

Шифр: «ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ»

**ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД**

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| Вступ | 3 |
| Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінювання персоналу підприємства | 6 |
| Розділ 2. Практичні аспекти організації оцінювання персоналу підприємства сфери послуг (на прикладі ТОВ «ПФ-У») | 11 |
| Розділ 3. Методичне забезпечення обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу підприємства сфери послуг | 16 |
| Розділ 4. Алгоритм оцінювання персоналу підприємства сфери послуг на основі компетентнісного підходу (на прикладі ТОВ «ПФ-У») | 22 |
| Висновки | 29 |
| Список використаних джерел | 31 |
| Додатки | 39 |

ВСТУП

Тенденції та закономірності розвитку організацій в умовах глобалізації та становлення економіки знань визначають вектори забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних організацій у світовому економічному просторі. Акцент на ефективне використання наявних та прихованих можливостей персоналу організації може свідчити про його перетворення на важливий стратегічний ресурс досягнення її цілей.

Необхідною складовою вирішення поставлених задач є формування дієвої системи управління персоналом організації в цілому та підсистеми оцінювання персоналу зокрема. Отже, спрямованість на посилення обґрунтованості управлінських кадрових рішень актуалізує питання застосування методичного інструментарію вибору ефективних та дієвих методів оцінювання персоналу організації.

Грамотно побудована система оцінки кадрів виконує ряд функцій, які полягають у впливі на мотивацію співробітників, підвищенні продуктивності і якості праці, плануванні професійного розвитку і кар'єри, підвищення кваліфікаційних характеристик, прийнятті кадрових рішень про винагороду, просування і звільнення.

Більшість вітчизняних підприємств, зазвичай, використовують традиційні методи під час яких працівники повною мірою не можуть розкрити свій потенціал, навички, знання, компетенції, а керівництво втрачає ефективного підбору та розміщення працівників, зрозуміти в якому напрямі необхідно розвивати та підтримувати наявний персонал. Що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Теоретичні і практичні аспекти організації процесу оцінювання персоналу організації досліджувала ціла низка як вітчизняних, так й зарубіжних вчених, зокрема: Л. Балабанова, М. Безпарточний, О. Грішнова, В. Данюк, О. Крушельницька, А. Колот, А. Кібанов, А. Монстович, Ю. Одегов В. Петюх, О. Сардак, В. Соколовська та ін. В їх працях чітко визначено сутність оцінювання персоналу, виділено принципи та методи

оцінки персоналу, проте більшість керівників-практиків, ще й досі інтуїтивно підбирає той або інший метод для вирішення конкретних кадрових задач.

Об'єктом дослідження є процес організації оцінювання персоналу підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є теоретично-методичні засади та практичні аспекти організації процесу оцінювання персоналу на підприємстві.

Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів та засобів організації оцінювання персоналу підприємств сфери послуг.

З урахування визначеної мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- ✓ узагальнити теоретичні погляди та встановити концептуальний зміст поняття «оцінювання персоналу»;
- ✓ охарактеризувати основні цілі та етапи процесу оцінювання персоналу;
- ✓ здійснити аналіз методичних засад оцінювання персоналу підприємств сфери послуг;
- ✓ здійснити аналіз діючої системи оцінювання персоналу підприємства ТОВ «ПФ-У»;
- ✓ сформулювати методичні рекомендації обґрунтування вибору методів оцінювання кандидатів на вакантну посаду;
- ✓ розробити алгоритм оцінювання персоналу підприємства сфери послуг на основі компетентнісного підходу.

У процесі дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи синтезу і системного аналізу (для обґрунтування змісту поняття «оцінювання персоналу» та визначення його цілей та етапів реалізації); системного аналізу та теоретичного узагальнення (для здійснення аналізу існуючих методів оцінювання персоналу); статистичного аналізу та експертних опитувань (для надання характеристики діючій системі оцінювання персоналу); групування, системного та порівняльного аналізу, а також багатокритеріального аналізу (для формування методичних

рекомендацій щодо обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу; та розробки алгоритму оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу).

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі та нормативні документи, фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів оцінювання персоналу підприємств сфери послуг. Зокрема в роботі набули подальшого розвитку методичні рекомендації щодо обґрунтування вибору методів оцінювання кандидатів на вакантну посаду на засадах багатокритеріального аналізу (*метод головного критерію, метод TOPSIS*) за визначеними критеріями а саме: ймовірність успіху заходу; рівень витрат на реалізацію; рівень сприйняття працівниками; час на реалізацію заходу; рівень складності впровадження; рентабельність заходу; ризиковість заходу.

Апробація результатів дослідження проводилась на:

- ✓ Міжнародній науково-практичній конференції “Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика” 22 грудня 2020 року, м. Полтава, де була представлена доповідь на тему: «Оцінювання персоналу сфери послуг на основі компетентнісного підходу» (*Додаток А*).
- ✓ У фаховому виданні «Ефективна економіка» №12, 2020, де було опубліковано статтю «Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід» (*Додаток Б*).

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи – 30 сторінок; робота містить 5 рисунків, 16 таблиць; список використаних джерел (80 найменувань) – 8 сторінок, 9 додатків – 19 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Успішна діяльність підприємств у жорстких умовах конкуренції та прискореного технічного прогресу потребує не тільки системного оновлення їх матеріально-технічної бази та її модернізації, а й належного забезпечення фаховим персоналом, здатним освоювати новітні технології в усіх сферах виробничої та управлінської діяльності. Отже, йдеться про комплектування підприємств персоналом з високим рівнем освіченості сучасними знаннями [28, с. 47].

Разом з тим, процес формування персоналу підприємства повинен супроводжуватися його оцінкою, пошуком шляхів і способів найраціональнішого використання потенціалу персоналу та його потенційних можливостей з метою досягнення цілей, які постають перед суб'єктами господарювання на кожному конкретному етапі їхнього господарювання.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу для збереження конкурентоспроможних працівників, здатних забезпечити розвиток підприємства. Оцінка персоналу спрямована на виявлення потенціалу кожного працівника і за її результатами складаються програми навчання та подальшого розвитку.

Для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно застосовувати сучасні методи, залучати персонал до регулярного проходження оцінки, включаючи самоаналіз та саморозвиток.

В межах дослідження був проведений аналіз підходів різних авторів до дефініції «оцінювання персоналу» (Додаток В). Це дало змогу сформулювати авторське визначення: оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою

якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

У цілому по підприємству слід проводити комплексну оцінку. Вона дозволить як здійснити оцінку працівників, ґрунтуючись на об'єктивних і суб'єктивних показниках, так і оцінити ділові характеристики працівника, його потенціал, який організація повинна використовувати з максимальною віддачею (Додаток Г).

Оцінювання персоналу виконує понад десяток різних організаційних цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, яка розроблена Д. МакГрегором (рис. 1.2).

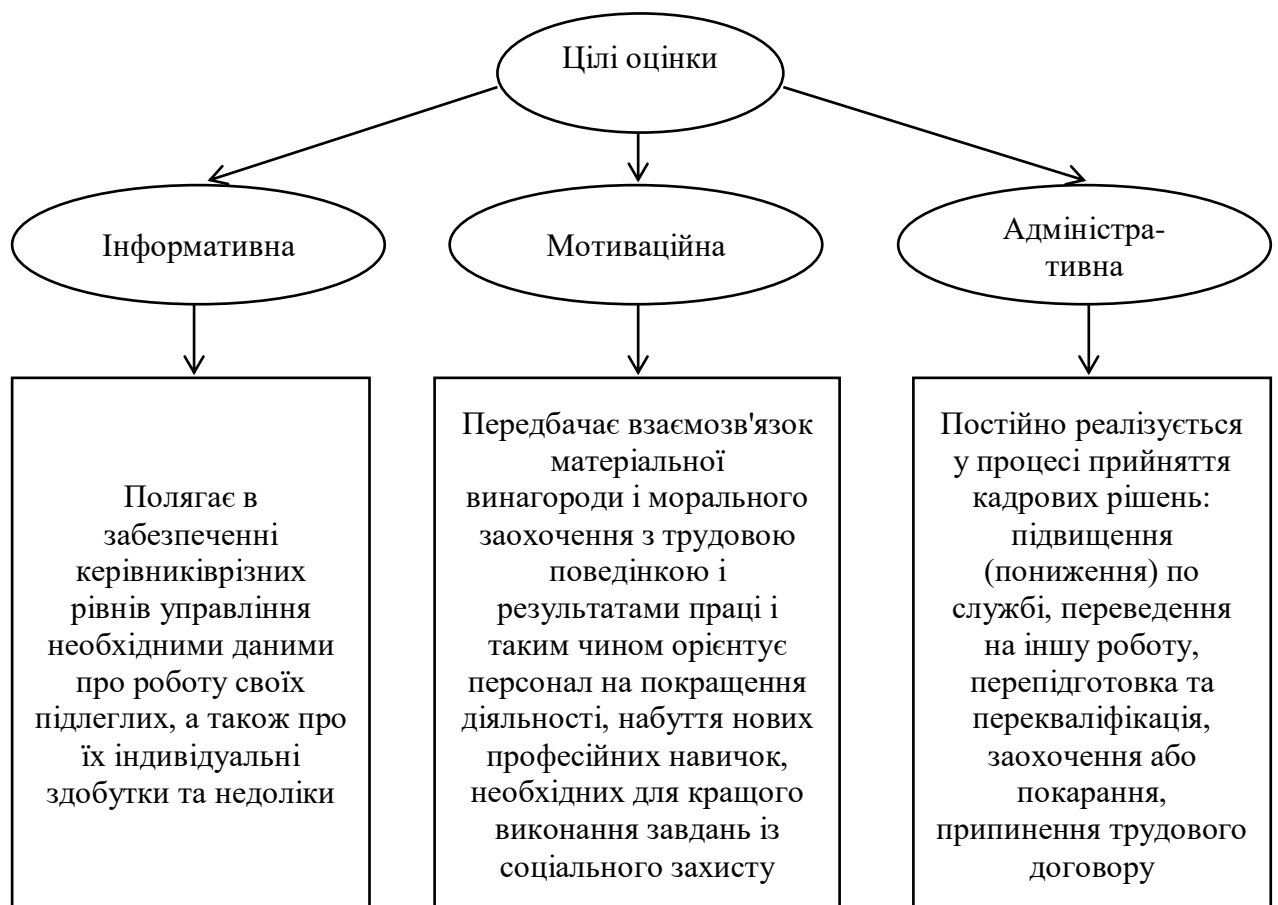


Рис. 1.1. Класифікація цілей оцінки персоналу за Д. МакГрегором

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Процедура оцінювання забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє

підвищенню віддачі в роботі. Проте принципові елементи процесу мають загальний характер (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Процес оцінювання персоналу підприємства*

| Етап | Характеристика |
|---|---|
| Встановлення стандартів виконання роботи | Повинно відповідати стратегічним цілям розвитку, а також вимогам, що висуваються до кожного робочого місця. Перед розробкою процедури оцінювання персоналу необхідно ретельно вивчити всі трудові функції та завдання, які повинні виконувати соціальні працівники згідно з посадовою інструкцією. |
| Розробка цілей виконання роботи | На цьому етапі критеріям надаються порогові значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого. |
| Вимірювання фактичного виконання роботи | Вимірювання роботи проводиться за всіма заздалегідь встановленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів. |
| Порівняння фактичного виконання роботи зі стандартами | На цьому етапі можна встановити місце, яке посідає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами. |
| Обговорення результатів оцінки роботи з працівниками | Важливо дотримуватись принаймні кількох етичних правил, щоб не звести нанівець всі позитивні результати оцінювання: <ul style="list-style-type: none"> • починати з констатації позитивних сторін; • критикувати не особистість, а недоліки в роботі; • не зосереджуватись тільки на помилках, а визначати шляхи їх виправлення та подальшого поліпшення роботи; • зберігати доброзичливість протягом обговорення; • дати можливість підлеглому висловити свої думки і пропозиції; • виокремлювати головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях. |
| Прийняття рішення щодо подальших коригуючих дій | Рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань. За будь-яких обставин соціальний працівник повинен знати, яких позитивних результатів він досяг у звітному періоді, що заважало успішно розв'язувати завдання та якими рекомендаціями він може скористатися у подальшій діяльності. |

*розроблено автором на основі [7]

Загалом оцінювання персоналу можна розглядати з різних точок зору, при цьому у всіх визначеннях ключовим елементом є відповідність співробітників його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Пройшовши всі розглянуті етапи даного процесу можна досягти максимально ефективної роботи працівників та підвищити результативність діяльності компанії.

В сучасних умовах достатньо складно розробити збалансовану систему оцінок, щодо її об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, саме тому існує декілька підходів і систем оцінки персоналу. В даний час існує два підходи оцінювання: оцінювання кандидатів на вакантну посаду; періодичне оцінювання працівників організації.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінювання кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме [73]: аналіз анкетних даних; одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи; проведення співбесіди; випробуваний термін.

Поточне та періодичне оцінювання працівників підприємства проводиться за двома напрямками: оцінки результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів; аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів, які повинні відповідати організаційній структурі підприємства, виду і змісту діяльності персоналу, завданням оцінки, а також бути простими і зрозумілими для сприйняття. Крім того, вони мають включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмову та усну форми. В цільових, планових, а також поточних оцінках умовно розрізняють три групи методів: якісні, кількісні і комбіновані (Додаток Д).

За інструментами оцінювання розрізняють: прогностичний метод (інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід); практичний метод (спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника); імітаційний метод (працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації).

Також умовно методи оцінювання персоналу підприємства розділяють на традиційні та сучасні (Додаток Д).

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.

Проте нові реалії призвели 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.

Загалом методи є ефективними при чітко встановленій меті з якою проводиться оцінка, від рівня зрілості компанії, її завдань і типу корпоративної культури. Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінювання персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання й одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПФ-У»)

ТОВ «ПФ-У» - фітнес-клуб преміум класу. Назва клубу «E-motion fitness community». Це простір до здорового способу життя, спорту, емоційного задоволення та досягнення поставлених цілей. Основний вид діяльності ТОВ «ПФ-У» – функціонування спортивних споруд, а також можна виокремити наступні: оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; загальна медична практика; роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; інша діяльність у сфері спорту.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають в сучасних умовах ринкової трансформації економіки. Оцінка персоналу на підприємстві ТОВ «ПФ-У» при прийомі на роботу здійснюється для визначення відповідності робітника вакантному робочому місцю чи зайнятій посаді. У ТОВ «ПФ-У» для кожного показника, який використовується для оцінки кваліфікації та професійної компетентності робітника застосовуються конкретні критерії, що дозволяють характеризувати відповідність працівника вимогам, що висуваються (Додаток Е).

За результатами аналізу оцінки діяльності конкретного робітника, за допомогою приведеної системи показників керівник виносить рішення про надання робітнику того чи іншого розряду чи окладу в межах відповідної посади, згідно до діючої системи оплати праці на підприємстві. При перевазі оцінок першого, другого або третього рівня у наведені шкалі показників робітнику надається відповідно початковий, середній або найвищий рівень, оплати праці у межах передбаченого за посадою, діапазону розрядів.

Для керівників компанії проводиться оцінка за критеріями результативності, які найбільше об'єктивно відображають поточну діяльність, дають можливість оцінити досягнуті результати. Проводячи такий аналіз систематично, є можливість вчасно виявити робочі проблеми та прийняти коригуючі дії.

Для аналізу системи оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У» було опрацьовано результати анкетувань працівників клубу (Додаток Ж). При дослідженні було опитано 30 осіб, з яких 6 осіб працюють на підприємстві менше 1 року, 13 осіб – від 1 до 3 років, 9 осіб – від 3 до 5 років та 2 особи – більше 5 років.

На рис. 2.1. виокремлено різні методи, які підприємство ТОВ «ПФ-У» використовує при оцінюванні кандидата на вакантну посаду. Можна спостерігати, що зазвичай керівництво зупиняється на найбільш простих та менш затратних способах оцінки, а саме аналізі біографічних даних та проведенні співбесіди. Хоча на практиці дані методи не завжди можуть продемонструвати повний опис навичок та вмінь кандидата і варто звернути на це увагу.

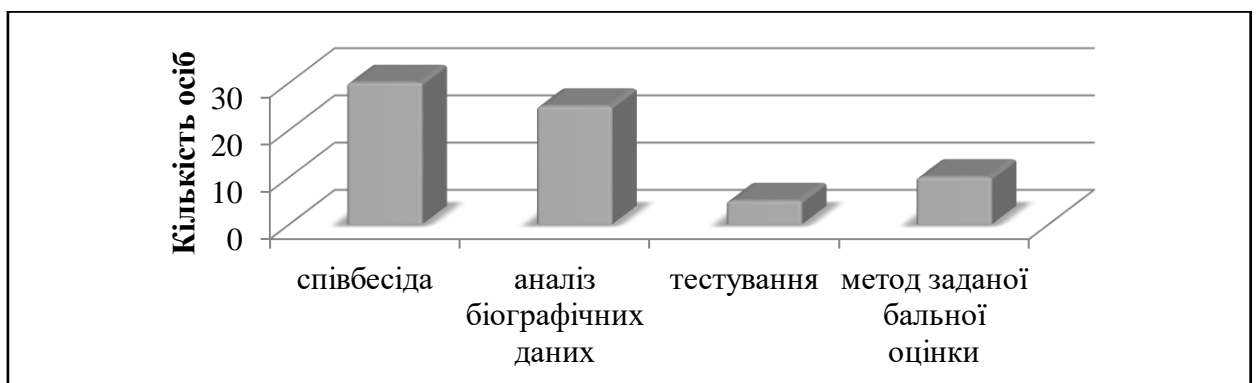


Рис. 2.1. Методи, що використовуються підприємством ТОВ «ПФ-У» при оцінюванні кандидата на вакантну посаду

При аналізі відповідей респондентів було встановлено, яким методам довіряє керівництво ТОВ «ПФ-У» при періодичному оцінюванні персоналу (рис. 2.2), яке зазвичай проводиться 1 раз на рік. Різноманітність даного процесу складає лише 2 методи – атестація та тестування. Звісно за їх

допомогою можна прослідкувати професійні навички співробітників, але існують варіанти всебічної оцінки персоналу, створення умов справжніх ситуацій, адже у сфері послуг персонал безпосередньо співпрацює з клієнтом.

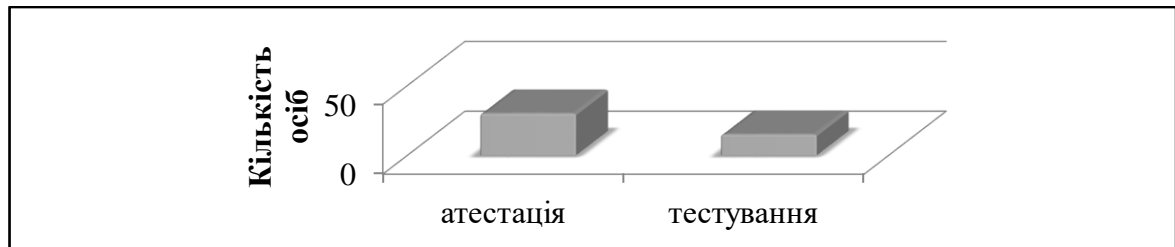


Рис. 2.2. Методи, що використовуються підприємством ТОВ «ПФ-У» при періодичному оцінюванні персоналу

Порівняємо думки респондентів про задоволеність системами оцінювання персоналу підприємства ТОВ «ПФ-У» (рис.2.3.). На гістограмі чітко спостерігається, що 17 осіб (56,6%) задоволені періодичною оцінкою, але при відборі кандидата на вакантну посаду 15 працівники (50%) не в змозі визначити свого ставлення, а 16,6% незадоволені процесом. Це свідчить про неналагоджену процедуру перевірки персоналу. Використовується мала кількість цікавих методів для чіткого встановлення професійних навичок.

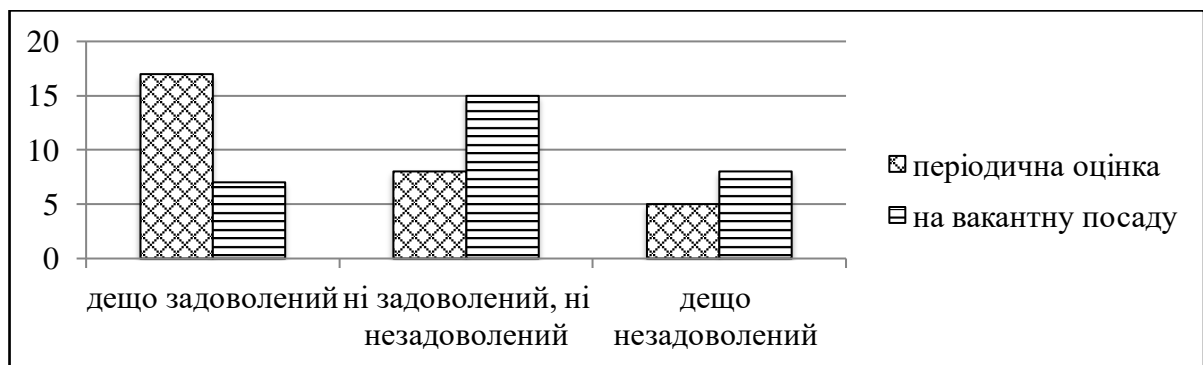


Рис. 2.3. Думка респондентів про задоволеність системою оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У» на вакантну посаду та періодичну оцінку

На рис. 2.4. працівники підприємства ТОВ «ПФ-У» поділились своїм бажанням ввести зміни в існуючу систему оцінювання персоналу. Перш за все 66,6% співробітників рекомендують переглянути систему оцінки кандидатів на вакантну посаду, урізноманітнити методи, які

використовуються керівництвом. Щодо періодичної оцінки 73,3% персоналу клубу вважає, що не потрібно вводити нові зміни. Адже при звичайній атестації вони можуть підтвердити як теоретично, так і практично свої кваліфікаційні здібності. Але 26,7% прагне звернути увагу керівництва про запровадження системи винагород найкращим учасникам даної перевірки та можливість проведення практичних тренінгів.

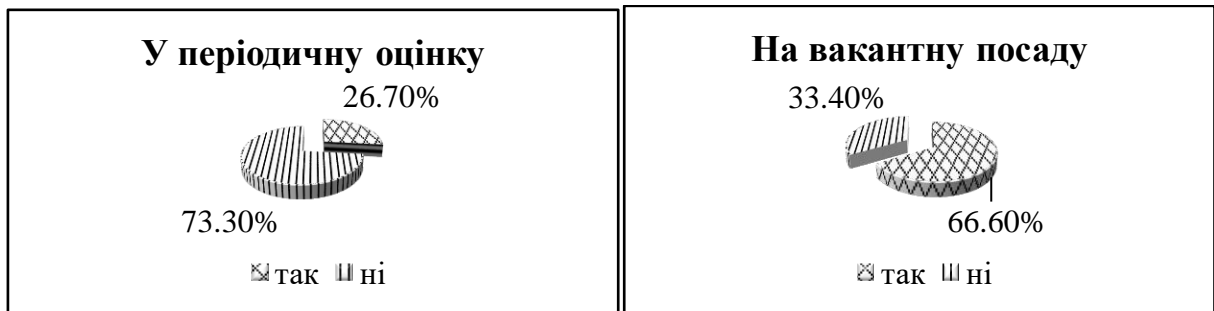


Рис. 2.4. Думка респондентів про бажання ввести зміни в систему оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У» на вакантну посаду та періодичну оцінку

Виходячи з наведеного аналізу, негативні ключові моменти недосконалості системи оцінювання персоналу підприємства проявляються в невдоволенні співробітників, підвищується можливість плинності кадрів і зниження рівня мотивації. Також спостерігається зниження якості послуг (деякі співробітники не реагують на прохання та зауваження відвідувачів), про що говорять результати аналізу опитувань клієнтів. Тому узагальнимо дані про діючу систему оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У» за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.1).

Виділимо ряд недоліків в процесу оцінювання персоналу підприємства ТОВ «ПФ-У» на які слід звернути увагу, а саме:

- використання достатньо суб'єктивних методів оцінки персоналу;
- мала різноманітність сучасних методів оцінювання, які можуть допомогти у пізнанні працівника з різних точок зору;
- атестація персоналу проводиться лише для працюючих працівників;
- відсутність випробувального терміну під час якого можна визначити на практиці компетентність претендента на вакантну посаду;
- незначні вкладення в формування чіткої системи оцінювання персоналу;

- відсутність налагодженого механізму для покращення теоретичних та практичних навиків працівників;
- нехтування працівників щодо реакції на певні прохання та зауваження з боку клієнтів підприємства;
- однаковий підхід до оцінки всіх категорій працівників.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діючої системи оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У»*

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|--|
| 1. відпрацьований процес оцінювання персоналу; 2. розуміння співробітниками необхідності побудови системи оцінювання персоналу; 3. розроблені процедури та документи; 4. система оцінювання персоналу – частина організаційної культури підприємства; 5. наявний ресурс на оцінювання персоналу (кадрова служба); 6. наявні підстави для прийняття кадрових рішень; 7. регулярність проведення оцінювання. | 1. однаковий підхід до оцінювання співробітників всіх категорій; 2. повільна реакція на зміни; 3. відсутність єдиного розуміння цілей; 4. слабкі зв'язки процесу оцінки з іншими підсистемами управління персоналом; 5. неповне задоволення потреб співробітників системою оцінювання. |
| Можливості | Загрози |
| 1. постійне підвищення якості процесу оцінювання персоналу; 2. готовність керівництва робити конкретні кроки по результатам оцінки (підвищення заробітної плати, навчання, просування); 3. використання різних сучасних методів оцінки; 4. більш раціональне використання засобів та часу на проведення процесу оцінки. | 1. негативні спогади співробітників про попередній системі оцінок; 2. зайва формалізація; 3. залежність від зв'язку з іншими бізнес-процесами; 4. перешкоди в навчанні; 5. висока вартість інвестицій в розробку повноцінної системи оцінювання 6. погіршення іміджу компанії та втрата клієнтів через зниження якості послуг |

*розроблено автором на основі ТОВ «ПФ-У»

Отже, як бачимо зі SWOT-аналізу, у ТОВ «ПФ-У» існують певні слабкі сторони в системі оцінювання персоналу. Варто скористатись існуючими можливостями для їх подолання та нейтралізації ризиків.

Таким чином, система оцінювання персоналу підприємства ТОВ «ПФ-У» потребує вдосконалення. Виходячи з майбутніх цілей та ефективної діяльності необхідно вибудувати чіткий план для відбору та оцінки кваліфікованих кадрів. Намагатися застосувати більш сучасні методи, які здатні глибше проаналізувати можливості персоналу, забезпечать максимально вдалий розвиток та сильні конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

Розглянувши систему оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У» можна визначити, що різноманітність методів достатньо мала. Тому пропонуємо розширити систему методів оцінювання персоналу. Для обґрунтування вибору пропонуємо відповідне методичне забезпечення з використання методів багатокритеріального аналізу.

В межах дослідження з метою подальшого впровадження у систему оцінювання персоналу підприємства пропонуємо розглянути наступні методи оцінювання, які широко використовуються на практиці як вітчизняними, так закордонними компаніями, а саме :

- А1 – метод «360 градусів»;
- А2 – метод ассесмент-центр;
- А3 – метод незалежних суддів;
- А4 – метод вирішальних ситуацій;
- А5 – метод управління за цілями;
- А6 – метод ділових ігор;
- А7 – метод KeyPerformanceIndicators (KPI).

Для аналізу запропонованих методів сформуємо критерії, що впливають на їх вибір керівниками підприємства (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Критерії оцінювання (вибору) альтернатив

| | |
|-----------|--|
| К1 | ймовірність успіху заходу (кожен керівник націлений на позитивний результат від впроваджених методів оцінювання, які зможуть підвищити якість послуг компанії, результативність діяльності, сприяти нормальному психологічному клімату у колективі та допоможуть ефективно будувати внутрішню систему управління); |
| К2 | рівень витрат на реалізацію (здатність обрати саме ті методи, що можуть максимально оцінити потенціал працівника та мінімізувати витрати при їх впровадженні); |
| К3 | рівень сприйняття працівниками (працівникам важко виходити зі звичної зони комфорту, тому керівнику важливо підібрати найбільш вдалі методи оцінки, які будуть підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії і краще освоєні співробітниками); |

Продовження табл. 3.1.

| | |
|-----------|--|
| К4 | час на реалізацію заходу (необхідно враховувати всі можливі витрати зусиль та часу на впровадження нових методів оцінювання); |
| К5 | рівень складності впровадження (методи оцінювання персоналу повинні підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії, враховуючи всі можливості та загрози); |
| К6 | рентабельність заходу (керівнику необхідно підібрати такі методи, які будуть здатні призвести до максимальної ефективної роботи працівників та підприємства в цілому, відбуватиметься дохідність різних напрямків діяльності, окупність витрат); |
| К7 | ризиковість заходу (завдання керівника при виборі нових методів врахувати сукупність всіх невизначених можливих результатів та несприятливих наслідків, що можуть виникнути в результаті впровадження). |

Для кожної альтернативи за обраними критеріями було виявлено характеристики, що продемонстровані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика альтернатив за обраними критеріями*

| Альтернативи | Критерії | | | | | | |
|--------------|----------|--------|------------|-----------|------------|--------|--------|
| | К1 (%) | К2 (%) | К3 (балів) | К4 (днів) | К5 (балів) | К6 (%) | К7 (%) |
| A1 | 75 | 60 | 6 | 3 | 5 | 65 | 35 |
| A2 | 80 | 90 | 8 | 4 | 9 | 75 | 35 |
| A3 | 65 | 60 | 5 | 2 | 4 | 60 | 30 |
| A4 | 75 | 80 | 6 | 3 | 6 | 75 | 40 |
| A5 | 70 | 70 | 8 | 5 | 7 | 65 | 55 |
| A6 | 85 | 60 | 5 | 3 | 4 | 75 | 35 |
| A7 | 80 | 50 | 7 | 5 | 7 | 70 | 45 |

*Розроблено автором

Використаємо метод критерійних обмежень та з'ясуємо найбільш придатну альтернативу для впровадження на підприємстві ТОВ «ПФ-У». Для цього сформуємо обмеження за кожним критерієм оцінювання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Обмеження за кожним критерієм оцінювання*

| | Критерії | | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| | К1 (%) | К2 (%) | К3 (балів) | К4 (днів) | К5 (балів) | К6 (%) | К7 (%) |
| Обмеження | ≥ 75 | ≤ 75 | ≥ 5 | ≤ 3 | ≤ 6 | ≥ 70 | ≤ 40 |

*Розроблено автором

Аналізуючи запропоновані альтернативи за визначеними обмеженнями, знайдемо ту, що відповідає всім показникам (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пошук придатних альтернатив*

| Альтернативи | Критерії | | | | | | |
|--------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| | K1 (%) | K2 (%) | K3 (балів) | K4 (днів) | K5 (балів) | K6 (%) | K7 (%) |
| A1 | 75 | 60 | 6 | 3 | 5 | 65 | 35 |
| A2 | 80 | 90 | 8 | 4 | 9 | 75 | 35 |
| A3 | 65 | 60 | 5 | 2 | 4 | 60 | 30 |
| A4 | 75 | 80 | 6 | 3 | 6 | 75 | 40 |
| A5 | 70 | 70 | 8 | 5 | 7 | 65 | 55 |
| A6 | 85 | 60 | 5 | 3 | 4 | 75 | 35 |
| A7 | 80 | 50 | 7 | 5 | 7 | 70 | 45 |
| Обмеження | ≥ 75 | ≤ 75 | ≥ 5 | ≤ 3 | ≤ 6 | ≥ 70 | ≤ 40 |

*Розроблено автором

Отже, за даного методу найкращим варіантом оцінки персоналу клубу, що задовольняє всі визначені критерії, є застосування на підприємстві ТОВ «ПФ-У» методу ділових ігор (А6). Також можна відзначити методи «360 градусів» та вирішальних ситуацій, які поступаються лише на один критерій і можуть бути враховані при вдосконаленні системи оцінювання персоналу.

За методом головного критерію проведемо ранжування сформованих критеріїв за важливістю (табл. 3.5). При даній оцінці впливає, що найважливішим критерієм є ймовірність успіху заходу (K1). Він має монотонно зростаючу функцію, тобто чим більше значення, тим краще. Таким чином, найкращою для оцінки персоналу клубу є введення ділових ігор (А6).

Таблиця 3.5

Ранжування критеріїв та методом головного критерію*

| № | Критерій | Значення функції | Ранг |
|---|--------------------------------|---------------------|------|
| 1 | ймовірність успіху заходу | монотонно зростаюча | 1 |
| 2 | рівень витрат на реалізацію | монотонно спадна | 6 |
| 3 | рівень сприйняття працівниками | монотонно зростаюча | 2 |
| 4 | час на реалізацію заходу | монотонно спадна | 7 |
| 5 | рівень складності впровадження | монотонно спадна | 5 |
| 6 | рентабельність заходу | монотонно зростаюча | 3 |
| 7 | ризиковість заходу | монотонно спадна | 4 |

*Розроблено автором

Наступним для аналізу застосуємо метод TOPSIS - це визначення послідовності за встановленням близькості рішення до ідеального. Метод спочатку використовувався для того, щоб вирішити деякі проблеми ранжування. Основна ідея полягає в тому, щоб оцінити віддаленість

показників від самого початку певної ідеальної та антиідеальної точок окремо, а потім перетворити ці два показника в одну загальну оцінку. TOPSIS володіє такими привабливими рисами, як його легке для сприйняття геометричне значення, одночасно відразу беручи до уваги гірші і кращі результати з необхідними обчисленнями і доповненнями.

Етап 1. Визначимо важливість кожного критерію оцінювання та розрахуємо значення P_{ij} за формулою (1) (табл. 3.6);

$$P_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (1)$$

Таблиця 3.6
Важливість критеріїв оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У»*

| Альтернативи | Критерії | | | | | | |
|--------------|----------|--------|------------|-----------|------------|--------|--------|
| | К1 (%) | К2 (%) | К3 (балів) | К4 (днів) | К5 (балів) | К6 (%) | К7 (%) |
| Вага | 0,25 | 0,08 | 0,20 | 0,05 | 0,10 | 0,18 | 0,15 |
| A1 | 75 | 60 | 6 | 3 | 5 | 65 | 35 |
| A2 | 80 | 90 | 8 | 4 | 9 | 75 | 35 |
| A3 | 65 | 60 | 5 | 2 | 4 | 60 | 30 |
| A4 | 75 | 80 | 6 | 3 | 6 | 75 | 40 |
| A5 | 70 | 70 | 8 | 5 | 7 | 65 | 55 |
| A6 | 85 | 60 | 5 | 3 | 4 | 75 | 35 |
| A7 | 80 | 50 | 7 | 5 | 7 | 70 | 45 |
| P_{ij} | 201,00 | 180,83 | 17,29 | 9,85 | 16,49 | 183,92 | 105,95 |

*Розроблено автором

Етап 2. Побудуємо нормалізовану матрицю рішень (табл. 3.7) за формулою (2);

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{P_{ij}} \quad (2)$$

Таблиця 3.7
Нормалізована матриця рішень*

| Альтернативи | Критерії | | | | | | |
|--------------|----------|--------|------------|-----------|------------|--------|--------|
| | К1 (%) | К2 (%) | К3 (балів) | К4 (днів) | К5 (балів) | К6 (%) | К7 (%) |
| Вага | 0,25 | 0,08 | 0,20 | 0,05 | 0,10 | 0,18 | 0,15 |
| A1 | 0,37 | 0,33 | 0,35 | 0,30 | 0,30 | 0,35 | 0,33 |
| A2 | 0,40 | 0,50 | 0,46 | 0,41 | 0,55 | 0,41 | 0,33 |
| A3 | 0,32 | 0,33 | 0,29 | 0,20 | 0,24 | 0,33 | 0,28 |
| A4 | 0,37 | 0,44 | 0,35 | 0,30 | 0,36 | 0,41 | 0,38 |
| A5 | 0,35 | 0,39 | 0,46 | 0,51 | 0,42 | 0,35 | 0,52 |
| A6 | 0,42 | 0,33 | 0,29 | 0,30 | 0,24 | 0,41 | 0,33 |
| A7 | 0,40 | 0,28 | 0,40 | 0,51 | 0,42 | 0,38 | 0,42 |

*Розроблено автором

Етап 3. Зважимо нормалізовану матрицю рішень на ваговий коефіцієнта формулою (3), знайдемо ідеально позитивне (A+) та ідеально негативне (A-) рішення (табл. 3.7);

$$U_{ij} = w_j r_{ij} \quad (3)$$

Таблиця 3.8

Зважена матриця та ідеально позитивне, ідеально негативне рішення*

| Альтернативи | Критерії | | | | | | |
|--------------|----------|--------|------------|-----------|------------|--------|--------|
| | К1 (%) | К2 (%) | К3 (балів) | К4 (днів) | К5 (балів) | К6 (%) | К7 (%) |
| A1 | 0,09 | 0,03 | 0,07 | 0,02 | 0,03 | 0,06 | 0,05 |
| A2 | 0,10 | 0,04 | 0,09 | 0,02 | 0,05 | 0,07 | 0,05 |
| A3 | 0,08 | 0,03 | 0,06 | 0,01 | 0,02 | 0,06 | 0,04 |
| A4 | 0,09 | 0,04 | 0,07 | 0,02 | 0,04 | 0,07 | 0,06 |
| A5 | 0,09 | 0,03 | 0,09 | 0,03 | 0,04 | 0,06 | 0,08 |
| A6 | 0,11 | 0,03 | 0,06 | 0,02 | 0,02 | 0,07 | 0,05 |
| A7 | 0,10 | 0,02 | 0,08 | 0,03 | 0,04 | 0,07 | 0,06 |
| A+ | 0,11 | 0,02 | 0,09 | 0,01 | 0,02 | 0,07 | 0,04 |
| A- | 0,08 | 0,04 | 0,06 | 0,03 | 0,05 | 0,06 | 0,08 |

*Розроблено автором

Етап 4. Обчислимо значення альтернативних методів (табл. 3.9) за формулами (4) – (6):

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (4)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2} \quad (5)$$

$$R_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}, 0 < R_i < 1 \quad (6)$$

Таблиця 3.9

Значення альтернативних методів оцінювання*

| Альтернативи | S+ | S- | Ri |
|--------------|-------|-------|-------|
| A1 | 0,030 | 0,045 | 0,595 |
| A2 | 0,038 | 0,051 | 0,574 |
| A3 | 0,045 | 0,051 | 0,528 |
| A4 | 0,035 | 0,038 | 0,516 |
| A5 | 0,048 | 0,039 | 0,444 |
| A6 | 0,036 | 0,053 | 0,596 |
| A7 | 0,035 | 0,040 | 0,538 |

*Розроблено автором

Етап 5. Проведемо ранжування альтернатив за R_i . Чим більше є значення R_i , тим більш переважною є альтернатива (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Ранжування альтернативних методів оцінювання персоналу*

| Альтернативи | | Значення | Ранг |
|--------------|--------------------------------------|----------|------|
| A6 | метод ділових ігор | 0,596 | 1 |
| A1 | метод «360 градусів» | 0,595 | 2 |
| A2 | метод ассесмент-центр | 0,574 | 3 |
| A7 | метод KeyPerformanceIndicators (KPI) | 0,538 | 4 |
| A3 | метод незалежних суддів | 0,528 | 5 |
| A4 | метод вирішальних ситуацій | 0,516 | 6 |
| A5 | метод управління за цілями | 0,444 | 7 |

*Розроблено автором

Графічне зображення відношень переважності наявних альтернатив:

$A6 \rightarrow A1 \rightarrow A2 \rightarrow A7 \rightarrow A3 \rightarrow A4 \rightarrow A5$.

Отже, за проведеним аналізом, використовуючи різні методи багатокритеріального аналізу, а саме метод критерійних обмежень, головного критерію та TOPSIS, найкращим варіантом для оцінювання персоналу, що може застосовуватись підприємством ТОВ «ПФ-У» є метод ділових ігор. Також можна зазначити, що для впровадження, з різницею всього 0,001, має місце метод «360 градусів», що дає погляд на працівника з різних сторін.

РОЗДІЛ 4. АЛГОРИТМ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПФ-У»)

На практиці зазвичай відрізняється своєю складністю оцінка керівників і спеціалістів. На підприємстві ТОВ «ПФ-У», як і на багатьох підприємствах сфери послуг) певні об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані із:

- складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності;
- взаємозалежністю;
- взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції виявом її результатів на практиці;
- необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу і організації в цілому.

Тому для подолання даного недоліку системи оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У» пропонуємо використовувати концепцію компетентнісного підходу. Вона може забезпечити виявлення всіх необхідних знань, професійних навичок за визначеного набору компетенцій для різних категорій працівників.

Побудуємо алгоритм оцінювання персоналу на основі запропонованого підходу [12]:

Етап 1. Визначення компетенцій, що найбільше притаманні конкретній категорії працівників. Проаналізувавши специфіку роботи підприємств у сфері послуг, на наш погляд, доцільно розробити окремі карти специфічних компетенцій для керівників та спеціалістів клубу.

У Додатку 3 представлено важливі компетенції характерні саме для керівного складу підприємства. Може зможуть продемонструвати навички

вирішувати складні ситуації, брати на себе відповідальність за можливі наслідки, налагоджувати роботу колективу та співпрацювати на досягнення поставлених цілей.

Оскільки специфіка підприємства характеризується наданням послуг в сфері здоров'я та спорту, важливою є окрема оцінка спеціалістів підприємства, а саме тренерського складу. У *Додатку I* розроблена карта компетенцій, що зможе виявити здатність працівника співпрацювати з клієнтами, налагоджувати з ними доброзичливі взаємовідносини та враховувати всі побажання.

Етап 2. Визначення вагомості кожної групи компетенцій, що використовуються для оцінювання персоналу. В табл. 4.1. продемонстровано вагомість груп компетенцій для різних категорій працівників. На основі досліджень ТОВ «ПФ-У» прослідковується, що найбільше значення в обох випадках надається професійним здібностям оцінюваних.

Таблиця 4.1.

Вагомість груп компетенцій для оцінювання різних категорій працівників*

| № | Назва групи | Вагомість | |
|---|----------------|-----------|-------------|
| | | керівники | спеціалісти |
| 1 | Поведінкова | 0,34 | 0,28 |
| 2 | Професійна | 0,36 | 0,47 |
| 3 | Міжособистісна | 0,30 | 0,25 |
| | Всього | 1,00 | 1,00 |

*розроблено автором

Етап 3. Визначення вагомості кожної компетенції у складі групи компетенцій.

Аналізуючи діяльність підприємства та важливість оцінювання персоналу було визначено вагомості кожної компетенції в складі груп компетенцій для різних категорій працівників (табл. 4.2.). Загалом можна зазначити, що кожен критерій оцінки є важливим для формування цілісної картини професійних та особистих можливостей співробітників, тому різниця у вагомості коефіцієнтів достатньо незначна.

Таблиця 4.2

Вагомість компетенцій у складі групи компетенцій для оцінювання різних категорій працівників*

| Для керівників | | Для спеціалістів | |
|---|------|---------------------------|------|
| Компетенції | Вага | Компетенції | Вага |
| Група поведінкових компетенцій | | | |
| Лідерство | 0,30 | Комунікабельність | 0,36 |
| Стресостійкість | 0,30 | Самостійність | 0,12 |
| Відповідальність | 0,22 | Дисциплінованість | 0,27 |
| Об'єктивність | 0,18 | Відповідальність | 0,25 |
| | 1,00 | | 1,00 |
| Група професійних компетенцій | | | |
| Здатність до прийняття управлінських рішень | 0,34 | Гнучкість | 0,15 |
| Стратегічне мислення | 0,24 | Клієнтоорієнтованість | 0,42 |
| Ініціативність | 0,17 | Орієнтація на якість | 0,25 |
| Орієнтація на результат | 0,25 | Практичний інтелект | 0,18 |
| | 1,00 | | 1,00 |
| Група міжособистісних компетенцій | | | |
| Робота в команді | 0,23 | Психологічна вибірковість | 0,25 |
| Взаємовідносини з підлеглими | 0,32 | Соціальна пристосованість | 0,41 |
| Суспільна енергійність | 0,24 | Контактність | 0,34 |
| Психологічний такт | 0,21 | | |
| | 1,00 | | 1,00 |

*розроблено автором

Етап 4. Формування шкали оцінювання компетенцій

Для детальної оцінки працівників ТОВ «ПФ-У» пропонуємо використати бальну систему від 1 до 5 балів. Вона здатна описати повний портрет атестанта в цифровому вимірі та чітко встановити межі прояву тих чи інших компетенцій. Критерії оцінювання:

- 5 балів - компетентність проявляється у вищій мірі і постійно;
- 4 бали - компетентність проявляється досить постійно;
- 3 бали - компетентність проявляється частково і періодично;
- 2 бали - компетентність не проявляється, але не шкодить роботі;
- 1 бал - компетентність не проявляється, і це шкодить роботі.

Етап 5. Розрахунок показників

5.1 Проводимо бальну оцінку компетентностей у кожній групі за запропонованою шкалою оцінювання;

5.2 Розраховуємо одиничні показники по кожні компетентності за формулою (7):

$$I_{ij} = \frac{\sum x_{ij}}{n} \quad (7)$$

де I_{ij} – одиничний показник значення компетенції в межах групи, x_{ij} – окремі значення показника, n – кількість значень показника.

5.3 Розраховуємо комплексні показники, що характеризують групу компетенцій за формулою (8):

$$P_{ci} = \sum a_{ij} * I_{ij} \quad (8)$$

де P_{ci} – комплексний показник 2-го рівня за групою компетенцій, a_{ij} – ваговий коефіцієнт компетенції в межах групи.

5.4 Розраховуємо інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку його компетенцій за формулою (9):

$$KK = \sum a_{ij} * P_{ci} \quad (9)$$

де a_{ij} – ваговий коефіцієнт підсистеми компетенцій в межах загальної оцінки.

Етап 6. Інтерпретація отриманих значень інтегрального показника.

Відповідно до запропонованого оцінювання передбачаються такі граничні значень та характеристика працівника:

- до 1 балу – працівник часто здійснює помилки і не досягає встановлених цілей і стандартів, не відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, некомпетентний для даної посади;

- 1-2 бали - працівник часто досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді потребує допомоги та припускається помилок, недостатньо компетентний для даної посади;

- 2-3 бали - працівник завжди досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, компетентний для даної посади;

- 3- 4 бали - працівника завжди досягає встановлених цілей і стандартів і відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді перевищує їх. Працівник з вищою за середню компетентністю для даної посади;

- 4- 5 балів – працівник часто перевищує встановлені цілі і стандартів, послідовно і дуже вправно виконує функціональні обов'язки понад звичайних очікувань, висококомпетентний працівник.

Для наочного представлення запропонованого підходу проведемо оцінювання двох співробітників підприємства ТОВ «ПФ-У».

У табл. 4.3. проведена оцінка керівника відділу продажів. Група експертів, у складі керівника підприємства, керівника відділу кадрів, керівника відділу охорони, головний бухгалтер та два працівники відділу продажів, виставили бали кожній компетенції за шкалою оцінювання. За формулою (7) були знайдені середні значення оцінок експертів та зважені на вагомість кожної компетенції за формулою (8).

Таблиця 4.3.

Показники оцінювання керівника відділу продажів*

| Компетенції | Вага | Оцінка експертів | | | | | | Середнє значення оцінки | Зважене значення оцінки |
|---|------|------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|-------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| Група поведінкових компетенцій (0,34) | | | | | | | | | |
| Лідерство | 0,30 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,67 | 1,401 |
| Стресостійкість | 0,30 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4,33 | 1,299 |
| Відповідальність | 0,22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 1,100 |
| Об'єктивність | 0,18 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4,50 | 0,810 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 4,610 |
| Група професійних компетенцій (0,36) | | | | | | | | | |
| Здатність до прийняття управлінських рішень | 0,34 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4,33 | 1,472 |
| Стратегічне мислення | 0,24 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4,00 | 0,960 |
| Ініціативність | 0,17 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,67 | 0,794 |
| Орієнтація на результат | 0,25 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,67 | 1,166 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 4,392 |
| Група міжособистісних компетенцій (0,30) | | | | | | | | | |
| Робота в команді | 0,23 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4,33 | 0,996 |
| Взаємовідносини з підлеглими | 0,32 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4,00 | 1,280 |
| Суспільна енергійність | 0,24 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3,83 | 0,919 |
| Психологічний такт | 0,21 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 0,771 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 3,966 |

*розроблено автором

В результаті за кожною групою компетенції отримуємо суму зважених оцінок та за формулою (9) розраховуємо інтегральний показник, що характеризує розвиток компетенцій керівника відділу продажів:

$$KK = 0,34*4,610 + 0,36*4,392 + 0,30*3,966 = 4,338$$

Згідно інтерпретації отриманих результатів можна стверджувати, що рівень компетенцій керівника достатньо високий. Ця людина не тільки гідно посідає дану посаду на підприємстві, але й часто перевершує свої можливості та очікування керівництва.

Аналогічно проведемо оцінювання тренера тренажерного залу за визначеними компетенціями, що притаманні специфіці саме його категорії працівників. В табл. 4.4. продемонстровані показники оцінювання тренера тренажерного залу. В якості групи експертів виступали керівник підприємства, керівник відділу кадрів, керівник відділу продажів, тренер групових програм та два тренери тренажерного залу.

Таблиця 4.4

Показники оцінювання тренера тренажерного залу*

| Компетенції | Вага | Оцінка експертів | | | | | | Середнє значення оцінки | Зважене значення оцінки |
|--|------|------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|-------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| Група поведінкових компетенцій (0,28) | | | | | | | | | |
| Комунікабельність | 0,36 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,00 | 1,440 |
| Самостійність | 0,12 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3,83 | 0,460 |
| Дисциплінованість | 0,27 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4,17 | 1,125 |
| Відповідальність | 0,25 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,00 | 1,000 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 4,025 |
| Група професійних компетенцій (0,47) | | | | | | | | | |
| Гнучкість | 0,15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,50 | 0,525 |
| Клієнтоорієнтованість | 0,42 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 1,540 |
| Орієнтація на якість | 0,25 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4,00 | 1,000 |
| Практичний інтелект | 0,18 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3,83 | 0,690 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 3,755 |
| Група міжособистісних компетенцій (0,25) | | | | | | | | | |
| Психологічна вибірковість | 0,25 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 0,917 |
| Соціальна пристосованість | 0,41 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,67 | 1,913 |
| Контактність | 0,34 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4,00 | 1,360 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 4,190 |

*розроблено автором

Розраховуємо інтегральний показник рівня компетентності:

$$KK = 0,28*4,025 + 0,47*3,755 + 0,25*4,190 = 3,939$$

Аналізуючи результати рівня компетентності тренера тренажерного залу, то даний співробітник є цілком компетентним та виконує свої обов'язки на високому рівні, інколи навіть перевищуючи очікування в очах керівництва та колег.

Загалом запропонований метод оцінювання персоналу достатньо дієвий. Він в змозі розширити наявні уявлення про працівників, розглянувши їх як з професійних точок зору, так і з поведінкових.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено узагальнення та нові підходи до вирішення науково-практичного завдання – обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних інструментів оцінювання персоналу підприємств сфери послуг. Отримані науково-теоретичні, методичні та практичні результати дозволяють зробити такі висновки.

1. Як свідчать результати дослідження теорії управління персоналом, а також практики становлення ефективних систем розвитку персоналу, впровадження передових методів оцінювання персоналу має стратегічно важливе значення. Передусім це позитивно позначається на зростанні ефективності праці та реалізації потенціалу працівників, а також дозволяє підвищити мотивацію працівників та посилити формування та реалізацію стратегії його розвитку. При цьому оцінювання персоналу слід розглядати як процес за допомогою якого виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

2. Значення оцінювання персоналу особливо відчутне на підприємствах сфери послуг, де до функцій і завдань працівників додається позитивний вплив на формування комунікаційних зв'язків та посилення лояльності споживачів до послуг підприємства. Це в свою чергу вимагає впровадження цілого комплексу різноманітних методів оцінювання персоналу у практику діяльності підприємств сфери послуг.

3. За підсумками проведеного дослідження діючої системи оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У» було визначено її слабкі сторони, а саме: використання достатньо суб'єктивних методів оцінки персоналу; мала різноманітність сучасних методів оцінювання, які можуть допомогти у пізнанні працівника з різних точок зору; атестація персоналу проводиться лише для працюючих працівників; відсутність випробувального терміну під час якого можна визначити на практиці компетентність претендента на вакантну посаду; незначні вкладення в формування чіткої системи оцінювання персоналу; відсутність налагодженого механізму для покращення теоретичних та практичних навиків працівників; нехтування працівників щодо реакції на певні прохання та зауваження з боку клієнтів

підприємства; однаковий підхід до оцінки всіх категорій працівників. Виокремленні недоліки дозволили надати практичні рекомендації щодо вдосконалення організації процесу оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У» в сучасних соціально-економічних умовах.

4. Перетворення персоналу організації на домінуючий стратегічний ресурс економічного зростання, забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості вимагає виваженості прийняття управлінських рішень щодо вибору методів оцінювання персоналу, які дадуть можливість отримати об'єктивну комплексну оцінку компетенцій, знань, вмінь, навичок та результатів роботи працівника. Посиленню обґрунтованості перспектив розвитку сприятиме формування методичного забезпечення процесу обґрунтування вибору методів оцінки персоналу на основі застосування методів багатокритеріального аналізу.

Вирішення задач багатоцільового відбору методів оцінювання персоналу в межах дослідження здійснювалося за допомогою методу критерійних обмежень, головного критерію та TOPSIS в умовах прийнятих певних критеріальних обмежень. Отримані результати дозволяють математично формалізувати задачу рейтингування та сформулювати оптимальний набір методів. Запропонований методичний підхід може бути використаний керівниками організацій для розробки й обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації підбору ефективних методів оцінювання персоналу

5. Одним із підходів, який максимально дозволяє реалізувати всі завдання та принципи організації оцінювання персоналу, є компетентнісний підхід. Так, в межах дослідження, запропоновано алгоритм оцінювання персоналу підприємств сфери послуг на основі компетентнісного підходу. Проаналізувавши специфіку роботи підприємств у сфері послуг, на наш погляд, доцільно розробити окремі карти специфічних компетенцій для керівників та спеціалістів підприємства, що в свою чергу дасть можливість отримати ефективні результати оцінки, які в подальшому дозволять прийняти обґрунтовані кадрові управлінські рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bagul D. B. A research paper on “study of employee’s performance appraisal system” / Scholarly research journal for humanity science & English language. Feb-march, 2014. Vol. -i, issue-ii
2. Chris Obisi. Employee performance appraisal and its simplification for individual and organizational growth / Australian Journal of Business and Management Research. Vol.1 No.9 [92-97] | December-2011
3. Grote, Richard C. The performance appraisal question and answerbook: survival guide for managers / Dick Grote. Library of Congress Cataloging-in-PublicationData. 2002
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами Учебник: Пер. с англ.– 8-е изд. / М. Армстронг СПб.: Питер, 2004. 825 с.
5. Атестація управлінського персоналу. Процедура проведення атестації/ Станіслав Соломонов// Довідник кадровика. 2014. №12. С.49-55.9.
6. Атестація управлінського персоналу. Реалізація результатів атестації управлінського персоналу/ Станіслав Соломонов// Довідник кадровика. 2015. №6. С.38-47
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
8. Балан В. Г. Моделі теорії прийняття управлінських рішень. навчально-методичний посібник з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». К.: Нічлава, 2011. 100с.
9. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. – К.: Нічлава, 2008. 465 с.
10. Білорус Т. В. Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства / Т.В. Білорус // Формування ринкової економіки в Україні // Формування ринкової економіки в Україні: Збірник наукових

- праць Львівського національного університету іменні Івана Франка. Львів, 2016. Вип. 35. Ч. 1. С. 43-49.
11. Білорус Т.В. Управління персоналом: робочий зошит для студентів економічних спеціальностей. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. 64 с.
 12. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Алгоритм оцінювання персоналу підприємств на основі компетентнісного підходу / *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization*. International scientific conference. 2016, Klaipeda P. 171-176
 13. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника / Молодий вчений: науковий журнал. Вип. 2. 2016. С. 12-17.
 14. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 28-32
 15. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. –СПб.: Питер, 2002. 256 с.
 16. Брасс А. А. Кадровый менеджмент : учеб.-метод. пособие / А. А. Брасс. Минск : РИВШ, 2008. 179 с.
 17. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» Вип.7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144-146.
 18. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Економіка та управління підприємствами. Випуск № 1(57), 2017
 19. Впровадження системи оцінки персоналу з метою ефективного управління персоналом організації / І.І. Поліщук // Економіка Крима. 2013. № 1. С. 299-304
 20. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. М.: Эксмо, 2010. 192 с.

21. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
22. Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу / О. О. Гетьман, Н. В. Петренчук // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.
23. Гончарова С.Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ/Управління розвитком. 2011. №6(82). С. 34–39.
24. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. 2005. № 7. С. 42-50.
25. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с
26. Губенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства// Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. Ч.1. 2006. 80 с.
27. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інновація економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198
28. Демкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. – Національний університет «Львівська політехніка», 2012
29. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. 2013. № 7 (426). С. 341–347
30. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного / Є. О. Діденко // Формування ринкових відносин в Україні. К. : НДЕІ, 2015. №5 (168). С. 35-40.
31. Дідур К. М., Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка № 11

32. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: Навчальний посібник. К.: "ЕксОб", 2002. 384 с.
33. Дослідження ринку фітнес-послуг. [Електронний ресурс]. URL: – Режим доступу: <https://fitnessconnect.com.ua/>
34. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с
35. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. 2009. 232 с.
36. Захарова О.В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. Т. 1. К.: КНЕУ, 2012. С.439-452.
37. Качалуба О.І. Особливості атестації персоналу на підприємствах / О.І. Качалуба // Управління розвитком. № 1. 2012. С.159-161.
38. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / Кибанов А. Я. – 3-е изд., дод. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2000. 638 с.
39. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. М. : Инфра-М, 2009. 301 с.
40. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник -К.: КНЕУ, 2003.
41. Корнюшин В. Ю. Основы управления персоналом : пособие / Корнюшин В. Ю. М. : МИЕМП, 2010. 237 с.
42. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. М.:«МИЭМП», 2012. 120 с.
43. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. / В.І. Крамаренко, Б.І. Холод Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
44. Красношарпа В. В. Вплив атестації на ефективність діяльності персоналу організації/ В. В. Красношарпа, К. М. Гиленко // Сучасні

- проблеми економіки і підприємництво: збірник наукових праць. 2010. Вип. 5(частина I). С. 147–152.
45. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. 2-ге вид., переробл. й доп. К. : Кондор, 2005. 308 с.
46. Курина Н.С., Ровенская В.В. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации / Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. №2 (60). 2012. С. 207–211.
47. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II -Кіровоград: КНТУ, 2005. С. 155-163
48. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Інвестиції: практика та досвід № 12/2018
49. Літинська В.А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств [Електронний ресурс] / В.А. Літинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 1. С. 55-59.
50. Малахова А. А. Оценка персонала организации на основе компетентностного подхода. Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2016. №4
51. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. – Проблемы материальной культуры – экономические науки
52. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). М.: ЗАО «Бизнесшкола «ИнтелСинтез», 2001. 464 с.
53. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. К.: Знання, 2002. 311 с.

- 54.Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала / А.Неплюева // Справочник кадровика. 2010. № 1. С. 90–92.
- 55.Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В.Г. Никифоренко. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
- 56.Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник СумДУ. Серія “Економіка”, №1 '2012
- 57.Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг: Навчальний посібник/ Л. І.Прокопова, М. Б. Чхайло–Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. –298с.
- 58.Офіційний сайт ТОВ «ПФ-У» [Електронний ресурс]. URL: – Режим доступу: <https://e-motion.fitness/>
- 59.Плешин И. Ю. Управление персоналом / И. Ю. Плешин – СПб.: Проспект, 2003. – 347 с.
- 60.Пушкар З.Оцінка персоналу та її значення в плануванні розвитку персоналу // NaukowaprzechstrzecEuropy 2010. Przemysl: Nauka i studia. 2010. Ekonomicznenaunki. Volume 9. С.32-38
- 61.Романова І.К. Аналіз методу оцінки персоналу організації на підприємстві: ІХ Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» (24-26 січня 2012 р.) [Електронний ресурс] /І.К. Романова. Режим доступу: <http://intkonf.org/romanova-ik-analiz-metodu-otsinki-personalu-organizatsiyi-na-pidpriemstvi/>
- 62.Савченко В.А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу / В.А. Савченко // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац.екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [відп. ред. Т. Г. Кицак]. –2011. –№ 1. –С. 33 -38.
- 63.Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

64. Система оцінювання персоналу підприємства [Текст] / В.Я. Чевганова // Ефективна економіка. 2014. № 4.
65. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. 2011. №1. С. 29 – 35.
66. Стецюра Г.Ю. Атестація персоналу: нетрадиційні методи / Г.Ю. Стецюра // Управління розвитком. 2012. №10. С. 35 –37.
67. Стрельникова Л. Аттестация от «А» до «Я» / Менеджер по персоналу. 2010. №1. С. 46–51.
68. Суханова И.М. Аттестация персонала. Когда организации нужна комплексная оценка? / И.М. Суханова // Кадровые решения. М., 2010. №9 24 -32.
69. Тараненко В.И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: тесты для отбора персонала / В.В. Тараненко ; [ред.сост. С. Федорчук]. 3е изд. К.: НикаЦентр, 2006. 238 с.
70. Ульрих Дэйв. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: [пер. с англ.] / Д. Ульрих. М.: Вильямс, 2007. 304 с.
71. Управление персоналом : учебник для ВУЗов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина. М. : ЮНИТИ, 2005. С. 233.
72. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві/ О.В. Григор'єва, Т.О. Галайда, А.В. Іскрук// Ефективна економіка. 2014. №11.
73. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Навч. Посібник –К: Видавничий центр "Академія", 2006. 488 с.
74. Хомутник Н.В., Бала Р.Д. Методи оцінювання персоналу підприємства. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository
75. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Теория и практика применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2011. 224 с.

- 76.Цаль І.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / І.І. Цаль. Вінниця: ВФЕУ, 2010. 322 с.
- 77.Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. - Ефективна економіка № 4, 2014
- 78.Чижов Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия/ Н.А. Чижов. М.: альфапресс, 2007. 577 с.
- 79.Шегда А. В. Менеджмент: Учебник / А. В. Шегда.3-е изд., испр. и доп.К.: Знання, 2006. 645 с.
- 80.Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом. Киев: МАУП, 2008. 256 с.

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Економіка, облік та право: проблеми, тенденції, досягнення»**

УДК 331.1

**ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ
НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ**

В сучасних умовах господарювання питання оцінювання персоналу стоїть надзвичайно гостро. У теорії та практиці управління персоналом існує безліч підходів і методів оцінювання персоналу. Одним із підходів, який максимально дозволяє реалізувати всі завдання та принципи організації оцінювання персоналу, є компетентнісний підхід.

Суть компетентнісного підходу з точки зору оцінювання персоналу організації зводиться до порівняння якості, рівня складності та ефективності праці з існуючими еталонними характеристиками – компетенціями конкретної посади. Тому, дуже важливо, щоб в організації був сформований набір таких компетенцій, який може досить точно описати вимоги до знань, умінь, навичок, здібностей і поведінки в рамках конкретної посади або групи споріднених посад [1].

В межах дослідження було розроблено алгоритм оцінювання персоналу сфери послуг на основі компетентнісного підходу, в основу якого було покладено модель розроблену Білорус Т.В., Омеляненко А.І. [2]. Отже, запропонований нами алгоритм включає наступні етапи:

Етап 1. Визначення компетенцій, що найбільше притаманні конкретній категорії працівників. Проаналізувавши діяльність персоналу, що впливає на результати діяльності організації сфери послуг, ми вважаємо, що доцільно розробити окремі карти специфічних компетенцій для керівників та спеціалістів. У табл. 1 представлено важливі компетенції характерні саме для керівного складу, які дозволять продемонструвати навички кандидата вирішувати складні ситуації, брати на себе відповідальність за можливі наслідки, налагоджувати роботу колективу та співпрацювати на досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1

Карта компетенцій для керівників організації сфери послуг

| Група компетенцій | Компетенції | Характеристика |
|-------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Поведінкові | Лідерство | здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню |
| | Стресостійкість | сукупність особистих якостей, що дозволяють переносити стресові ситуації без неприємних наслідків для особистої діяльності індивіда і оточення |
| | Відповідальність | усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи |
| | Об'єктивність | здатність розглянути питання, що є предметом дискусії, відсторонено, незважаючи на особисті уподобання чи вигоду |
| Професійні | Здатність до прийняття управлінських рішень | вміння відстоювати свою думку, брати відповідальність, чітко та аргументовано пояснювати сутність та важливість запропонованих рішень |
| | Стратегічне мислення | здатністю думати системно, враховуючи всі фактори і прораховуючи ймовірності |
| | Ініціативність | здатністю висувати нові ідеї, пропозиції; умінням самостійно розпочинати яку-небудь справу, заповзятливістю |
| | Орієнтація на результат | здатність вибудовувати свої завдання і ставити цілі своїм підлеглим відповідно до глобальними цілями компанії |

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Економіка, облік та право: проблеми, тенденції, досягнення»**

Продовж. табл. 1

| 1 | 2 | 3 |
|------------------|------------------------------|---|
| Міжособистісна і | Робота в команді | вміння співпрацювати з окремими працівниками, що поширюється на різні сфери і завдання, зосереджуватись на вирішенні конкретних задач |
| | Взаємовідносини з підлеглими | вміння побудувати доброзичливі відносини, привернути до себе увагу, завоювати довіру та симпатію з боку підлеглих |
| | Суспільна енергійність | емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонукування, яке реалізується в мовленнєвій, мимічній та пантомімічній формах |
| | Психологічний такт | здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей |

Джерело: розроблено автором

У табл. 2 розроблена карта компетенцій, що зможе виявити здатність працівника співпрацювати з клієнтами, налагоджувати з ними доброзичливі взаємовідносини та враховувати всі побажання.

Таблиця 2

Карта компетенцій для спеціалістів організації сфери послуг

| Група компетенцій | Компетенції | Характеристика |
|-------------------|---------------------------|---|
| Поведінкова | Комунікабельність | здатність до спілкування, до встановлення соціальних зв'язків, контактів, до плідної взаємодії з іншими людьми |
| | Самостійність | здатність самому ставити цілі і їх досягати, здатність вирішувати проблеми за свій рахунок |
| | Дисциплінованість | схильність до дотримання правил роботи і норм поведінки |
| | Відповідальність | усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи |
| Професійна | Гнучкість | здатність адаптуватися та ефективно працювати у різноманітних ситуаціях |
| | Клієнтоорієнтованість | орієнтованість на користь клієнта, здатність розуміти його потреби та побудова міцних довірливих довгострокових відносин |
| | Орієнтація на якість | високопрофесійне виконання своїх повноважень з отриманням високих якісних показників у роботі |
| | Практичний інтелект | здатність визначити проблему і знаходити можливі способи її розв'язання |
| Міжособистісна | Психологічна вибірковість | здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати |
| | Соціальна пристосованість | уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм, ритуалів |
| | Контактність | здатність до встановлення позитивних соціальних контактів |

Джерело: розроблено автором

Етап 2. Визначення вагомості кожної групи компетенцій, що використовуються для оцінювання персоналу (табл. 3).

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Економіка, облік та право: проблеми, тенденції, досягнення»**

Таблиця 3

Вагомість груп компетенцій для оцінювання різних категорій працівників

| № | Назва групи | Вагомість | |
|---|----------------|-----------|-------------|
| | | керівники | спеціалісти |
| 1 | Поведінкова | 0,34 | 0,28 |
| 2 | Професійна | 0,36 | 0,47 |
| 3 | Міжособистісна | 0,30 | 0,25 |
| | Всього | 1,00 | 1,00 |

Джерело: розроблено автором

Етап 3. Визначення вагомості кожної компетенції у складі групи компетенцій (табл. 4).

Таблиця 4

**Вагомість компетенцій у складі групи компетенцій
для оцінювання різних категорій працівників**

| Для керівників | | Для спеціалістів | |
|---|------|---------------------------|------|
| Компетенції | Вага | Компетенції | Вага |
| Група поведінкових компетенцій | | | |
| Лідерство | 0,30 | Комунікабельність | 0,36 |
| Стресостійкість | 0,30 | Самостійність | 0,12 |
| Відповідальність | 0,22 | Дисциплінованість | 0,27 |
| Об'єктивність | 0,18 | Відповідальність | 0,25 |
| | 1,00 | | 1,00 |
| Група професійних компетенцій | | | |
| Здатність до прийняття управлінських рішень | 0,34 | Гнучкість | 0,15 |
| Стратегічне мислення | 0,24 | Клієнтоорієнтованість | 0,42 |
| Ініціативність | 0,17 | Орієнтація на якість | 0,25 |
| Орієнтація на результат | 0,25 | Практичний інтелект | 0,18 |
| | 1,00 | | 1,00 |
| Група міжособистісних компетенцій | | | |
| Робота в команді | 0,23 | Психологічна вибірковість | 0,25 |
| Взаємовідносини з підлеглими | 0,32 | Соціальна пристосованість | 0,41 |
| Суспільна енергійність | 0,24 | Контактність | 0,34 |
| Психологічний такт | 0,21 | | |
| | 1,00 | | 1,00 |

Джерело: розроблено автором

Етап 4. Формування шкали оцінювання компетенцій

Для детальної оцінки працівників пропонуємо використати бальну систему від 1 до 5 балів. Вона здатна описати повний портрет атестанта в цифровому вимірі та чітко встановити межі прояву тих чи інших компетенцій. Критерії оцінювання: 5 балів - компетентність проявляється у вищій мірі і постійно; 4 бали - компетентність проявляється досить постійно; 3 бали - компетентність проявляється частково і періодично; 2 бали - компетентність не проявляється, але не шкодить роботі; 1 бал - компетентність не проявляється, і це шкодить роботі.

Етап 5. Розрахунок показників

5.1 Проводимо бальну оцінку компетентностей у кожній групі за запропонованою шкалою оцінювання;

5.2 Розраховуємо одиничні показники по кожній компетентності за формулою (1):

$$I_{ij} = \frac{\sum x_{ij}}{n} \quad (1)$$

де I_{ij} – одиничний показник значення компетенції в межах групи, x_{ij} – окремі значення показника, n – кількість значень показника.

5.3 Розраховуємо комплексні показники, що характеризують групу компетенцій за формулою (2):

$$P_{ci} = \sum a_{ij} * I_{ij} \quad (2)$$

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Економіка, облік та право: проблеми, тенденції, досягнення»**

де P_{ci} – комплексний показник 2-го рівня за групою компетенцій, a_{ij} – ваговий коефіцієнт компетенції в межах групи.

5.4 Розраховуємо інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку його компетенцій за формулою (3):

$$KK = \sum a_{ij} * P_{ci} \quad (3)$$

де a_{ij} – ваговий коефіцієнт підсистеми компетенцій в межах загальної оцінки.

Етап 6. Інтерпретація отриманих значень інтегрального показника.

Відповідно до запропонованого оцінювання передбачаються такі границі значень та характеристика працівника:

| Значення | Характеристика |
|------------|--|
| до 1 балу | працівник часто здійснює помилки і не досягає встановлених цілей і стандартів, не відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, некомпетентний для даної посади |
| 1-2 бали | працівник часто досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді потребує допомоги та припускається помилок, недостатньо компетентний для даної посади |
| 2-3 бали | працівник завжди досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, компетентний для даної посади |
| 3- 4 бали | працівника завжди досягає встановлених цілей і стандартів і відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді перевищує їх. Працівник з вищою за середню компетентністю для даної посади |
| 4- 5 балів | працівник часто перевищує встановлені цілі і стандартів, послідовно і дуже вправно виконує функціональні обов'язки понад звичайних очікувань, висококомпетентний працівник |

Отже, запропонований алгоритм дасть можливість провести ефективну оцінку персоналу організації сфери послуг та на її основі дозволить керівникам прийняти обґрунтовані кадрові управлінські рішення.

Список літератури

1. Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 155-163.
2. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Алгоритм оцінювання персоналу підприємств на основі компетентнісного підходу. *«Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization». International scientific conference*. Klaipeda, 2016. P. 171-176

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nauka.com.ua | № 12, 2020 | 24.12.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.113](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.113)

УДК 331.1: 005.95

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF PERSONNEL EVALUATION METHODS IN THE FIELD OF SERVICES IN ORGANIZATIONS: A METHODOLOGICAL APPROACH

Перетворення персоналу організації в її стратегічний ресурс в умовах глобалізації економіки обумовлює необхідність посилення процесів оцінювання персоналу. Значною мірою ефективність оцінювання персоналу залежить від обґрунтованості прийняття рішень щодо вибору методів оцінювання персоналу. Метою статті є формування методичного інструментарію обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг на засадах багатокритеріального аналізу.

На основі проведеного аналізу сучасних методів оцінювання було виокремлено критерії, які впливають на процес здійснення обґрунтованого вибору методів оцінювання персоналу, а саме: ймовірність успіху заходу; рівень витрат на реалізацію; рівень сприйняття працівниками; час на реалізацію заходу; рівень складності впровадження; рентабельність заходу; ризиковість заходу.

Запропоновано методичні рекомендації щодо організації процедури рейтингування та вибору методів оцінювання персоналу з використанням цілого комплексу методів багатокритеріального аналізу, таких як метод критерійних обмежень, метод головного критерію та метод TOPSIS.

Авторами представлений приклад апробації запропонованих методичних рекомендацій для організацій сфери послуг (а саме фінтес-клубу). В межах дослідження було визначено найкращий варіант для оцінювання персоналу, що може застосовуватись керівництвом організації, а саме - метод ділових ігор у поєднанні з методом «360 градусів», що дає можливість всебічно оцінити компетенції працівника.

Отже, отримані результати дозволили математично формалізувати задачу рейтингування та сформувавши оптимальний набір методів оцінювання персоналу організації сфери послуг при конкретній комбінації визначених критеріїв.

The transformation of the organization's personnel into its strategic resource in the context of economic globalization necessitates the strengthening of personnel evaluation processes. To a large extent, the effectiveness of personnel evaluation depends on the soundness of decisions on the choice of methods of personnel evaluation. The purpose of the article is to form a methodological toolkit to justify the choice of methods for evaluating the personnel of the organization of the service sector on the basis of multi-criteria analysis.

Based on the analysis of modern evaluation methods, the criteria that influence the process of making an informed choice of personnel evaluation methods were identified, such as: the probability of success of the event; the level of implementation costs; the level of perception of employees; time for the event; the level of complexity of implementation; profitability of the event; riskiness of the event.

The study found that most organizations use a small number of traditional methods of personnel evaluation. In order to improve the implementation of the evaluation procedure, it was proposed to expand the set of methods using modern innovative methods, such as: the method of "360 degrees"; Assessment Center Method; the method of independent judges; method of solving situations; Management by Objectives Method; business game method; Key Performance Indicators (KPI) Method.

Methodical recommendations on the organization of the rating procedure and the choice of methods of personnel evaluation using a set of methods of multicriteria analysis, such as the method of criterion constraints, the method of the main criterion and the method TOPSIS. The proposed methods allow to make a reasoned choice taking into account the criteria that can be presented in completely different units (points, percentages, days, etc.).

The authors present an example of approbation of the proposed methodological recommendations for organizations in the field of services (namely the fitness club). The study identified the best option for staff evaluation that can be used by management, namely - the method of business games in combination with the method of "360 degrees", which allows you to comprehensively assess the competencies of the employee.

The obtained results allowed to mathematically formalize the rating problem and to form an optimal set of methods for evaluating the personnel of the service sector organization with a specific combination of certain criteria.

Ключові слова: оцінювання персоналу; методи оцінювання персоналу; критерії вибору методів оцінювання персоналу; метод критерійних обмежень; метод головного критерію; метод TOPSIS.

Keywords: personnel evaluation; personnel evaluation methods; criteria for selection of personnel evaluation methods; method of criterion restrictions; main criterion method; TOPSIS method.

Постановка проблеми. Тенденції та закономірності розвитку організацій в умовах глобалізації та становлення економіки знань визначають вектори забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних організацій у світовому економічному просторі. Акцент на ефективне використання наявних та прихованих можливостей персоналу організації може свідчити про його перетворення на важливий стратегічний ресурс досягнення її цілей.

Необхідною складовою вирішення поставлених задач є формування дієвої системи управління персоналом організації в цілому та підсистеми оцінювання персоналу зокрема. Отже, спрямованість на посилення обґрунтованості управлінських кадрових рішень актуалізує питання застосування методичного інструментарію вибору ефективних та дієвих методів оцінювання персоналу організації.

Більшість вітчизняних підприємств, зазвичай, використовують традиційні методи під час яких працівники повною мірою не можуть розкрити свій потенціал, навички, знання, компетенції, а керівництво втрачає ефективного підбору та розміщення працівників, зрозуміти в якому напрямі необхідно розвивати та підтримувати наявний персонал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти організації процесу оцінювання персоналу організації досліджувала ціла низка як вітчизняних, так й зарубіжних вчених, зокрема: Л. Балабанова, М. Безпарточний, О. Грішнова, В.Данюк, О. Крушельницька, А. Колот, А. Кібанов, А. Монстович, Ю. Одегов В. Петюх, О. Сардак, В. Соколовська та ін. В їх працях чітко визначено сутність оцінювання персоналу, виділено принципи та методи оцінки персоналу, проте більшість керівників-практиків, ще й досі інтуїтивно підбирає той або інший метод для вирішення конкретних кадрових задач.

Постановка завдання: вивчення можливостей адаптації методичного інструментарію багатокритеріального аналізу при обґрунтуванні вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг для забезпечення комплексного розуміння перспектив його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання персоналу це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [1, 6].

Оцінка результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям: адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо); інформативній – забезпечення керівників необхідною інформацією про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційній – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямі [5].

В теорії та практиці управління персоналом діапазон методів оцінки персоналу достатньо широкий. Ми вважаємо доцільним застосовувати їх у заданій комбінації відповідно до кожної конкретної ситуації. Комплексне використання наявних методів дасть змогу забезпечити функціонування на підприємстві ефективної системи оцінки [4].

В межах дослідження було розглянуто систему оцінювання персоналу організацій сфери послуг. Це дало змогу визначити, що більшість з них використовує незначну низку традиційних методів. З метою їх розширення пропонуємо розглянути питання впровадження сучасних інноваційних методів оцінювання персоналу, які широко використовуються на практиці закордонними компаніями та окремими вітчизняними організаціями, а саме :

- ✓ A1 – метод «360 градусів»;
- ✓ A2 – метод асесмент-центр;
- ✓ A3 – метод незалежних суддів;
- ✓ A4 – метод вирішальних ситуацій;
- ✓ A5 – метод управління за цілями;
- ✓ A6 – метод ділових ігор;
- ✓ A7 – метод KeyPerformanceIndicators (KPI).

Для того, аби система оцінювання персоналу підприємства була ефективною, необхідно визначити які критерії впливають на вибір методів оцінювання керівниками. Важливо врахувати прогнозуючі моменти такі, як вплив методів оцінювання на подальший розвиток ділових якостей працівників, складність впровадження обраних методів у практику конкретного підприємства, враховуючи рівень сприйняття працівниками змін та психологічного клімату в цілому на підприємстві, можливість отримати бажані результати праці та рівень задоволеності керівниками результатами оцінки [3]. Для аналізу запропонованих методів сформуємо критерії, що впливають на їх вибір керівниками підприємства:

- ✓ K1 – ймовірність успіху заходу (кожен керівник націлений на позитивний результат від впроваджених методів оцінювання, які зможуть підвищити якість послуг компанії, результативність діяльності, сприяти нормальному психологічному клімату у колективі та допоможуть ефективно будувати внутрішню систему управління);
- ✓ K2 – рівень витрат на реалізацію (здатність обрати саме ті методи, що можуть максимально оцінити потенціал працівника та мінімізувати витрати при їх впровадженні);
- ✓ K3 – рівень сприйняття працівниками (працівникам важко виходити зі звичної зони комфорту, тому керівнику важливо підібрати найбільш вдалі методи оцінки, які будуть підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії і краще освоєні співробітниками);
- ✓ K4 – час на реалізацію заходу (необхідно враховувати всі можливі витрати зусиль та часу на впровадження нових методів оцінювання);
- ✓ K5 – рівень складності впровадження (методи оцінювання персоналу повинні підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії, враховуючи всі можливості та загрози);
- ✓ K6 – рентабельність заходу (керівнику необхідно підібрати такі методи, які будуть здатні призвести до максимальної ефективної роботи працівників та підприємства в цілому, відбудуватиметься дохідність різних напрямків діяльності, окупність витрат);
- ✓ K7 – ризиковість заходу (завдання керівника при виборі нових методів врахувати сукупність всіх невизначених можливих результатів та несприятливих наслідків, що можуть виникнути в результаті впровадження).

В межах дослідження було визначено значення критеріїв для кожного з альтернативних методів оцінювання (табл. 1) з метою впровадження у діяльність фітнес-клубу, як організації сфери послуг.

Таблиця 1.
Характеристика альтернатив за обраними критеріями

| Альтернативи | Критерії | | | | | | |
|--------------|----------|--------|------------|-----------|------------|--------|--------|
| | K1 (%) | K2 (%) | K3 (балів) | K4 (днів) | K5 (балів) | K6 (%) | K7 (%) |
| A1 | 75 | 60 | 6 | 3 | 5 | 65 | 35 |
| A2 | 80 | 90 | 8 | 4 | 9 | 75 | 35 |
| A3 | 65 | 60 | 5 | 2 | 4 | 60 | 30 |
| A4 | 75 | 80 | 6 | 3 | 6 | 75 | 40 |
| A5 | 70 | 70 | 8 | 5 | 7 | 65 | 55 |
| A6 | 85 | 60 | 5 | 3 | 4 | 75 | 35 |
| A7 | 80 | 50 | 7 | 5 | 7 | 70 | 45 |

Використаємо метод критерійних обмежень [2] та з'ясуємо найбільш придатну альтернативу для впровадження на підприємстві. Для цього сформуємо обмеження за кожним критерієм оцінювання (табл. 2).

Таблиця 2.
Обмеження за кожним критерієм оцінювання

| | Критерії | | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| | K1 (%) | K2 (%) | K3 (балів) | K4 (днів) | K5 (балів) | K6 (%) | K7 (%) |
| Обмеження | ≥ 75 | ≤ 75 | ≥ 5 | ≤ 3 | ≤ 6 | ≥ 70 | ≤ 40 |

Аналізуючи запропоновані альтернативи за визначеними обмеженнями, знайдемо ту, що відповідає всім показникам (табл. 3).

Таблиця 3.
Пошук придатних альтернатив

| Альтернативи | Критерії | | | | | | |
|--------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| | K1 (%) | K2 (%) | K3 (балів) | K4 (днів) | K5 (балів) | K6 (%) | K7 (%) |
| A1 | 75 | 60 | 6 | 3 | 5 | 65 | 35 |
| A2 | 80 | 90 | 8 | 4 | 9 | 75 | 35 |
| A3 | 65 | 60 | 5 | 2 | 4 | 60 | 30 |
| A4 | 75 | 80 | 6 | 3 | 6 | 75 | 40 |
| A5 | 70 | 70 | 8 | 5 | 7 | 65 | 55 |
| A6 | 85 | 60 | 5 | 3 | 4 | 75 | 35 |
| A7 | 80 | 50 | 7 | 5 | 7 | 70 | 45 |
| Обмеження | ≥ 75 | ≤ 75 | ≥ 5 | ≤ 3 | ≤ 6 | ≥ 70 | ≤ 40 |

Отже, за даного методу найкращим варіантом оцінки персоналу клубу, що задовольняє всі визначені критерії, є застосування на підприємстві методу ділових ігор (A6). Також можна відзначити методи «360 градусів» та вирішальних ситуацій, які поступаються лише на один критерій і можуть бути враховані при вдосконаленні системи оцінювання персоналу.

За методом головного критерію [2] проведемо ранжування сформованих критеріїв за важливістю (табл. 4). При даній оцінці впливає, що найважливішим критерієм є ймовірність успіху заходу (K1). Він має монотонно зростаючу функцію, тобто чим більше значення, тим краще. Таким чином, найкращою для оцінки персоналу клубу є введення ділових ігор (A6).

Таблиця 4.
Ранжування критеріїв та методом головного критерію

| № | Критерій | Значення функції | Ранг |
|---|--------------------------------|---------------------|------|
| 1 | ймовірність успіху заходу | монотонно зростаюча | 1 |
| 2 | рівень витрат на реалізацію | монотонно спадна | 6 |
| 3 | рівень сприйняття працівниками | монотонно зростаюча | 2 |
| 4 | час на реалізацію заходу | монотонно спадна | 7 |
| 5 | рівень складності впровадження | монотонно спадна | 5 |
| 6 | рентабельність заходу | монотонно зростаюча | 3 |
| 7 | ризиковість заходу | монотонно спадна | 4 |

Наступним для аналізу застосуємо метод TOPSIS [7]- це визначення послідовності за встановленням близькості рішення до ідеального. Метод спочатку використовувався для того, щоб вирішити деякі проблеми ранжування. Основна ідея полягає в тому, щоб оцінити віддаленість показників від самого початку певної ідеальної та антиідеальної точок окремо, а потім перетворити ці два показники в одну загальну оцінку. TOPSIS володіє такими привабливими рисами, як його легке для сприйняття геометричне значення, одночасно відразу беручи до уваги гірші і кращі результати з необхідними обчисленнями і доповненнями. Цей метод набув особливої популярності для вирішення соціально-економічних проблем.

Етап 1. Визначимо важливість кожного критерію оцінювання та розрахуємо значення U_{ij} за формулою (1) (табл. 5);

$$P_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (1)$$

Таблиця 5.
Важливість критеріїв оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У»

| Альтернативи | Критерії | | | | | | |
|-----------------|----------|--------|------------|-----------|------------|--------|--------|
| | K1 (%) | K2 (%) | K3 (балів) | K4 (днів) | K5 (балів) | K6 (%) | K7 (%) |
| Вага | 0,25 | 0,08 | 0,20 | 0,05 | 0,10 | 0,18 | 0,15 |
| A1 | 75 | 60 | 6 | 3 | 5 | 65 | 35 |
| A2 | 80 | 90 | 8 | 4 | 9 | 75 | 35 |
| A3 | 65 | 60 | 5 | 2 | 4 | 60 | 30 |
| A4 | 75 | 80 | 6 | 3 | 6 | 75 | 40 |
| A5 | 70 | 70 | 8 | 5 | 7 | 65 | 55 |
| A6 | 85 | 60 | 5 | 3 | 4 | 75 | 35 |
| A7 | 80 | 50 | 7 | 5 | 7 | 70 | 45 |
| P _{ij} | 201,00 | 180,83 | 17,29 | 9,85 | 16,49 | 183,92 | 105,95 |

Етап 2. Побудуємо нормалізовану матрицю рішень (табл. 6) за формулою (2);

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{P_{ij}} \quad (2)$$

Таблиця 6.
Нормалізована матриця рішень

| Альтернативи | Критерії | | | | | | |
|--------------|----------|--------|------------|-----------|------------|--------|--------|
| | K1 (%) | K2 (%) | K3 (балів) | K4 (днів) | K5 (балів) | K6 (%) | K7 (%) |
| Вага | 0,25 | 0,08 | 0,20 | 0,05 | 0,10 | 0,18 | 0,15 |
| A1 | 0,37 | 0,33 | 0,35 | 0,30 | 0,30 | 0,35 | 0,33 |
| A2 | 0,40 | 0,50 | 0,46 | 0,41 | 0,55 | 0,41 | 0,33 |
| A3 | 0,32 | 0,33 | 0,29 | 0,20 | 0,24 | 0,33 | 0,28 |
| A4 | 0,37 | 0,44 | 0,35 | 0,30 | 0,36 | 0,41 | 0,38 |
| A5 | 0,35 | 0,39 | 0,46 | 0,51 | 0,42 | 0,35 | 0,52 |
| A6 | 0,42 | 0,33 | 0,29 | 0,30 | 0,24 | 0,41 | 0,33 |
| A7 | 0,40 | 0,28 | 0,40 | 0,51 | 0,42 | 0,38 | 0,42 |

Етап 3. Зважимо нормалізовану матрицю рішень на ваговий коефіцієнт за формулою (3), знайдемо ідеально позитивне (A+) та ідеально негативне (A-) рішення (табл. 7);

$$U_{ij} = w_j r_{ij} \quad (3)$$

Таблиця 7.
Зважена матриця та ідеально позитивне, ідеально негативне рішення

| Альтернативи | Критерії | | | | | | |
|--------------|----------|--------|------------|-----------|------------|--------|--------|
| | K1 (%) | K2 (%) | K3 (балів) | K4 (днів) | K5 (балів) | K6 (%) | K7 (%) |
| A1 | 0,09 | 0,03 | 0,07 | 0,02 | 0,03 | 0,06 | 0,05 |
| A2 | 0,10 | 0,04 | 0,09 | 0,02 | 0,05 | 0,07 | 0,05 |
| A3 | 0,08 | 0,03 | 0,06 | 0,01 | 0,02 | 0,06 | 0,04 |
| A4 | 0,09 | 0,04 | 0,07 | 0,02 | 0,04 | 0,07 | 0,06 |
| A5 | 0,09 | 0,03 | 0,09 | 0,03 | 0,04 | 0,06 | 0,08 |
| A6 | 0,11 | 0,03 | 0,06 | 0,02 | 0,02 | 0,07 | 0,05 |
| A7 | 0,10 | 0,02 | 0,08 | 0,03 | 0,04 | 0,07 | 0,06 |
| A+ | 0,11 | 0,02 | 0,09 | 0,01 | 0,02 | 0,07 | 0,04 |
| A- | 0,08 | 0,04 | 0,06 | 0,03 | 0,05 | 0,06 | 0,08 |

Етап 4. Обчислимо значення альтернативних методів (табл.8) за формулами (4) – (6):

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (4)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2} \quad (5)$$

$$R_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}, 0 < R_i < 1 \quad (6)$$

Таблиця 8.
Значення альтернативних методів оцінювання

| Альтернативи | S+ | S- | Ri |
|--------------|-------|-------|-------|
| A1 | 0,030 | 0,045 | 0,595 |
| A2 | 0,038 | 0,051 | 0,574 |
| A3 | 0,045 | 0,051 | 0,528 |
| A4 | 0,035 | 0,038 | 0,516 |
| A5 | 0,048 | 0,039 | 0,444 |
| A6 | 0,036 | 0,053 | 0,596 |
| A7 | 0,035 | 0,040 | 0,538 |

Етап 5. Проведемо ранжування альтернатив за R_i . Чим більше є значення R_i , тим більш переважною є альтернатива (табл. 9).

Таблиця 9.
Ранжування альтернативних методів оцінювання персоналу

| Альтернативи | Значення | Ранг |
|--------------|----------|------|
| A6 | 0,596 | 1 |
| A1 | 0,595 | 2 |
| A2 | 0,574 | 3 |
| A7 | 0,538 | 4 |
| A3 | 0,528 | 5 |
| A4 | 0,516 | 6 |
| A5 | 0,444 | 7 |

Графічне зображення відношень переважності наявних альтернатив:

A6 → A1 → A2 → A7 → A3 → A4 → A5.

Отже, за проведеним аналізом, використовуючи різні методи багатокритеріального аналізу, а саме метод критерійних обмежень, головного критерію та TOPSIS, найкращим варіантом для оцінювання персоналу, що може бути впроваджений у роботу організації є метод ділових ігор. Також можна зазначити, що для впровадження, з різницею всього 0,001, має місце метод «360 градусів», що дає погляд на працівника з різних сторін.

Висновки. Отже, незаперечним є факт, що оцінювання персоналу є важливим, невід'ємним елементом системи управління персоналом організації в умовах посилення конкуренції. Перетворення персоналу організації на домінуючий стратегічний ресурс економічного зростання, забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості вимагає виваженості прийняття управлінських рішень щодо вибору методів оцінювання персоналу, які дадуть можливість отримати об'єктивну комплексну оцінку компетенцій, знань, вмінь, навичок та результатів роботи працівника. Посиленню обґрунтованості перспектив розвитку сприятиме формування методичного забезпечення процесу обґрунтування вибору методів оцінки персоналу на основі застосування методів багатокритеріального аналізу.

Вирішення задач багатоцільового відбору методів оцінювання персоналу в межах дослідження здійснювалося за допомогою методу критерійних обмежень, головного критерію та TOPSIS в умовах прийнятих певних критеріальних обмежень. Отримані результати дозволяють математично формалізувати задачу рейтингування та сформувати оптимальний набір методів. Запропонований методичний підхід може бути використаний керівниками організацій для розробки й обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації підбору ефективних методів оцінювання персоналу.

Напрями подальших досліджень окреслюються питаннями апробації використання інших методів багатокритеріального аналізу щодо вирішення даного питання. Актуальним також є питання використання компетентнісного підходу при оцінюванні персоналу.

Список використаної літератури.

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; Донець. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; каф. маркетинг.менедж. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 524 с.
2. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.
3. Білорус Т. В. Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства / Т.В. Білорус // Формування ринкової економіки в Україні // Формування ринкової економіки в Україні: Збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка. – Львів, 2016. – Вип. 35. Ч. 1. – С. 43-49.
4. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління / Економіка та управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці. – випуск № 1(57), 2017

5. Монстович А. Ефективні методи оцінки персо, налу на різних підприємствах України. Вісник. Київ, вський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 2. С. 53—54.
6. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.20.93](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93)
7. Hwang C. L., Yoon K. P. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. – New York: Springer-Varlag., 1981. 259 p

References.

1. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2010), *Upravlinniapersonalom : pidruchnykdliastudentivvyschykhnavchal'nykhzakladiv*[Personnel management: a textbook for students of higher educational institutions], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
2. Balan, V.H. (2008)*Pryjniattiaupravlins'kykhrishen'. Metody, modeli, terminy, poniattia, katehorii. Testovizavdannia. Diloviihry. Navchal'nyjposibnyk*[Makingmanagementdecisions. Methods, models, terms, concepts, categories. Testtasks. Businessgames. Tutorial], Nichlava, Kyiv, Ukraine.
3. Bilorus, T. (2016), “Methodological support of selection assessment methods enterprises’ employees”, *Formation of market economy in Ukraine*, vol. 35, pp. 43-49
4. Buchyns'ka, T.V. (2017) “Staff evaluation as an important element of effective management”, *Ekonomika ta upravlinniapidpriemstvamy. Problemysystemnohopidkrodu v ekonomitsi*, vol. 1 (57), pp. 59-64
5. Monstovych, A. (2016), "Effective methods of personnel evaluation at different enterprises of Ukraine", *Bulletin. Kiev Institute of Business and Technology*, vol. 2, pp. 53—54.
6. Sokolovska, V., Babchinska, O. and Ivanchenko, H. (2019), “Methods of evaluation of personnel: the role and significance in management”, *Agrosvit*, vol. 20, pp. 93–98. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.20.93](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93)
7. Hwang C. L., Yoon K. P. (1981) Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications, Springer-Varlag, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2020 р.

Додаток В

Варіанти визначень терміну «оцінювання персоналу» вітчизняних авторів

| Автор | Визначення | «Ключовий» термін |
|---|---|---|
| Балабанова Л.В. | цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця | Відповідність |
| Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. | розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам | Ступінь відповідності |
| Завіновська Г.Т. | запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу | Запланована, формалізована характеристика |
| Кириченко О. А. | використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає | Відповідність |
| Колот А.М. | полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань | Міра досягнення та відповідності |
| Савченко В. А. | процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам | Ступінь відповідності |
| Скопилатов І.О., Єфремов О.Ю. | Ділова оцінка персоналу - це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому | Відповідність |
| Федулова Л.І. | Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця | Відповідність |
| Шегда А.В | визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості | Рівень кваліфікації |

*розроблено автором на основі [77]

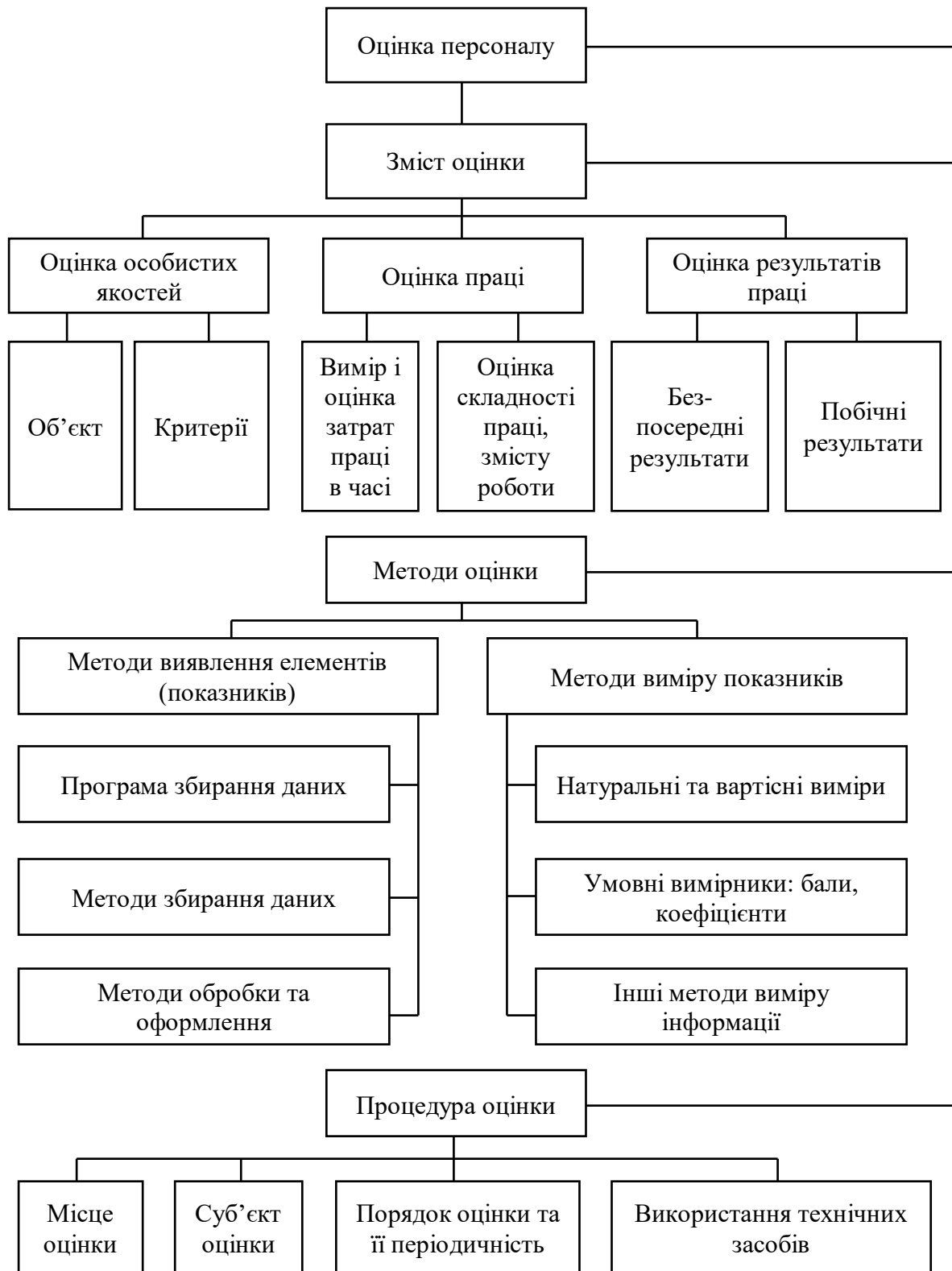


Рис. Складові оцінки персоналу підприємства [48]

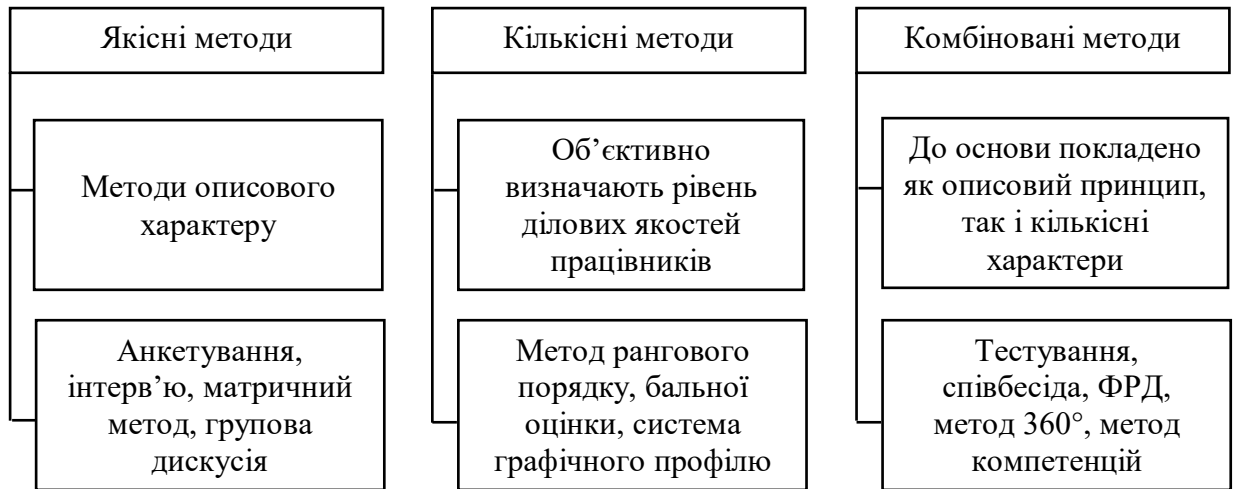


Рис. Групи методів оцінки [14]

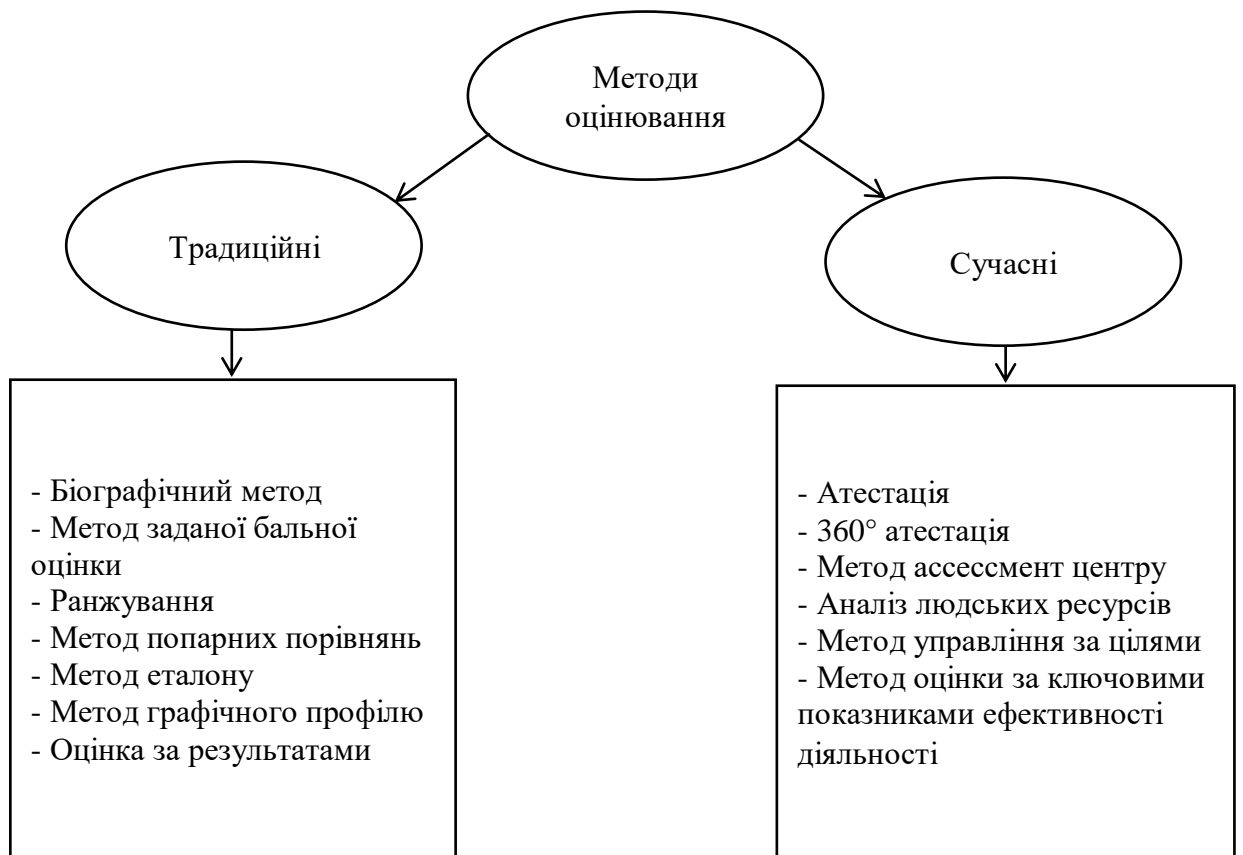


Рис. Методи оцінювання персоналу [51]

Показники та критерії оцінки, що передбачені для всіх категорій працівників
ТОВ «ПФ-У»:

| № п/п | Показники, що характеризують кваліфікацію та професійну компетентність | Рівень відповідності показників до встановлених вимог | | |
|----------|--|---|----------------------------------|-------------------------|
| | | Нижче встановлених вимог | Відповідає до встановлених вимог | Вище встановлених вимог |
| 1 | Освіта | | | |
| 2 | Об'єм спеціальних знань | | | |
| 3 | Спроможність раціонально організувати виконувати роботу | | | |
| 4 | Спроможність аналізувати проблеми в роботі, приймати рішення, робити висновки | | | |
| 5 | Спроможність адаптуватись в нові ситуації та приймати нові рішення при вирішенні проблем | | | |
| 6 | Готовність вирішувати завдання, які не належать до посадових обов'язків ступінь самостійності їх вирішення | | | |
| 7 | Якість виконання дорученої роботи та рівень відповідальності | | | |
| 8 | Інтенсивність праці | | | |
| 9 | Додаткові вимоги до керівників | | | |
| 10 | Вміння організувати працю підлеглих | | | |
| 11 | Стили спілкування: з підлеглими; з керівниками. | | | |
| 12 | Можливість виражати свої думки: письмово; усно. | | | |
| 13 | Реально здійснюваний масштаб керівництва | | | |

АНКЕТА

Шановний співробітнику! Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу оцінки працівників у ТОВ «ПФ-У». Ми сподіваємося, що щиро відповідаючи на питання цієї анкети, Ви допоможете виявити моменти, на які керівництву та відділу роботи з персоналом слід звернути увагу.

1. У скільки балів Ви можете оцінити діючу систему оцінювання персоналу на підприємстві (0 – жахливо; 10 – чудово)?

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

2. В цілому, наскільки Ви задоволені або незадоволені оцінюванням кандидата на вакантну посаду?

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------|
| А) дуже задоволений | Г) дещо незадоволений |
| Б) дещо задоволений | Д) дуже незадоволений |
| В) ні задоволений, ні незадоволений | |

3. Які методи оцінювання використовуються підприємством при виборі кандидата на вакантну посаду (оберіть всі необхідні)?

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| А) співбесіда | Д) атестація |
| Б) аналіз біографічних даних | Е) тестування |
| В) випробувальний термін | Є) метод заданої бальної оцінки |
| Г) аналіз анкетних даних | Ж) метод ділових ігор |

4. Як часто проводиться періодична оцінка персоналу?

- | | |
|-------------------|--------------------|
| А) щомісяця | Г) раз в 6 місяців |
| Б) раз в 3 місяці | Д) раз в рік |
| В) раз в 4 місяці | |

5. В цілому, наскільки Ви задоволені або незадоволені періодичним оцінюванням персоналу?

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------|
| А) дуже задоволений | Г) дещо незадоволений |
| Б) дещо задоволений | Д) дуже незадоволений |
| В) ні задоволений, ні незадоволений | |

6. Які методи оцінювання використовуються підприємством при періодичному оцінюванні персоналу (оберіть всі необхідні)?

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| А) метод "360 градусів" | Д) атестація |
| Б) метод незалежних суддів | Е) тестування |
| В) ассесмент-центр | Є) метод стандартних оцінок |
| Г) метод управління за цілями | Ж) метод ділових ігор |

7. Чи мотивує Вас підприємство для проходження періодичного оцінювання персоналу?

- | | |
|--------|-------|
| А) так | Б) ні |
|--------|-------|

8. Чи хотіли б Ви ввести зміни у систему оцінювання персоналу на вакантну посаду?

- | | |
|--------|-------|
| А) так | Б) ні |
|--------|-------|

9. Чи хотіли б Ви ввести зміни у періодичну систему оцінювання персоналу?

- | | |
|--------|-------|
| А) так | Б) ні |
|--------|-------|

10. Ваша стать:

- | | |
|------------|----------|
| А) чоловік | Б) жінка |
|------------|----------|

11. Ваш вік:

- А) до 25 років
- Б) 26-40 років
- В) 41-50 років
- Г) більше 50 років

12. Як довго Ви працюєте на підприємстві?

- А) менше 1 року
- Б) 1-3 років
- В) 3-5 років
- Г) більше 5 років

Дякуємо за Ваші відповіді та за співпрацю!

Карта компетенцій для керівників підприємства*

| Група компетенцій | Компетенції | Характеристика |
|-------------------|---|---|
| Поведінкові | Лідерство | здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню |
| | Стресостійкість | сукупність особистих якостей, що дозволяють переносити стресові ситуації без неприємних наслідків для особистої діяльності індивіда і оточення |
| | Відповідальність | усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи |
| | Об'єктивність | здатність розглянути питання, що є предметом дискусії, відсторонено, незважаючи на особисті уподобання чи вигоду |
| Професійні | Здатність до прийняття управлінських рішень | вміння відстоювати свою думку, брати відповідальність, чітко та аргументовано пояснювати сутність та важливість запропонованих рішень |
| | Стратегічне мислення | здатністю думати системно, враховуючи всі фактори і прораховуючи ймовірності |
| | Ініціативність | здатністю висувати нові ідеї, пропозиції; умінням самостійно розпочинати яку-небудь справу, заповзятливістю |
| | Орієнтація на результат | здатність вибудовувати свої завдання і ставити цілі своїм підлеглим відповідно до глобальними цілями компанії |
| Міжособистісні | Робота в команді | вміння співпрацювати з окремими працівниками, що поширюється на різні сфери і завдання, зосереджуватись на вирішенні конкретних задач |
| | Взаємовідносини з підлеглими | вміння побудувати доброзичливі відносини, привернути до себе увагу, завоювати довіру та симпатію з боку підлеглих |
| | Суспільна енергійність | емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонукання, яке реалізується в мовленнєвій, мімічній та пантомімічній формах |
| | Психологічний такт | здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей |

*розроблено автором

Карта компетенцій для спеціалістів підприємства*

| Група компетенцій | Компетенції | Характеристика |
|-------------------|---------------------------|---|
| Поведінкова | Комунікабельність | здатність до спілкування, до встановлення соціальних зв'язків, контактів, до плідної взаємодії з іншими людьми |
| | Самостійність | здатність самому ставити цілі і їх досягати, здатність вирішувати проблеми за свій рахунок |
| | Дисциплінованість | схильність до дотримання правил роботи і норм поведінки |
| | Відповідальність | усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи |
| Професійна | Гнучкість | здатність адаптуватися та ефективно працювати у різноманітних ситуаціях |
| | Клієнтоорієнтованість | орієнтованість на користь клієнта, здатність розуміти його потреби та побудова міцних довірливих довгострокових відносин |
| | Орієнтація на якість | високопрофесійне виконання своїх повноважень з отриманням високих якісних показників у роботі |
| | Практичний інтелект | здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її розв'язання |
| Міжособистісна | Психологічна вибірковість | здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати |
| | Соціальна пристосованість | уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм, ритуалів |
| | Контактність | здатність до встановлення позитивних соціальних контактів |

*розроблено автором

АНОТАЦІЯ

Наукова робота під шифром “*Оцінювання персоналу*”.

Грамотно побудована система оцінки кадрів виконує ряд функцій, які полягають у впливі на мотивацію співробітників, підвищенні продуктивності і якості праці, плануванні професійного розвитку і кар'єри, підвищення кваліфікаційних характеристик, прийнятті кадрових рішень про винагороду, просування і звільнення.

Необхідною складовою вирішення поставлених задач є спрямованість на посилення обґрунтованості управлінських кадрових рішень, що актуалізує питання застосування методичного інструментарію вибору ефективних та дієвих методів оцінювання персоналу організації.

Об'єктом дослідження є процес організації оцінювання персоналу підприємства сфери послуг. *Предметом дослідження* є теоретично-методичні засади та практичні аспекти організації процесу оцінювання персоналу на підприємстві.

Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів та засобів організації оцінювання персоналу підприємств сфери послуг. З урахування визначеної мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- ✓ узагальнити теоретичні погляди та встановити концептуальний зміст поняття «оцінювання персоналу»;
- ✓ охарактеризувати основні цілі та етапи процесу оцінювання персоналу;
- ✓ здійснити аналіз методичних засад оцінювання персоналу підприємств сфери послуг;
- ✓ здійснити аналіз діючої системи оцінювання персоналу підприємства ТОВ «ПФ-У»;
- ✓ сформулювати методичні рекомендації обґрунтування вибору методів оцінювання кандидатів на вакантну посаду;
- ✓ розробити алгоритм оцінювання персоналу підприємства сфери послуг на основі компетентнісного підходу.

У процесі дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи синтезу і системного аналізу (для обґрунтування змісту поняття «оцінювання персоналу» та визначення його цілей та етапів реалізації); системного аналізу та теоретичного узагальнення (для здійснення аналізу існуючих методів оцінювання персоналу); статистичного аналізу та експертних опитувань (для надання характеристики діючій системі оцінювання персоналу); групування, системного та порівняльного аналізу, а також багатокритеріального аналізу (для формування методичних рекомендацій щодо обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу; та розробки алгоритму оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо

удосконалення процесів оцінювання персоналу підприємств сфери послуг. Зокрема в роботі набули подальшого розвитку методичні рекомендації щодо обґрунтування вибору методів оцінювання кандидатів на вакантну посаду на засадах багатокритеріального аналізу (*метод головного критерію, метод TOPSIS*) за визначеними критеріями а саме: ймовірність успіху заходу; рівень витрат на реалізацію; рівень сприйняття працівниками; час на реалізацію заходу; рівень складності впровадження; рентабельність заходу; ризиковість заходу.

Апробація результатів дослідження проводилась на:

- ✓ Міжнародній науково-практичній конференції “Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика” 22 грудня 2020 року, м. Полтава, де була представлена доповідь на тему: «Оцінювання персоналу сфери послуг на основі компетентнісного підходу».
- ✓ У фаховому виданні «Ефективна економіка» №12, 2020, де було опубліковано статтю «Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід».

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи – 30 сторінок; робота містить 5 рисунків, 16 таблиць; список використаних джерел (80 найменувань), 9 додатків.

Ключові слова: персонал, оцінювання персоналу, методи оцінки, багатокритеріальний аналіз, компетентнісний підхід.