

Міністерство освіти і науки України

**ШИФР «ОЦІНКА ВІТА-ТБ»**

**КОНКУРСНА РОБОТА**

На тему: «Удосконалення методів оцінювання персоналу телекомпанії»

**2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Оцінювання працівників та його значення в плануванні розвитку персоналу	5
1.2. Основні цілі та найпоширеніші методи оцінювання персоналу	7
1.3. Атестація як провідний метод оцінки працівників	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ В МКП-ІТА «ВІТА»	12
2.1. Організаційна структура, характеристика діяльності та трудовий склад на МКП-ІТА «ВІТА»	12
2.2. Аналіз методів та принципів оцінювання працівників МКП-ІТА «ВІТА»	14
2.3. Моніторинг результатів оцінювання та їх вплив на рух персоналу телеканалу	18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МКП ІТА «ВІТА»	20
3.1. Використання результатів оцінювання для мотивації працівників	20
3.2. Проблеми та перспективи вдосконалення методів оцінювання працівників для розвитку компанії	22
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Однією з сучасних та актуальних проблем сьогодення є підбір та оцінювання персоналу. Значення та потреба в оцінюванні персоналу є досить важливими моментами в сучасних умовах розвитку підприємств.

У наш час важливою умовою успішного розвитку та ефективної діяльності організації є робота її персоналу. Дієвим методом виявлення якості та ефективності роботи працівників є методи оцінювання персоналу. Проте, жоден метод не є універсальним, будь-який вид діяльності потребує індивідуального підходу, тому ця тема є актуальною.

**Мета і задачі дослідження.** Проаналізувати традиційні та сучасні методи оцінювання персоналу в Україні, їхні переваги та недоліки, визначити ефективність оцінювання на МКП-ІТА «ВІТА» та перспективи його розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- дослідити теоретико-методологічні основи оцінювання персоналу;
- порівняти тенденції застосування методів оцінки в Україні;
- проаналізувати діючі на МКП-ІТА «ВІТА» методи оцінювання персоналу та вплив результатів оцінювання на мотивацію;
- розглянути можливості застосування сучасних методів оцінки персоналу на підприємстві.

Значним внеском у дослідженні методів оцінювання персоналу стали праці зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема Н. Артеменка [7], І. Задой [1], Н. Григор'євої [14;58], О.П. Дяків [16], А.М. Колот [25], В. Літинської [27], О.Б. Марцінковської [28; 29], В. Савченка [49; 50], Л. Миронової [55], Д.Г. Шушпанова [62]. Окремі питання оцінювання досліджувались такими вченими як С. Соломонов [8; 9], В.Красношапка [26], Т.Пахомова [36], З.М. Пушкар [4043], І. Романова [48], М. Безпоясна, В.Р. Кравець, В.Я. Малиновський та ін., проте проблема досі не вирішена і потребує постійно нових підходів до вирішення.

**Об'єктом дослідження** є система оцінки персоналу підприємства МКП-ІТА «ВІТА».

**Предмет дослідження** - теоретико-методологічні та практичні аспекти удосконалення методів оцінювання персоналу.

**Методологія дослідження.** В конкурсній роботі використані теоретичні, сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Аналіз відбувався за допомогою застосування статистичних даних, та проведення їхнього аналізу, сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування, системного підходу, причинно-наслідкових зв'язків, методи статистичного аналізу, графічного зображення результатів дослідження.

**Структура роботи.** Дана робота складається із трьох основних розділів: у першому розділі розглядаються методи оцінювання персоналу, їхні види, переваги та недоліки; у другому - аналіз організаційної структури підприємства, характеристика діяльності, трудовий склад, аналіз методів та оцінки персоналу, моніторинг результатів оцінювання; у третьому - представлене використання результатів оцінювання для мотивації персоналу, розглянуто проблеми та перспективи вдосконалення методів оцінювання працівників для розвитку компанії.

Перший та другий розділи, у свою чергу, поділяються на три підпункти, третій - на два. Завершують роботу загальні висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить сторінок, з них 2 додатки та 31 джерело інформації.

**Інформаційною базою дослідження стали:** праці науковців, економічні збірники, звіти з праці та персоналу МКП-ІІІ «ВІТА», діючі положення підприємства, що регламентують бізнес-процеси управління персоналом, а також НК-портали і закордонні статистичні сайти.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Оцінювання працівників та його значення в плануванні розвитку персоналу

Оцінювання працівників є цілеспрямованим та важливим процесом перевірки відповідності різних якостей персоналу, вимогам до посади чи робочого місця, тобто досліджуються такі характеристики працівника, як : ділові якості, професійно-кваліфікаційний рівень, результати праці у відповідності з вимогами, параметрами, еталонами [1].

Вона виступає необхідним засобом вивчення та аналізу якісного складу персоналу організації, його слабких та сильних сторін, а також це основа для покращення трудових здібностей кожного працівника та підвищення рівня його кваліфікації.

Процес оцінювання персоналу дає можливість визначати компетентність працівників; планувати їх кар'єру й просування по службі; здійснити переміщення кадрів з врахуванням рівня компетентності та потенціалу кожного працівника; отримати психологічний портрет працівника організації; провести якісний підбір потрібних працівників; вивчити міжособистісні відносини та мікроклімат у колективі; визначити зацікавленість та міру задоволення працівників в установі; знайти засоби збереження необхідних спеціалістів; створити ефективну мотиваційну систему трудової діяльності працівників; раціоналізувати роботу з персоналом [2].

Установи та організації в оцінюванні персоналу вбачають задоволення наступних потреб:

отримання інформації щодо професійної підготовки, наявності здібностей та навиків працівників;

одержання інформації щодо трудового внеску кожного працівника.

Натомість працівники під час оцінки задовольняють потреби безпосередньо в: інформації про слабкі чи сильні аспекти своєї діяльності; порівнянні своїх здобутків з результатами діяльності співробітників [1].

Оцінка персоналу об'єднує майже всі складові елементи системи управління персоналом в єдине ціле. Коли зробити порівняльну характеристику різних підходів стосовно оцінки персоналу, то слід зазначити наступне: найпростішою в застосуванні є перша група підходів, яка впроваджується кожним підприємством. Оцінювання працівників розглядають як елемент певного процесу, який являється підготовкою до атестації.

В другій групі підходів оцінка персоналу орієнтована на теоретичну базу в системі управління персоналом, проте недостатньо зорієнтована на використання в практичному аспекті.

Традиційний підхід, безпосередньо заснований на атестації персоналу, яка пов'язана з оцінкою виконаної роботи та із перевіркою відповідності працівника посаді, що він займає, шляхом виявлення його здібностей до виконання посадових обов'язків [3].

Процес оцінювання персоналу, орієнтований на розвиток підприємства, має сприяти професійному розвитку та зростанню співробітників, а не лише орієнтуватися на оцінку роботи працівника за минулий період. Тобто, за традиційного оцінювання персоналу увага акцентується тільки на результатах діяльності минулого періоду, а за сучасної оцінки - на те, у зв'язку з чим це

Отже, правомірним є твердження, що оцінювати персонал - це значить робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній установі, на конкретній посаді. Результати оцінки працівника визначають його положення в організації та подальшу перспективу кар'єрного росту або ротації. Для працівника це найважливіший мотиваційний фактор щодо покращення своєї трудової діяльності.

## 1.2. Основні цілі та найпоширеніші методи оцінювання персоналу

Серед цілей та напрямків в оцінці персоналу виокремлюють основну - покращення управління персоналом установи. В основі цього лежить оцінка працівників як основа для вдосконалення персоналу, мотивації його діяльності та відповідно рівня заробітної праці. З результатів оцінювання персоналу керівництво чи вповноважена ним особа отримує інформацію про результати роботи персоналу, його можливості та перспективи росту; виявляє причини неефективності роботи; здійснює аналіз потреб та пріоритетів у навчанні й підвищенні кваліфікації; знаходить шляхи вдосконалення організації праці. Головні цілі в оцінці персоналу зображено на рисунку 1.1 [4].



Рисунок 1.1 - Цілі оцінки персоналу [4]

На основі цих результатів формуються управлінські рішення стосовно наступних проблем: підбір та розстановка персоналу, значення кожного працівника в діяльності підприємства; переміщення працівників по вертикалі або ж по горизонталі; покращення стилю, структури та методів в управлінні персоналом; зміцнення взаємозв'язків між керівником та підлеглими.

В наш час виділяють традиційні та сучасні методи оцінювання персоналу. До традиційних методів відносять: біографічний метод; метод заданої бальної оцінки; ранжування; метод попарних порівнянь; метод еталону; метод графічного профілю; оцінка за результатами.

До сучасних методів відносяться наступні: атестація; метод "360° атестація"; метод асесмент-центру; аналіз людських ресурсів; метод управління за цілями; метод оцінки за ключовими показниками діяльності [5].

Процес оцінювання персоналу, зорієнтований на підвищення розвитку організації, сприяє професійному зростанню співробітників. Сучасні методи оцінки й атестації персоналу являються способами підвищення віддачі вкладеного в людський потенціал капіталу задля пошуку напрямків в розпорядженні корпоративними ресурсами.

Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленій меті.

Що ж до методів оцінки персоналу, то вони мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання [7].

### **1.3. Атестація як провідний метод оцінки працівників**

Однією із різновидів оцінки персоналу є атестація персоналу, визначення якої трактують доволі по-різному.

Атестація - це діяльність, під час якої атестаційна комісія виявляє ступінь відповідності працівника займаній посаді [8].

Атестація являється процедурою для визначення рівня кваліфікації, ділових якостей, практичних навиків працівників та встановлення їхньої відповідності чи не відповідності робочим місцям та посадам, що вони займають, виявлення їх потенційних можливостей.

За допомогою атестації можна підвищити як мотивацію кожного працівника, так і ефективність праці всієї організації. Однак атестація персоналу



має свої особливості, мету проведення, етапи, які обов'язково необхідно враховувати при її підготовці та проведенні.

Результати атестаційної оцінки є мотивом, що впливає на зміну поведінки працюючих. Позитивна оцінка покращує результат роботи в 79-90 % випадках та формує позитивну самооцінку, а негативна - сприяє виникненню невпевненості у працівників, що не сприяє ефективності праці [9]. Атестація персоналу відбувається шляхом оцінювання працівників їх керівниками, колегами, членами атестаційної комісії. Звідси з'являється формалізм та суб'єктивізм результатів атестації, оскільки керівники підрозділів, працівники служби управління персоналом, члени атестаційної комісії приймають рішення під час атестації, зважаючи на особисту думку, враження, симпатії, вплив інших членів комісії, незнанням характеру та особистих рис працівника тощо [9].

Атестація має на меті створення об'єктивної, чітко вираженої та порівняльної картини стосовно продуктивності, а також здібностей працівника. Такий процес являє собою основу для прийняття персональних чи кадрових рішень, а також допомагає в управлінні кадрами та є підставою для розвитку персоналу [10].

Розрізняють кілька видів атестації, що поділяються залежно від причини проведення: чергова атестація обов'язкова для всіх працівників та здійснюється щороку або двічі на рік та описує виконану роботу та підбиває підсумки діяльності; атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну дає змогу одержати висновки за результатами атестації, а також прийняти рекомендації для подальшого службового використання атестованого; атестація для просування по службі виявляє відповідність виконавця новій посаді, аналізуючи потенційні можливості працівника та рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади [12].

Працівники, котрих вперше прийняли на роботу, первинна атестація має проводитися через шість місяців, а далі щороку [12].

Неперіодична атестація персоналу в організації здійснюється у разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, впровадження нових умов оплати праці працівників тощо.

Періодична поточна атестація керівників і фахівців за спрощеною процедурою зорієнтована на поточну оцінку підсумків їх роботи. Вона в організації здійснюється, як правило, один раз на рік [12].

Періодична підсумкова атестація працівників проводиться у визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз в три - п'ять років.

Щоб атестація персоналу була ефективною треба розробити, а також затвердити Положення про порядок проведення атестації виконавців, дослідників та керівників, щоб встановити відповідність їхніх знань посаді та визначити їхнє подальше кар'єрне просування [13].

Атестація персоналу може проводитися наступними методами: методом стандартних оцінок - керівником заповнюється спеціально розроблена форма, зважаючи на оцінки окремих аспектів роботи працівника протягом атестаційного періоду відповідно до стандартної форми;

методом порівнянь - відбувається ранжування працівників за результатами роботи впродовж атестаційного періоду;

методом управління шляхом постановки завдань - визначення ключових завдань на визначений період спільно керівника і працівника [13]. Кожен із цих методів має ряд певних недоліків та переваг.

Метод управління шляхом постановки завдань є простим, економним, об'єктивним та з високим ступенем мотивації, проте оцінюється лише ступінь виконання працівником ключових завдань, а не всіх аспектів його роботи [14].

Порівняння щодо значення атестації для підприємства, керівників, а також співробітників подано на додатку А [14].

Незважаючи на всі плюси, ми вважаємо, що система атестації персоналу має ряд недоліків:

по-перше, як уже зазначалось раніше, присутній суб'єктивізм оцінки, а також централізація процесу атестації, тобто спостерігається низький ступінь демократизму, що веде до слабкої вмотивованості персоналу до праці;

по-друге, потрібно позбавитися суб'єктивності керівника в оцінці підлеглих;

по-третє, необхідно ввести загальну систему атестації та оцінки персоналу;

по-четверте, варто розробити як психологічні, так і професійні вимоги до керівників та працівників загалом [15].

Значення атестації працівників організації підвищуються у випадку, коли в суспільстві посилюється контроль стосовно дотримання прав людини, соціальних гарантій у сфері трудових відносин, та, навпаки, зменшується при послабленні соціальних гарантій у сфері трудових відносин, порушень трудового законодавства. Також важливим є значення атестації для системи мотивації праці. Оскільки, об'єктивна оцінка підлеглого керівником може бути моральним стимулом для вдосконалення, збагачення знань, умінь і навичок та підвищувати зацікавленість в працівника до досягнення високих кінцевих результатів праці [15].

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ В МКП-ІТА «ВІТА»

#### **2.1. Організаційна структура, характеристика діяльності та трудовий склад на МКП-ІТА «ВІТА»**

Інформаційно-телевізійне агентство «ВІТА» систематично інформує мешканців міста Вінниці та області про діяльність органів місцевого самоврядування, події в економічному, культурному, політичному житті міста, а також перспективи його розвитку. У вінницькому телепросторі канал «ВІТА» з'явився в 1993 році [16].

Основною та найголовнішою ланкою діяльності підприємства є його персонал - невід'ємна та незамінна ланка. МКП-ІТА «ВІТА» має численні ресурси для створення і просування власного продукту, дієву і ефективну структуру управління. Дана структура наведена у додатку (Додаток Б) [16].

На чолі телеканалу стоїть директор, який є мудрим керівником, грамотним фахівцем та далекоглядним стратегом. Наступними йдуть працівники апарату управління, в який входять: перший заступник директора, два заступники директора, головний редактор, головний інженер, менеджер з реклами, юрисконсульт-головний спеціаліст, інспектор по кадрам-секретар, інженер з ТБ.

Наступною ланкою структурного підрозділу є апаратно-студійний блок, який має два підрозділи: випускова апаратна (в якій виконує свої обов'язки інженер випуску) та дільниця обслуговування телеустаткування (де працює старший інженер). Саме завдяки цій категорії працівників триває безперервний робочий процес, вони є регуляторами технічного стану та механічного обладнання підприємства [17].

У редакції підготовки телепрограм працюють такі професіонали: заступник головного редактора, завідувачий програмним відділом, оглядач,

старший телеоператор, телеоператор. Цей відділ і є серцем телеканалу, адже саме вони забезпечують ефір цікавою інформацією, сенсаціями та новинками у сфері політичного, економічного та соціального життя суспільства. Заключною складовою структури підприємства є група виробничо-господарського забезпечення, яка включає в себе водія та прибиральницю.

Загалом, телеканал «ВІТА» налічує 50 співробітників, з яких жінок - 26, а чоловіків - 24 (рис. 2.1) [16].

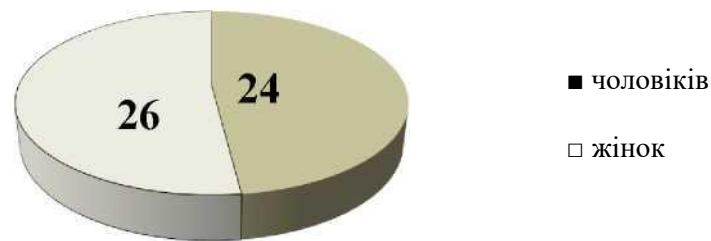


Рисунок 2.1 - Кількість працівників у МКП-ІТА «ВІТА»

На будь-якому підприємстві якості відбору персоналу не значно відрізняється, проте МКП-ІТА «ВІТА» інакше обирає спеціалістів. На даному підприємстві немає категоричних обмежень, керівник віддає перевагу практичній оцінці якостей та навичок працівника, тому відсутність вищої освіти не є проблемою, якщо наявні професіоналізм та вміння якісно виконувати роботу [18].

На рисунку 2.2. зображено вікову структуру працівників. На МКП-ІТА «ВІТА» найменше працівників віком від 50 до 57 років - 4 особи, віком від 18 до 25 років - 5 осіб, віком від 42 до 49 років - 8 осіб. Переважають працівники віком від 34 до 41 років - 21 особа, віком від 26 до 33 років - 12 осіб [16].

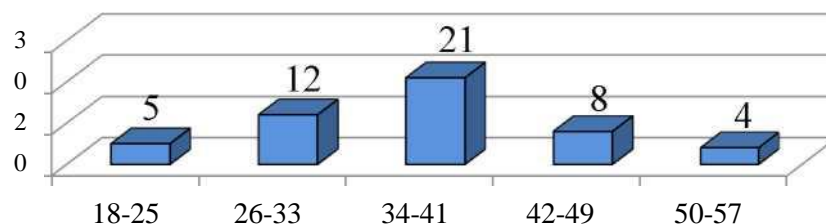


Рисунок 2.2 - Вікова структура працівників станом на 2018 рік (к-сть осіб) [16]

Для повноцінного відновлення сил на телеканалі встановлений розмір відпустки для оглядачів - 36 днів, для інших співробітників - 28. Робочий тиждень 5 днів, але при наявності важливих заходів він збільшується [20].

Отже, не дивлячись на невелику кількість працівників, телеканал показує високі результати в медіа-просторі, має певні досягнення та здобутки. Низька плинність кадрів вказує на те, що організація робочого процесу і відбір персоналу відбувається на досить високому рівні, тому й немає сумнівів у професіоналізмі працівників, а зокрема відділу кадрів.

## **2.2. Аналіз методів та принципів оцінювання працівників МКП-ІТА «ВІТА»**

Важливим фактором для успішного розвитку підприємства є робота його персоналу. Ефективним способом виявити рівень компетентності, продуктивності праці та професіоналізму працівників є оцінка персоналу. Надзвичайно важливим для будь-якого керівника є контроль виробничого процесу, розуміння та редагування недоліків, командна робота та здорова атмосфера в колективі. Саме тому, застосовується оцінювання персоналу, аби бачити чи відповідає рівень знань та умінь працівника займаній посаді [21].

На телеканалі існують ефективні та діючі методи для будь-якої категорії працівників, які регулярно застосовуються.

У МКП-ІТА «ВІТА» оцінювання персоналу є головним критерієм оплати праці та мотивування працівників. Адже, на підприємстві існує дві системи оплати праці: погодинна і відрядно-преміальна. Саме завдяки оцінці роботи персоналу функціонує відрядно-преміальна оплата праці [22].

Оцінка персоналу - це тривалий процес, який безперечно потребує значну кількість часу та аналізу. На рисунку 2.3. зображена структура процесу оцінювання персоналу на телеканалі «ВІТА» [16].

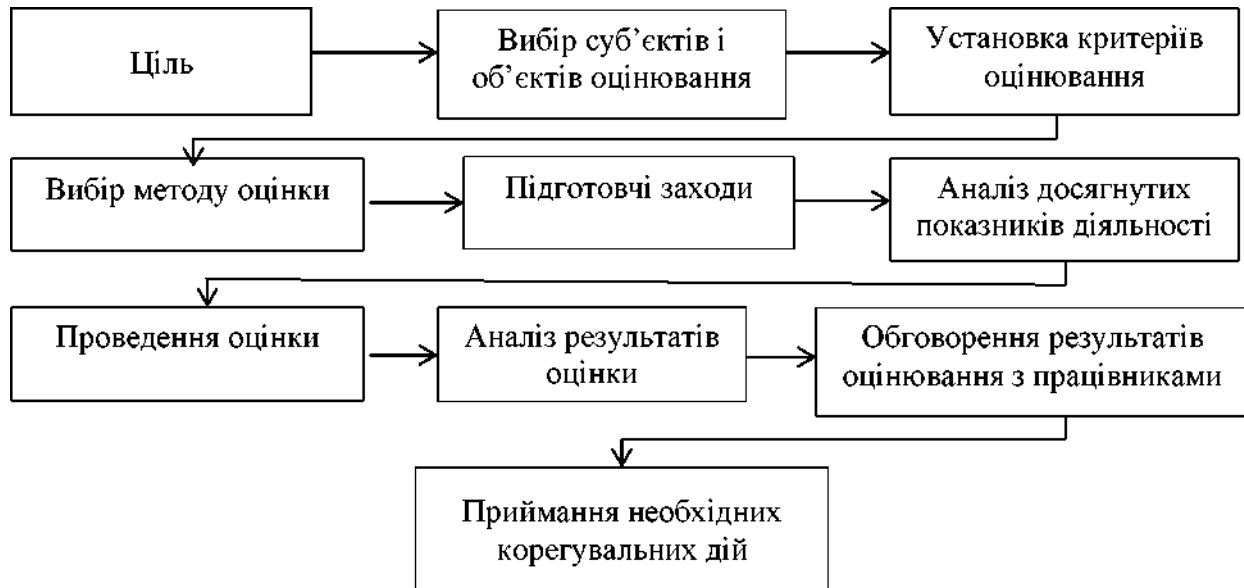


Рисунок 2.3 - Структура оцінювання персоналу на підприємстві [16]

Оцінка персоналу пов'язує, об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле.

На телеканалі «ВІТА» керівники використовували безліч методів оцінювання, але найефективнішими вважають саме якісні методи.

Матричний - один з найпростіших і поширеніших описових методів. Його суть полягає в комплексному порівнянні фактичних якостей працівників з набором якостей, необхідних для заміщення посади. Даний метод застосовується на телеканалі у випадках, коли працівник не впорався з поставленими задачами, обов'язками [24].

Якісні методи - методи описового характеру, що визначають якості працівників без їх кількісного виразу.

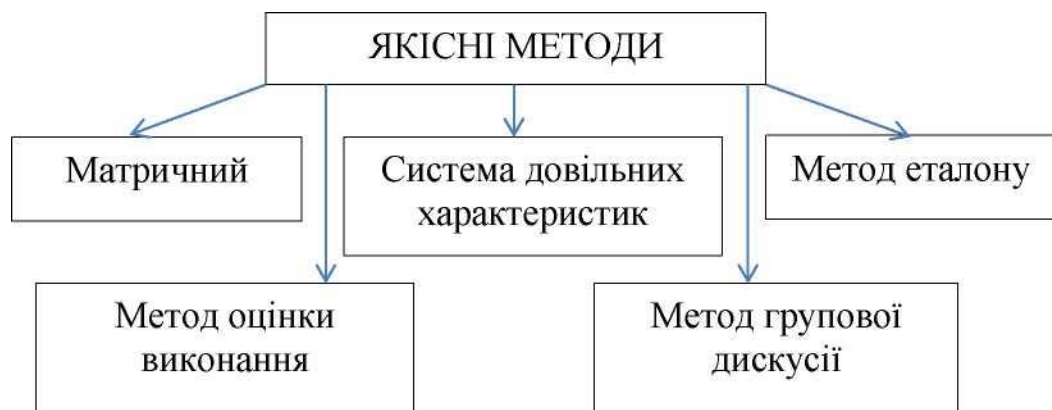


Рисунок 2.4 - Методи оцінки на МКП-ІТА «ВІТА» [24]

Метод еталону нагадує попередній, але порівнює фактичні дані не з покладеними за посадою навиками і поведінкою, а з характеристиками найбільш успішних працівників даного напрямку. Саме завдяки йому на підприємстві створюється рейтинг найкращих журналістів.

Система довільних характеристик - передбачає достатньо вільну (усну або письмову) форму оцінки співробітників. Керівник та група експертів телеканалу «ВІТА» описують видатні успіхи і упущення підлеглих за певний період їх діяльності. Після чого обговорюють з колективом невдалі моменти їхньої діяльності, аби в подальшому їх удосконалити та не припускатись помилок, а також ставлять за приклад найкращі сюжети і нагороджують за них.

Метод групової дискусії - використовувався на початку розвитку підприємства. Даний метод дозволяє по певних критеріях вибрати найбільш активних і самостійних кандидатів на ту чи іншу посаду.

Традиційний підхід найчастіше використовується в кінці кожного року, саме цей підхід показує якість роботи та недоліки, які спостерігались впродовж року [24].

Згідно з результатами атестації всі 100% працівників відповідали займаній посаді, в тому числі 3 працівникам рекомендовано підвищити кваліфікацію, 4 особи було рекомендовано зарахувати до кадрового резерву.

Також на підприємстві існує метод оцінки досягнення мети та метод оцінки на основі моделей компетентності. Вони полягають в тому, що керівник і підлеглий спільно визначають ключові цілі діяльності працівника на певний термін (рік - півроку). Цілі повинні бути конкретними, досяжними, але напруженими, мати значення як для професійного розвитку працівника, так і для вдосконалення діяльності організації [24].

У 2018 році Директор МКП ІТА «ВІТА» вперше запровадив метод оцінювання на основі детального опису особистості. Він заключається на формулюванні характеристик, і для оцінювання працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього [16].



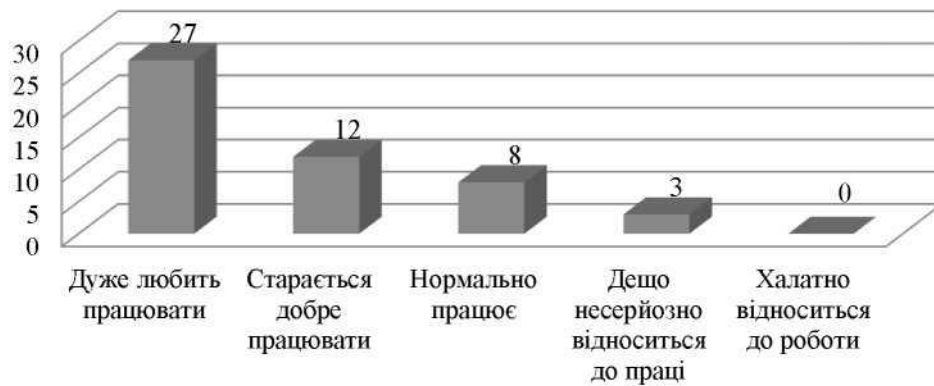


Рисунок 2.5 - Результати методу оцінювання на МКП ІТА «ВІТА» станом на 2018 рік [16]

На рисунку 2.5 зображено результати методу оцінювання на основі детального опису. З результатів оцінювання бачимо, що більша частина працівників телеканалу, а саме 27 осіб, дуже любить працювати, 12 осіб стараються добре працювати, 8 осіб нормально працюють, і лише 3 особи дещо несерйозно відносяться до праці [16].

В сучасних умовах досить популярним на сьогодні є використання комбінованого підходу, орієнтованого на результат з системою оцінки, заснованої на компетенціях.

Таблиця 2.1 - Переваги та недоліки методу управління за цілями на МКП- ІТА «ВІТА» [26]

Переваги	Недоліки
Співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи ще до початку виконання завдань (прозорість системи оцінки і простота виміру досягнень).	Метод досить суб'єктивний, оскільки виконання завдань оцінює, як правило, одна людина (менеджер).
Підвищення справедливості в призначенні винагород співробітникам.	Визначення цілей і критеріїв вимагає фінансових і тимчасових витрат на їх розробку
Розвиток у співробітників ініціативи, трудової мотивації.	Орієнтація на минулі заслуги співробітника, а не на його розвиток у майбутньому.
Метод оптимальний за тимчасовими витратам.	

Таким чином, той чи інший обраний метод оцінки персоналу на телеканалі «ВІТА» дає можливість проаналізувати способи досягнення цілей підприємства, оцінити ефективність інвестицій у персонал, визначити рівень кадрових ризиків підприємства [25].

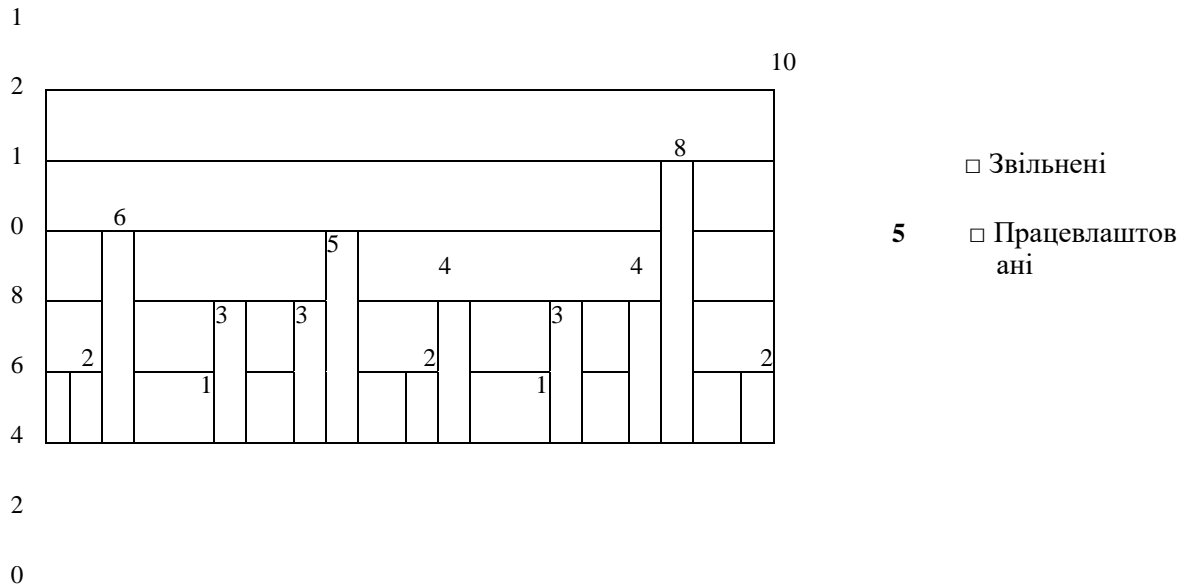
Сьогодні, на телеканалі «ВІТА» найбільш ефективною є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу).

### **2.3. Моніторинг результатів оцінювання та їх вплив на рух персоналу телеканалу**

Керівництво МКП ІТА «ВІТА» вважають, що робота з кадрами може бути успішною за умови її системності та безперервності у часі. Максимально повне використання кадрового потенціалу працівників підприємства є чинником його успішної діяльності, а його оцінка слугує трьом основним цілям: адміністративній, інформаційній, мотиваційній [16].

На основі щорічних перевірок, можна зробити висновки, що завдяки своєрідному відбору персоналу та якісному оцінюванню спостерігається низька плинність кадрів. Доказом цього є динаміка чисельності працівників на МКП- ІТА «ВІТА» за останні 8 років (Рис.2.6.) [16].

Можемо зробити висновок, що у 2017 році було найбільше працевлаштованих - 10 осіб, найменше у 2012 та 2015 роках - 3 особи. Найбільше звільнень спостерігаємо у 2016 році, за даний рік звільнилось 4 особи, а найменше у 2012 та 2015 роках - 1 особа. Це вказує на те, що більшість працевлаштованих залишились на підприємстві та працюють досі [16].



Всього за останні 8 років на телеканал «ВІТА» працевлаштувалось 44 людини, а звільнилось - 17 людей. Тому спостерігається позитивна динаміка чисельності працівників.

Згідно з результатами оцінювання персоналу в МКП-ІТА «ВІТА» за 2018 рік із загального числа працівників, які проходили оцінювання, всі 100% відповідали займаним посадам, з них 5% - зараховано до кадрового резерву, приблизно 10% - рекомендовано пройти курси підвищення кваліфікації, це свідчить про достатньо високий рівень компетентності та професіоналізму працівників [16].

На основі результатів оцінювання методом парних порівнянь, було прийнято рішення про відправлення 6 працівників телеканалу на професійні тренінги до Одеси, Львова, Києва. Вони передбачають: проведення майстер-класів відомими журналістами, професійне навчання та мас-медіа ХАБ [16].

Оцінка працівника на телеканалі в тому чи іншому вигляді здійснюється на кожному етапі роботи з персоналом.

Загалом, для телеканалу вибір підходу до оцінки персоналу є досить вагомим фактором при побудові ефективної, сучасної системи оцінки персоналу. Не менш вагомим при цьому є визначення відповідної управлінської технології впровадження системи оцінки персоналу на підприємстві.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МКП-ІТА «ВІТА»

#### 3.1 Використання результатів оцінювання для мотивації працівників

Результати оцінювання персоналу певним чином впливають на мотивацію діяльності. Відношення працівників до роботи та ефективність виконання своїх обов'язків залежить від усвідомлення персоналом своєї трудової діяльності та якими мотивами потрібно керуватися [26].

Діяльність працівників телеканалу вимагає ініціативності та творчості під час виконання поставлених завдань, власної реалізації та цілей компанії. Більш раціональну мотивацію можна описати схемою «знання - оцінка - мотивація» та характеризувати послідовністю наступних процедур:

здійснити раціональний аналіз як цілей, так і способів дії;

виконати «усвідомлення необхідності», коли оцінюються результати діяльності та способи їх досягнення;

здійснити практичну планомірну реалізацію мотивування працівників відповідно до результатів їх оцінки [27].

В системі оплати праці та пільг працівників продовжується реалізація принципу справедливої винагороди відповідно до досягнень результатів праці. Дана система містить і матеріальну, і нематеріальну частини. Матеріальна мотивація складається із постійної та змінної частини заробітної плати і соціального пакету, а нематеріальна - це забезпечення мотиваційного клімату серед персоналу, перспективи розвитку, самореалізація, організація робочого середовища та нематеріальне стимулювання [27].

Нематеріальна мотивація на МКП-ІТА «ВІТА» включає створення мотиваційного клімату серед працівників та умови праці. Її ефективність, зокрема, залежить від управлінців, які створюють мотиваційний клімат [28].

На телеканалі «ВІТА» вже понад 5 років існує система винагороди найкращих працівників. Вона включає в себе: надання премій, винагороди за найкращі сюжети, випуски новин, номінації «Найсмійніший сюжет», «Найдобріший сюжет», «Глядацькі симпатії», «Найпопулярніший сюжет» та інші. Також, можна створити нагороди для операторів, монтажерів, художників, редакторів за найкраще виконану роботу [16].

Задля формування лояльності персоналу в компанії та піднесення корпоративного духу в колективі доцільно створити та присвоювати звання «Кращий працівник» та вивішувати його фотографію на дошку пошани, або ж на сторінках соціальних мереж компанії [28]. Обов'язковим також є вручення подяки, пам'ятні подарунки працівнику, запис у трудовій книжці. Способом заохочення та винагороди за успішність може також бути встановлення гнучкого графіку роботи.

Не менш вагомим стимулом є нагородження найкращих працівників міста премією Сергія Моргунова, яка вважається дуже престижною, адже отримують лише найкращі працівники, професіонали своєї справи [28].

Одним з найуспішніших способів стимулювання персоналу є премія за успішні результати оцінювання. До прикладу, щорічне проведення оцінки «360 градусів», за найкращі результати оглядачам підвищують оклад на 10%, що стосується операторів, то доцільним буде підвищення посади до старшого телеоператора. Інші працівники, що отримали високі результати будуть зараховані до штату. Таким чином, працівники будуть зацікавлені у підвищенні кваліфікації, отриманні нових знань та проходження оцінювання на відмінно, адже від цього буде залежати їхнє кар'єрне зростання, розвиток у професійній діяльності та фінансова винагорода [29].

Отже, можна стверджувати, що результати оцінювання позитивно впливають на діяльність та розвиток підприємства. Тому, оприлюднення результатів є відмінною мотивацією для персоналу, яка в свою чергу принесе користь підприємству та дасть змогу працівникам розвиватися, удосконалюватись та підвищувати кваліфікацію,

### **3.2. Проблеми та перспективи вдосконалення методів оцінювання працівників для розвитку компанії**

Завдяки дослідженню методів оцінювання персоналу, бачимо, що підприємство використовує декілька дієвих методів, які можуть сформувати образ як окремого працівника, так і всього колективу. Але вище згадані методи не є ідеальними та досконалими для даної організації, деякі з них вже застарілі, тому в час інновацій не є дієвими та ефективними.

В цілому для отримання максимальної інформації про працівників на телеканалі також можна застосувати й інші сучасні методи. Одним із нетрадиційних методів атестації є метод «360 атестація». Сутність цього методу полягає в тому, що співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різноманітними (всі ті, хто атестує, заповнюють одну й ту саму форму оцінювання, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація проводиться за допомогою комп'ютера), проте сутність цього методу - отримання всебічної оцінки того, кого атестують [29].

Використання даного методу іноді може створювати певні проблеми - розширення складу співробітників, які оцінюють атестанта, може стати причиною ряду конфліктів, пов'язаних з об'єктивністю оцінювання. Адже керівництву необхідно вдало поєднати колективну діяльність на досягнення цілей компанії та конкуренцію між працівниками, задля підвищення продуктивності та ефективності праці [30].

Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямків аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані. Якщо при прийомі на роботу була проведена досить серйозна перевірка ступеня наявності у працівника тих чи інших якостей, то у даному випадку слід пов'язати оцінювання особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо при відборі працівника оцінювався його потенціал, то після певного періоду роботи у посаді варто виявити, як ці можливості були ним реалізовані.

Не менш ефективним у реалізації, може стати метод управління за цілями (МВО) - це систематичний і організований підхід, що дозволяє працівникам

підприємства фокусуватися на досягненні цілей і домагатися найкращого результату за допомогою доступних ресурсів [30].

Даний метод базується на тому, що на початку періоду організації, підрозділам, відділам, співробітникам встановлюються чіткі завдання, від яких залежить їх премія. Цілі і завдання виставляються за принципом 8МЛКТ:

8ресійс - специфічні для організації, підрозділу, співробітника;

МеазигаБІе - вимірюванні (визначаються метрики для підрахунку продуктивності);

ЛсїіеуаБІе - досяжні, реалістичні;

Кезиї-огіеіей - орієнтовані на результат, не на зусилля;

Тіше-Базей - обмежені в часі. Цілей не повинно бути багато на кожному рівні. Оптимальною вважається кількість цілей від 3 до 5. Після закінчення періоду проводиться підрахунок, наскільки працівникам вдалося виконати поставлені цілі, від цього і залежить премія, яка згодом виплачується [31].

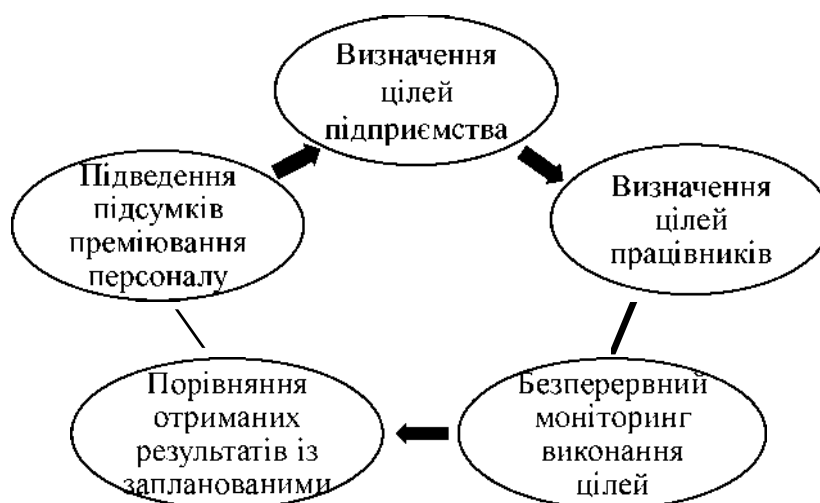


Рисунок 3.1 - Система функціонування методу управління за цілями [30]

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

Не менш популярним та ефективним є метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КР!) заснований на оцінці критеріїв успішності виконання робочих завдань працівником підприємства [31].

Традиційно, для кожного КРІ встановлюються мінімальне, цільове та максимальне значення, наприклад, мінімальна кількість виготовлених деталей за квартал, прогнозована або цільова кількість деталей і максимальна кількість вироблених деталей за квартал. КРІ формуються для кожного співробітника на 1 рік, в кінці встановленого терміну отримані результати порівнюються із запланованими ключовими показниками ефективності діяльності та визначається розмір грошового заохочення для працівника [31].

Детальніше ознайомитись з цим методом оцінювання можна в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Матриця КРІ для оглядача

Ключові показники	Вага	База	Норма	Ціль	Факт	Індекс КРІ
Якість виконання сюжетів	0,25	0	80%	100%	95%	118,75
Оперативність виконання завдань	0,25	0	80%	100%	90%	112,5
Відносини з колегами	0,15	0	80%	100%	80%	100
Кількість прямих ефірів	0,2	0	80%	100%	90%	112,5
Сучасний підхід і креативність проектів	0,15	0	80%	100%	95%	118,75
Коефіцієнт результативності:						113,125

Стимулюючий фактор в системі мотивації КРІ - грошова винагорода. Отримати його може той працівник, який виконав поставлене перед ним завдання. Сума премії залежить від результату конкретного співробітника в звітному періоді. Обсяг винагороди може бути фіксованим або виражатися у відсотках до окладу.

Для того, щоб розрахувати ефективність роботи працівника за допомогою методу КРІ необхідно визначити ключові показники діяльності працівника на відповідній посаді. У даній таблиці наведені результати ефективності оглядача. Для цієї посади обрано п'ять ключових показників та вагу їхньої значущості, а саме:



якість виконання сюжетів - 0,25; оперативність виконання завдань - 0,25; відносини з колегами - 0,15; кількість прямих ефірів - 0,20; сучасний підхід і креативність проектів - 0,15.

У таблиці також наведений такий фактор, як норма - це плановий рівень, мінімальний обсяг роботи, який співробітник обов'язково повинен виконати, для кожного ключового показника він однаковий, а саме - 80%. Ціль являє собою бажання роботодавця, щоб увесь обсяг робіт був виконаний на 100%.

Для обчислення індексу КРІ необхідно застосувати дану формулу:

$$\text{Індекс КРІ} = ((\text{Факт} - \text{База}) / (\text{Норма} - \text{База})) * 100\% \quad (3.1)$$

Отже, в даному випадку працівник-оглядач має коефіцієнт результативності 113, а це означає, що він перевиконав свою норму та заслуговує на премію у розмірі 30% від окладу.

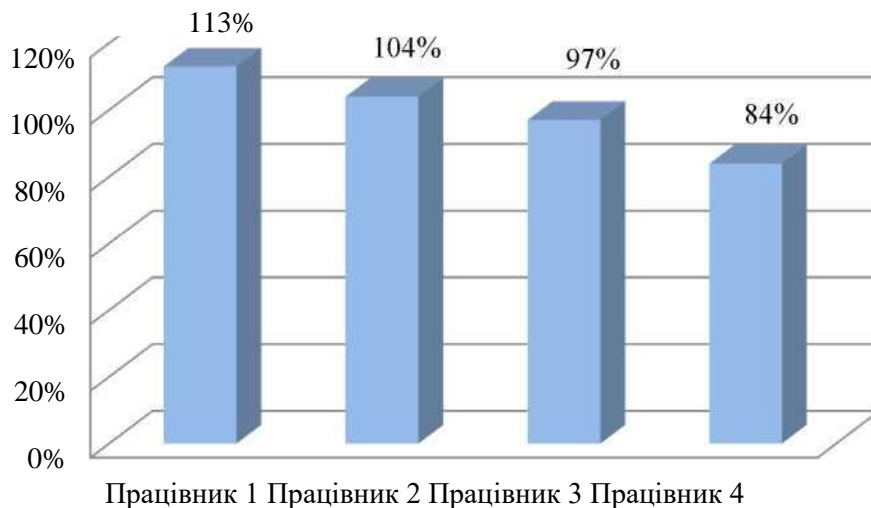


Рисунок 3.2 - Рейтинг працівників (оглядач) за оцінкою КРІ Метод стандартних оцінок - суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінка має суб'єктивний характер, письмовий відгук керівника

у вільній чи встановленій формі, ранжування працівників на основі попарних зрівнянь у межах групи, оцінку відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників, оцінка поведінки в критичних умовах, графічне вираження оцінок [30];

Метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей) також підходить до подібного підприємства та його виду діяльності. Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. При проведенні даної оцінки необхідно визначити, які фактори трудової діяльності і поведінки потрібно оцінити. Далі необхідно визначити стандарти, згідно з якими будуть вимірюватися ці факти, установити методи їх виміру. Результати оцінки при цьому значною мірою визначаються відношенням керівників до підлеглих, яких атестують [30].

Метод вимушеного вибору - експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику (досвід роботи, вміння планувати, організовувати особисту працю, спостережливість) [31].

Метод опису - передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника і може комбінуватись з методом вимушеного вибору [31].

Метод вирішальної ситуації використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють [30].

Метод оцінки за шкалою схожий на попередні, тому для складання рейтингу працівників телеканалу теж підходить. Для цього будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1, 2, 4, 6, 8, 10.

Метод оцінки на основі детального опису особистості - даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього. Наприклад, відношення до праці оцінюється так:

5 - дуже любить працювати;

4 - старається добре працювати;

- 3 - нормально працює;
- 2 - дещо несерйозно відноситься до праці;
- 1 - халатно відновиться до роботи [31].

Метод оцінки нормативом роботи також може бути ефективним, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі [31].

Оцінка методом комітетів - робота людини обговорюється в групі. Складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з врахуванням «ціни» досягнень [29].

Метод незалежних суддів - це оцінка людини працівниками, які з нею незнайомі (5-7 осіб) на основі «перехресного допиту». Даний метод має як переваги, так і недоліки, але основним фактором є те, що дані зібрані про працівника можуть бути недостовірними [30].

Метод моделювання ситуації - створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (розробка проектів, проведення ділового інтерв'ю з проблемними клієнтами та в екстремальних умовах). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

Метод ситуаційного інтерв'ю - претендентам на вакантне місце дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення. Можливий для застосування у ситуаціях, коли потрібно закрити вакантне місце з існуючого персоналу [31].

Метод інтерв'ю - претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників [30].

Слід відмітити, що в цільових, планових і оперативних оцінках як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці управління умовно всі існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані.

До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення [31]

До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Найбільш поширеними є бальний і метод коефіцієнтів.

Отже, сьогодні практика в сфері управління персоналом показує, що здебільшого на державній службі діють класичні мотиваційні положення, зокрема це повага до статусу державного службовця, довіра до працівника з боку керівництва, що безпосередньо чинять вплив на його рівень працездатності, підвищуючи цим продуктивність його діяльності. Одним із мотивів для ефективної діяльності державних службовців є мотив самоствердження, який особливої актуальності набуває серед молодих та новоприйнятих працівників. На сьогодні важливою та й одною із визначальних є також матеріальна мотивація, яка супроводжується підняттям рівня заробітної плати та гарантія її виплати.

Досвід зарубіжних країн є досить цікавим і його варто було б застосовувати у нас, хоча потрібно перейняти лише позитивні аспекти, виключаючи всі недоліки, які є в кожній із систем оцінювання в зарубіжних установах, оскільки кожна із систем показує, що в випадку недооцінки ролі консультацій перед підготовкою прийняття рішень, інформаційно-роз'яснювальною роботою, навчанням державних службовців, існує ризик провалу нововведень будь-якого із нововведень.

## **ВИСНОВКИ**

У теоретичному розділі досліджено суть та значення оцінювання персоналу при плануванні розвитку персоналу в установі. Оцінка персоналу - це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини - професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Проведення оцінки персоналу дозволяє:

- визначити рівень компетентності спеціалістів;
- отримати психологічний портрет працівників організації;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників результатами праці;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації. Виокремлюють різні види оцінки персоналу, але найпоширенішим в Україні вважається процес атестації персоналу.

Дослідивши діяльність та методи оцінювання на телеканалі «ВІТА» також можна зробити висновки. Одним з основних компонентів конкурентоспроможності підприємства є його персонал. МКП-ІТА «ВІТА» має численні ресурси для створення і просування власного продукту, дієву і ефективну структуру управління. На травень

2018 року телеканал «ВІТА» налічує 50 співробітників, з яких жінок - 26, а чоловіків - 24.

Управління людськими ресурсами, безсумнівно, є одним із найважливіших аспектів теорії та практики управління. Система управління персоналом МКП-ІТА «ВІТА» націлена на порядок, принципи відбору та найму співробітників, їх адаптацію, навчання, допуск до самостійної роботи, підтримку необхідної кваліфікації персоналу протягом усієї трудової діяльності, створення ефективної матеріальної та моральної мотивації праці, постійне стимулювання, створення умов для кар'єрного росту, та матеріальної підтримки при переході від трудової діяльності до виходу на пенсію.

На даному підприємстві немає категоричних обмежень, керівник віддає перевагу практичній оцінці якостей та навичок працівника, тому відсутність вищої освіти не є проблемою, якщо наявні професіоналізм та вміння якісно виконувати роботу. Завдяки своєрідному відбору персоналу спостерігається низька плинність кадрів.

Проаналізувавши специфіку підприємства, його особливості, склад, організаційну структуру можна стверджувати, що на телеканалі було б доцільним розробити систему оцінювання ефективності персоналу КРІ. Даний метод ідеально підходить для оцінки якості, ефективності праці завідуючого програмним відділом, оглядачів, старшого телеоператора, телеоператорів, інженерів та інших працівників.

Для того, аби результати оцінювання мотивували персонал варто застосувати метод оцінки «360 градусів». Саме завдяки щорічному оцінюванню за цим методом працівники прагнитимуть до підвищення кваліфікації, отримання нових знань, а також будуть зацікавлені в оцінюванні їхньої професійності, тому що від цього залежить не лише матеріальний стан працівника, а й розвиток та формування кар'єри, можливість самореалізації на підприємстві. Тому, можна стверджувати, що застосувавши рекомендовані методи оцінювання підприємство зможе покращити ефективність праці персоналу та якість надання послуг.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Николайчук Ю. В. Атестація персоналу як метод оцінки його розвитку [Електронний ресурс] / Ю. В. Николайчук // Рукопис. - 2017. - Режим доступу до ресурсу: [Шпр: //бзрасе.іпсн.ебн.иа/БiМгеат/.рбі](http://бзрасе.іпсн.ебн.иа/БiМгеат/.рбі).
2. Оцінювання керівників: особливості, алгоритм, необхідні документи / Олексій Волохов, Юлія Шпиґа // Праця і закон. - 2015. - №1. - С.27- 29.
3. Оцінювання персоналу підприємства як дієвий метод оцінювання його діяльності / М.І. Зелена // Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки. - 2014. - Вип. 7(3). - С. 16-19.
4. Атестація персоналу: проведення, склад комісії, критерії оцінювання/ Ігор Стариков // Праця і закон. - 2015. - №1. - С.5-15.
5. 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.
6. КРІ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ [Електронний ресурс] // exсеIаЬе. - 2018. - Режим доступу до ресурсу: [ІіірзУехсеIаЬе.сот/оIсIіеіу/газсIіеI-крі-у-ехсеI](http://www.excellible.com/olclieiy/gazclieI-kpi-y-excel).
7. Дідур К. М. СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // "ДКС-центр". - 2015. - Режим доступу до ресурсу: [Іііір://\уу.есопоту.паука.сот.иа/?ор=1&2=776](http://www.y.esopotu.pauka.com.ua/?op=1&2=776).
8. Розпорядження «Про підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій та депутатів місцевих рад у 2016 навчальному році» №823 від 28 грудня 2015 року.
9. Розпорядження «Про проведення (підсумки) атестації державних службовців» 2015 року.
10. Розпорядження «Про проведення (результати проведення) в райдержадміністрації щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» на 2014-2016рр.
11. Стецюра Г.Ю. Атестація персоналу: нетрадиційні методи / Г.Ю. Стецюра // Управління розвитком. - 2012. - №10. - С. 35 - 37.

12. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств / Л.Г. Миронова // Культура народів Причорномор'я. — 2011. — № 214. — С. 46-50.
13. Топалова Е.Х. Світовий досвід оцінювання персоналу в державній службі [Електронний ресурс] / Е.Х. Топалова, А.В. Супрун // -Режим доступу: Шр: [http://www.пбиу.юу.иа/о1б\\_т/8ос\\_О-ит/Арбир/2010\\_1/2\\_79-84.рбГ](http://www.пбиу.юу.иа/о1б_т/8ос_О-ит/Арбир/2010_1/2_79-84.рбГ).
14. Фоміч Г.В. Щорічне оцінювання діяльності публічних службовців: організаційно-правовий аспект // Актуальні проблеми держави і права: Зб. Наук. пр. - Одеса, 2010. - Вип. 52. - С. 339-345.
15. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві/ О.В. Григор'єва, Т.О. Галайда, А.В. Іскрук// Ефективна економіка. - 2014. - №11.
16. Офіційний сайт МКП-ІТА «ВІТА». [Електронний ресурс]/ - Режим доступу до статті: [Мр: //yiiayu.com.ua/](http://yiiayu.com.ua/)
17. Крушельницька О.В. Мельничук Д.Н. Управління персоналом: Навчальний посібник.- К.:Кондор, 2003. - 296 с.
18. Губенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства// Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. - Ч.1. - 2006. - 80 с.
19. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.- К.: Центр учбової літератури, 2011. - 468 с.
20. Сіващенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. [Електронний ресурс]/ - Режим доступу до статті: [www.пбиV.юOV.иа](http://www.пбиV.юOV.иа)
21. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.-К.: Центр учбової літератури, 2011. - 468 с.
22. 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://ipikopk.orgd/gotaloуa-ік-апа1і2-теіо4и-ої5іпкі-рег5опа1и-ощапігаїзіуі-па-рібргіетзіуі/>
23. Методика оцінки персонала "360 градусів" [Електронний ресурс] // ТорКег.  
- 2016. - Режим доступу до ресурсу: <http://іоргек.ги/гекегаі/110330,Біт1.>



24. Ключевые показатели эффективности (KPI) [Электронный ресурс] // Бібліофонд. - 2014. - Режим доступа до ресурсу: [БИр\\$:://^^.БiBlio1опб.ги/ie^a5Px?ib=829749](http://biblio1onb.gov.ua/ie^a5Px?ib=829749).
25. Шевченко С. Оцінювання діяльності державних службовців: теоретичні та практичні підходи, досвід / С. Шевченко // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2015. - Вип. 3. - С. 255- 265. 105 63.
26. Шушпанов, Д.Г. Особливості атестації державних службовців в Україні та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс] / Д.Г. Шушпанов // Сталый розвиток економіки. - 2011. - № 6. - С. 31-34. 64.
27. Щербак В. Політичний кадровий менеджмент: політологічні підходи до вивчення та засади мотивації державних службовців / В. Щербак // Гілея: науковий вісник. - 2013. - № 78. - С. 363-367.
28. Мошкова В. Зарубежний опыт оценки персонала [Электронный ресурс] / Интернет-ресурс. - Режим доступа: <http://a2bikalig.com.ua/ipbex.p1p?op1:yop=sot sopien1&ia5k=yiesh&ib=30>.
29. Кириллова Е. Оценка 360 градусов: плюсь и минусь [Электронный ресурс] / Интернет-ресурс. - Режим доступа: [Мр: //у¥¥.1ig-roia1.gov.ua/giic1e/oisepka-360-dgabshou-riuziу-i-tipshu](http://u¥¥.1ig-roia1.gov.ua/giic1e/oisepka-360-dgabshou-riuziу-i-tipshu).
30. Сорока В.А. Оценка персонала [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://u¥¥.1igt.gov.ua/osepka-reg5opala>.
31. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації / А.В. Соколов, В.О. Начева [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [БИр://ip1-kopk.orgd/kopП12013/603-капб-бег2ь-ирг-5око1оу-а-у-пасЪеуау-о-уОозкопа1еппуа-зіз1еті-оспкі-регзона1и-огдапгасуі.1i1t1](http://ip1-kopk.orgd/kopП12013/603-капб-бег2ь-ирг-5око1оу-а-у-пасЪеуау-о-уОозкопа1еппуа-зіз1еті-оспкі-регзона1и-огдапгасуі.1i1t1)

## ДОДАТОК А

### Підприємство

- Забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами;
- Основа для прийняття рішень при виборі кандидата на посаду;
- 

### Керівники

- Точна і об'єктивна інформація про підлеглих;
- Достатня інформація для прийняття обґрунтованих рішень про просування і преміювання підлеглих;
- Виявлення працівників з високим потенціалом.

### Співробітники

- Чітке розуміння свого місця в організації;
- Самореалізація;
- Професійне зростання та кар'єрне просування;
- Бачення своєї ролі всередині організації в майбутньому.

**Працівник** <sup>^</sup> телефізі **равління**  
Директор

Перший заступник директора

Заступник директора		Заступник директора
Г оловний редактор	Менеджер з реклами	Г оловний інженер
Юрисконсульт- головний спеціаліст	Інженер з ТБ	Інспектор по кадрам-секретар

**Апаратно-студійний блок**

Інженер випуску

Старший інженер

**Редакція підготовки телепрограм**

Заступник головного редактора		Зав. програмним відділом
	Оглядач	
Старший телеоператор		Телеоператор

**Група виробничо-господарського забезпечення**

Водій

Прибиральниця