

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАРКЕТИНГОВИХ СЛУЖБ

На сучасному етапі розвитку в умовах посилення конкурентної боротьби у підприємств виникає потреба в створенні служб маркетингу, які повинні сприяти збільшенню обсягів продажів, прибутку та частки ринку. Тому досить важливим є порівняльний аналіз методів оцінювання їх персоналу (табл. 1). У попередніх дослідженнях [1] виділено три групи таких методів: 1) *суб'єктивні*, що охоплюють переважно порівнювальні техніки оцінювання персоналу (ранжування, попарне порівняння і тео-

ретичний розподіл); 2) *об'єктивні*, в яких переважають описові техніки, які є досить простими і можуть застосовуватися в різноманітних формах оцінювання персоналу (техніка довільного опису, структуризовані описи, самооцінювання, оцінювання за визначеними цілями і критичних випадків); 3) *комплексні*, що поєднують кілька технік, які не можна віднести тільки до об'єктивних чи лише до суб'єктивних методів оцінювання (аркуші оцінювання, «модель 360°», персональне порт фоліо, атестація).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз методів оцінювання маркетингового персоналу (складено авторами на основі [2-5])

Назва	Коротка характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
<i>Суб'єктивні методи оцінювання</i>			
Ранжування	упорядкування суб'єктом оцінювання працівників від найкращого до найгіршого, бо ранжувальні листи складають на основі критеріїв, якими, наприклад, може бути продуктивність, якість праці або надійність працівника	не складний метод і може застосовуватися без спеціальної підготовки оцінюючих	придатний переважно для малих груп, оскільки для великих груп складання листів стає більш трудомістким
Техніка попарного порівняння	попарне порівняння працівників (кожного з кожним) за певним критерієм. Працівнику, на користь якого відбулося порівняння, присвоюють відповідний оцінний бал. Після порівняння підраховують кількість позитивних виборів (переваг) стосовно всіх працівників. Потім їх підсумовують і на цій основі складають ранжувальний лист		
Техніка теоретичного розподілу	розстановка працівників відповідно до певного, найчастіше нормального розподілу		
<i>Об'єктивні методи оцінювання</i>			
Техніка довільного опису	керівники, характеризуючи ефективність праці підлеглих, як правило, намагаються з'ясувати фактори, які спричинили результати їх праці, сильні і слабкі сторони, компетенції працівника	найпростіший метод, що всебічно аргументовано оцінює працівника	неможливість порівняння його з іншими працівниками; особа, яка здійснює опис, повинна володіти відповідними знаннями і вміннями його складати
Структуризовані	характеризують ефективність праці за конкретними критеріями, наприклад, для певної категорії працівників встановлюють певні нормативні показники продуктивності праці, з якими порівнюють фактичну продуктивність праці кожного окремо взятого працівника)	полегшує порівняння оцінюваних осіб	потребує вміння щодо виділення критеріїв за категоріями

1	2	3	4
Техніка само	самостійне заповнення оцінюваною особою аркушів, що містять запитання або твердження	при адекватній самооцінці найбільш повною мірою характеризує працівника	потребує вміння коментувати власні оцінки
Оцінювання за визначеними шляхами	ґрунтується на переконанні, що оцінювання можна здійснювати у процесі спільного визначення цілей працівником і його безпосереднім керівником. Цей процес розпочинається з дискусії щодо цілей для певного робочого місця і способів їх реалізації і закінчується аналізом чинників, завдяки яким досягнуто конкретного результату. Отримана інформація є свідченням придатності працівника для виконання завдань, а також його потенційних можливостей	активізує участь працівників у процесі прийняття рішень, відкриває їм можливості для самостійного вибору способів вирішення поставлених завдань, чим особливо дорожать висококваліфіковані й амбітні працівники	потребує значних витрат часу
Техніка критичних	передбачає фіксацію безпосереднім керівником фактів, які свідчать про відхилення (досягнення чи прорахунки) у поведінці підлеглих від нормативних значень	утворює реєстр успіхів і недоліків підлеглих, на підставі якого формують думку про них	складність і достатньо значна трудомісткість
Комплексні методи оцінювання			
Аркуші оцінювання	отримання даних про компетенцію, поведінку і результати праці, яку потім оцінюють за допомогою відповідно побудованих шкал, можуть також містити описові техніки, контрольні листи або кількісні дані про результати праці. Поширеними при цьому є <i>контрольні листи</i> , що використовуються для оцінювання особистісних якостей, поведінки і результатів праці оцінюваних осіб	може ґрунтуватися на різних техніках та інструментах	аркуші оцінювання заповнює безпосередній керівник працівника, що досить часто може бути упередженим
«Моделі 360°»	працівник отримує інформацію щодо своєї праці від безпосереднього керівника, співробітників, клієнтів і підлеглих, кількість суб'єктів оцінювання необмежена	об'єктивність, створює позитивні умови для залучення працівників у життя організації	потребує багато часу на підготовку і проведення оцінювання
Персональне портфоліо	віднесення індивіда за його <i>особистісними якостями до певної групи</i> працівників, сформованої за стандартизованими оцінками, пов'язане з об'єднанням оцінюваних працівників у характерні з точки зору стратегії організації групи на підставі досягнутих ними ефектів праці, а також потенційні можливості їх розвитку. Ефективність праці стосується минулого, а потенціал розвитку – майбутнього. Наслідком віднесення оцінюваних працівників до конкретної групи повинна стати відповідна стратегія поведінки щодо них: у стимулюванні подальшого розвитку перспективних, стабілізації – ефективних, звільненні – непридатних	концентрація у процесі оцінювання на двох основних критеріях, вибір яких має залежати від його цілей і можливостей врахування попередньої активності працівників і перспектив їхнього розвитку	
Атестація	проводиться спеціально створюваною атестаційною комісією, до складу якої входять: представники керівництва; керівники структурних підрозділів; представники кадрової служби, відділів праці та зарплати або підрозділу управління персоналом	підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку й результати діяльності	є періодичною оцінкою персоналу та проводиться, як правило, раз на 1, 2, 3 роки

Отже, оцінювання результативності праці персоналу допомагає визначити, яким працівникам необхідна більша підготовка; встановити і зміцнити ділові стосунки між підлеглими і керівником через обговорення результатів оцінки; підвищити заробітну плату; підвищити у посаді чи звільнити працівника.

ЛІТЕРАТУРА:

- Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Формування критеріальної бази для оцінювання служби маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 71-80.
- Виноградський М.Д., Нашинець-Наумова А.Ю. Розвиток моделей корпоративного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 8. С.172-178.
- Шегда А.В. Политика и стратегия компании как инструменты управления. *Управление в социальных и экономических системах* : м-лы XVI межд. науч.-практ. конф. (Минск, 16-17 июня 2007 г.). Минск : Изд-во МИУ, 2007. С. 109-112.
- Данилюк А. І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2007. №3. Т1. С.112-117.
- Оцінювання і атестування персоналу організації URL : <http://gia.sentya.ru/docs/index-111115.html> (дата звернення 3.10.2020).