярної оцінки з компетенцій; формування кадрового резерву; встановлення винагороди, ротація, атестація, навчання та розвиток персоналу
Методи оцінки	Інтерв'ю з компетенцій, асесмент-центр, оцінка керівника, самооцінка, метод «360°» та ін.

Загальний алгоритм оцінки персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу включає наступні рівні за значимістю кроки:

- 1) розробка моделей компетенцій;
- 2) оцінка персоналу шляхом порівняння еталонних вимог профілю посади із фактичними компетенціями персоналу;
- 3) аналіз результатів оцінки з компетенцій у межах кожної посади;
- 4) прийняття управлінських рішень щодо розвитку, винагороди персоналу організації та ін.

На рис. 3 представлена укрупнена логічна схема оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу.



Рисунок 3 – Логічна схема оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу

Висновки. За результатами проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. В сучасних умовах діяльності підприємств і функціонування їх систем управління персоналом оцінка персоналу є ключовим елементом ефективності

формування, використання і розвитку кадрового потенціалу підприємства.

2. Для забезпечення ефективності оцінки персоналу її необхідно проводити поетапно, систематично, з використанням певних технологій і інструментарію, які дозволять об'єктивно оцінити працівників та прийняти на цій основі ефективні управлінські рішення.

3. Інноваційний розвиток і тенденції, які відбуваються в економіці, призвели до того, що для здійснення ефективного трудового процесу на сучасному підприємстві необхідно враховувати не тільки кваліфікацію працівників, а також їх соціальну поведінку, здібність працювати в групі, ініціативність і готовність ризикувати та потенційні можливості розвиватися у майбутньому. В свою чергу, це створило необхідність пошуку науково обгрунтованої основи для ефективної реалізації всіх процесів управління персоналом на підприємстві, в тому числі і оцінки персоналу. Такою основою є компетентнісний підхід.

4. Компетентнісний підхід представляє широкі можливості для опису знань, вмінь, навичок, особистісно-ділові якості, мотиваційні та цільові установки, досвід і потенціал працівників, які необхідні для досягнення високого рівня ефективності трудового процесу.

5. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу посилює ефективність оцінки в різних аспектах економічному, соціальному і психологічному.

6. Надана характеристика системи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу та її основних елементів.

7. Запропоновані загальний алгоритм та логічна схема оцінки персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу.

Список літератури

1. Малтис В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484-489. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>
2. *Оцінювання персоналу: Навч. посіб.* / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – К.: КНЕУ, 2021. – 311 с.
3. *Управління персоналом: підручник* / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
4. Дороніна М.С. *Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія* / М.С. Дороніна, І.В. Литовченко, Д.Г. Михайленко, А.О. Полубедова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.
5. Гавриш О.А. *Технології управління персоналом: монографія* / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
6. Петюх В.М., Базилук Б.Г., Герасименко О.О. *Управління персоналом. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни*. КНЕУ, 2007. – 320 с.
7. Перерва П.Г. *Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу* / П.Г. Перерва, В.А. Кучинський // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2019. № 3 (9). С. 94–103.
8. Семів Л.К. *Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр.* / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.К. Семів. – Київ: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
9. Кучинський В. А. *Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій* / В. А. Кучинський, О. М. Гуцан // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic*

- sciences*) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 4. – С. 45-51.
10. Афанасьев М. В. *Тренинг формирования компетенций з економіки підприємства: навч. посіб.* / М. В. Афанасьев, І. В. Гондарева, Д. О. Тищенко. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2010. – 328 с.
 11. Кучинський В.А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку / В.А. Кучинський // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 121-124.
 12. *Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності : навч. посібник* [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. – 893 с.

References (transliterated)

1. Maltz V. V., Tarasenko Yu. V. Otsinka personalu: suchasni metody ta instrumenty yii provedennia [Staff assessment: modern methods and tools for its implementation]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vyp. 19. pp. 484-489. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>
2. Otsiniuvannia personalu : Navch. posib. [Staff assessment : educational manual] / S.O. Tsybaliuk, O.M. Bilyk. – K.: KNEU, 2021. – 311 p.
3. *Upravlinnia personalom : pidruchnyk* [Human resource management: a textbook] / [V. M. Daniuk, A. M. Kolot, H. S. Sukov ta in.]; za zah. ta nauk. red. k.e.n., prof. V. M. Daniuka. – K.: KNEU; Kramatorsk : NKMZ, 2013. – 666 p.
4. Doronina M.S. *Rozvytok profesiinoi kompetentnosti upravlinskoho personalu: monohrafiia* [Development of professional competence of management staff: monograph] / M.S. Doronina, I.V. Lytovchenko, D.H. Mykhailenko, A.O. Polubiedova. – Kharkiv: VD «INZhEK», 2014. – 368 p.
5. Havrysh O.A. *Tekhnologii upravlinnia personalom: monohrafiia* [Human resource management technologies: monograph] / O.A. Havrysh, L.Ye. Dovhan, I.M. Kreidych, N.V. Semenchenko. – Kyiv : NTUU «KPI imeni Ihorii Sikorskoho», 2017. – 528 p.
6. Petiukh V.M., Bazyliuk B.H., Herasymenko O.O. *Upravlinnia personalom. Navchalno-metodychnyi posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia dysypliny*. [Human resource management. Educational and methodical manual for independent study of the discipline.] KNEU, 2007. – 320 p.
7. Pererva P. H. *Rozvytok rynkovoho potentsialu pidpriemstv na osnovi efektyvnoho formuvannia i vykorystannia liudskoho kapitalu* [Development of market potential of enterprises on the basis of effective formation and use of human capital] / P.H. Pererva, V.A. Kuchynskiy // *Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. – 2019. no 3 (9). pp. 94–103.
8. Semiv L.K. *Upravlinnia personalom v umovakh ekonomiky znan: monohr.* [Human resource management in the knowledge economy: monograph.] / kol. avt.; za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. L.K. Semiv. – Kyiv: UBS NBU, 2011. – 406 p.
9. Kuchynskiy V. A. *Formuvannia efektyvnoi systemy motyvatsii personalu na osnovi modelei kompetentsii* [Formation of an effective system motivation personnel on the basis of competence models] / V. A. Kuchynskiy, O. M. Hutsan // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2021. – no 4. – pp. 45-51.
10. Afanasiev M.V. *Treninh formuvannia kompetentsii z ekonomiky pidpriemstva: navch. posib.* [Training in the formation of competencies in business economics: textbook. manual] / M. V. Afanasiev, I. V. Hontareva, D. O. Tyshenko. – Kharkiv: VD "INZhEK", 2010. – 328 p.
11. Kuchynskiy V.A. *Skladovi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom i yoho personalom v umovakh innovatsiinoho rozvytku* [Components of effective management of the enterprise and its personnel in the conditions of innovative development] / V.A. Kuchynskiy // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – no 20 (1296). – pp. 121-124.
12. *Ekonomika, menedzhment, marketynh turizmu ta hostynnosti : navch. posibnyk* [Economics, management, marketing of tourism and hospitality: textbook. manual] [Elektronnyi resurs] / P. H. Pererva [ta in.]; Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t". – Elektron. tekst. dani. – Kharkiv, 2020. – 893 p.

Надійшла (received) 08.12.2022

Відомості про авторів / About the Authors

Кучинський Володимир Анатолійович (Kuchynskiy Volodymyr Anatoliyovych) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6058-3709>; e-mail: volodymyr.kuchynskiy@khp.edu.ua.

Доліна Ірина Володимирівна (Dolyna Iryna Volodymyrivna) – кандидат економічних наук, доцент, Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3507-5497>; e-mail: Iryna.Dolyna@khp.edu.ua.