

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ОПЕРАТОРІВ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ

© 2017 **ЖУКОВСЬКА Л. Е., КУЛЬЧИЦЬКА М. К.**

УДК 338.47:331.108.43

Жуковська Л. Е., Кульчицька М. К. Розвиток механізму оцінки персоналу операторів мобільного зв'язку

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення оцінки персоналу операторів мобільного зв'язку на основі аналізу існуючих теоретико-методичних засад формування та реалізації дієвого механізму оцінки персоналу та доцільності їх застосування в конкурентних умовах. Визначено загальні тенденції розвитку операторів мобільного зв'язку та досліджено існуючі підходи щодо оцінки їх персоналу. Обґрунтовано необхідність співробітництва та обміну експертами між операторами мобільного зв'язку з питань оцінки персоналу із залученням технології асесмент-центру та використанням комплексної оцінки персоналу на основі системи балів, що дозволить отримувати об'єктивну оцінку кожного працівника, а також сприятиме розвитку технології оцінки персоналу для всіх телекомунікаційних компаній. Організаційно-економічні засади реалізації зазначених заходів та визначення рівня їх результативності для операторів мобільного зв'язку є метою подальших досліджень.

Ключові слова: оцінка персоналу, асесмент-центр, оператор мобільного зв'язку, співробітництво.

Рис.: 4. **Бібл.:** 22.

Жуковська Людмила Енгельсівна – старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: 5117041@mail.ua

Кульчицька Марина Костянтинівна – викладач кафедри менеджменту та маркетингу, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: marinochka1128@mail.ru

УДК 338.47:331.108.43

Жуковская Л. Э., Кульчицкая М. К. Развитие механизма оценки персонала операторов мобильной связи

Цель статьи заключается в определении и обосновании практических рекомендаций по совершенствованию оценки персонала операторов мобильной связи на основе анализа существующих теоретико-методических основ формирования и реализации действенного механизма оценки персонала и целесообразности их применения в конкурентных условиях. Определены общие тенденции развития операторов мобильной связи и исследованы существующие подходы к оценке их персонала. Обоснована необходимость сотрудничества и обмена экспертами между операторами мобильной связи по вопросам оценки персонала с привлечением технологии асесмент-центра и использованием комплексной оценки персонала на основе системы баллов, что позволит получать объективную оценку каждого работника, а также будет способствовать развитию технологии оценки персонала для всех телекоммуникационных компаний. Организационно-экономические основы реализации указанных мероприятий и определение уровня их результативности для операторов мобильной связи является целью дальнейших исследований.

Ключевые слова: оценка персонала, асесмент-центр, оператор мобильной связи, сотрудничество.

Рис.: 4. **Библ.:** 22.

Жуковская Людмила Енгельсовна – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Кузнечная, 1, Одесса, 65029, Украина)

E-mail: 5117041@mail.ua

Кульчицкая Марина Константиновна – преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Кузнечная, 1, Одесса, 65029, Украина)

E-mail: marinochka1128@mail.ru

UDC 338.47:331.108.43

Zhukovska L. E., Kulchitska M. K. Developing a Mechanism for Assessment of the Mobile Operator Staff

The article is aimed at determining and substantiating practical recommendations on improving the assessment of staff of mobile operators based on an analysis of the existing theoretical and methodological foundations of formation and implementation of an effective mechanism for staff assessment and the suitability of their application in the competitive conditions. General tendencies in the development of mobile operators have been determined, existing approaches to assessing their staff have been explored. The article substantiates the need for cooperation and exchange of experts among mobile operators on staff assessment issues, using the assessment center technology and the use of an integrated staff assessment based on the points system, which will provide an objective assessment of each employee and will also contribute to the development of staff assessment technology for all telecommunications companies. The organizational and economic foundations for the implementation of these activities and the determination of level of their performance for mobile operators will be purpose of further researches.

Keywords: staff assessment, assessment center, mobile operator, cooperation.

Fig.: 4. **Bibl.:** 22.

Zhukovska Liudmyla E. – Senior Lecturer of the Department of Management and Marketing, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (1 Kovalska Str., Odessa, 65029, Ukraine)

E-mail: 5117041@mail.ua

Kulchitska Maryna K. – Lecturer of the Department of Management and Marketing, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (1 Kovalska Str., Odessa, 65029, Ukraine)

E-mail: marinochka1128@mail.ru

На сучасному етапі розвитку суспільства однією з основних тенденцій є розвиток інформаційно-телекомунікаційного простору. Найбільш динамічною сферою телекомунікацій є мобільний зв'язок. Аналіз ринку надання послуг мобільного зв'язку України свідчить про те, що він характеризується високою концентрацією, високим рівнем проникнення та жорсткою конкуренцією. Особливістю послуг мобільного зв'язку є те, що процеси їх виробництва, доставки та

споживання відбуваються одночасно. Якість виконання цих процесів насамперед пов'язана з кваліфікацією працівників, постійним тренуванням і навчанням персоналу. Необхідність підвищення якості надання послуг зв'язку включає застосування сучасних підходів до управлінського впливу як на весь персонал, так і на окремого робітника, які зумовлюють необхідність формування нових методів оцінки персоналу оператора мобільного зв'язку.

Оцінці персоналу присвячено чимало наукових праць, зокрема таких науковців: Л. Балабанова, М. Головатий, Г. Завіновська, В. Савченко, І. Скопилатов, В. Хруцький, О. Арзамасова, К. Дідур, А. Колот, Ю. Кілочко, О. Крушельницька, Ю. Опанасюк, І. Поліщук, Н. Самоукін, Н. Хомутник [1–14].

Необхідність розвитку послуг зв'язку за допомогою нових управлінських рішень наголошено в роботах В. М. Гранатурова [15]. Приділили увагу узагальненню особливостей та підходів до оцінювання управлінського персоналу саме операторів мобільного зв'язку І. В. Станкевич, Є. Г. Борисевич та Кульчицька М. К. у роботах [16; 17]. Серед робіт іноземних науковців та фахівців з питання оцінки персоналу можна зазначити працю М. Кляйнмана [18] з детальним описом механізму роботи асесмент-центру на іноземних підприємствах та організаціях.

Незважаючи на різноманіття досліджень в освітленні даної теми, існують питання оцінки персоналу операторів мобільного зв'язку, які вимагають докладнішого розгляду та динамічного інтегрування в генеральний напрям розвитку підприємства, тим самим обумовлюючи актуальність цієї статті.

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо розвитку механізму оцінки праці персоналу операторів мобільного зв'язку на основі аналізу існуючих теоретико-методичних засад оцінки персоналу підприємств та організацій.

Основними тенденціями розвитку сучасного ринку телекомунікацій, що визначають, відповідно, нові підходи до оцінки результатів праці персоналу, зайнятого у цій сфері, є:

- ✦ впровадження операторами фіксованого телефонного зв'язку послуг широкосмтового доступу до мережі Інтернет як основної альтернативи щодо трансформації власного бізнесу та можливості підвищення ефективності освоєних інвестицій, вкладених у розвиток власних мереж;
- ✦ скорочення кількості абонентів фіксованого телефонного зв'язку, що зумовлено поширенням серед споживачів використання інших телекомунікаційних послуг, зокрема послуг мобільного зв'язку, мереж передачі даних та Інтернет;
- ✦ запровадження операторами різноманітних привабливих пакетів послуг і тарифних планів;
- ✦ збільшення попиту споживачів мультимедійних конвергентних телекомунікаційних послуг;
- ✦ заміщення послуг міжміського, міжнародного зв'язку послугами мобільного зв'язку і дзвінками через мережу Інтернет.

Слід зазначити, що підприємства, які спеціалізуються в наданні послуг зв'язку, зокрема оператори мобільного зв'язку, не мають значних відмінностей у своїй організаційній структурі. Президент компанії окреслює коло завдань та делегує повноваження з їх виконання конкретному відділу або департаменту. Відділ або департамент звітують та несуть відповідальність за отримані результати роботи в межах своєї компетенції.

Служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом і підпорядковується безпосередньо президенту компанії.

Керівник по управлінню персоналом підпорядковується президенту компанії та знаходиться на одній ланці ієрархічної структури з іншими заступниками президента. До його функціональних обов'язків, окрім безпосереднього керівництва службою управління персоналом, належить консультування у вирішенні питань, пов'язаних з персоналом, підготовка відповідної документальної бази щодо розробки та способів впровадження вдосконалених методів роботи з персоналом.

Основним завданням роботи служби управління персоналом є формування системи індивідуальних внесків кожного працівника в загальну стратегію розвитку підприємства, використовуючи трудовий потенціал у повному обсязі.

Діяльність служби управління персоналом будується на базі:

- ✦ регулярного моніторингу особистісного потенціалу кожного працівника відповідно до визначених завдань;
- ✦ створення сприятливого середовища для результативного залучення наявного трудового потенціалу для досягнення поставлених цілей [19].

Служба управління персоналом розробляє погоджену кадрову політику, що включає системи набору, підготовки, удосконалення й оплати кадрів, а також політику відносин між адміністрацією і працівниками. Цей стратегічний план може бути розбитий на конкретні програми використання трудових ресурсів.

Кадрова політика оператора мобільного зв'язку повинна концентруватися на значенні трудових ресурсів у мінливих умовах розвитку господарювання. Інвестиційний характер виробництва, його висока наукоємність, використання електронної техніки, інформаційних технологій, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до працівників, підвищили значущість творчого ставлення до праці та високого професіоналізму. Головна мета кадрової політики підприємства полягає в необхідності забезпечення наявності та відповідності працівників певних спеціальностей та кваліфікації посадам, які вони займають, і належної кваліфікації.

Кадрова політика оператора мобільного зв'язку виконує такі функції:

- ✦ розробка та корекція стратегії формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;
- ✦ набір і формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);
- ✦ підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне учнівство, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування на службі);
- ✦ оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників, висунення на певну посаду, службове переміщення);
- ✦ мотивація (дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці);

- ✦ постійний моніторинг безпеки праці (виробничо-господарської діяльності);
- ✦ забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства;
- ✦ реалізація постійних контактів між керівництвом (керівниками всіх рівнів) і представниками трудових колективів (профспілками).

Ці та інші функції реалізуються службами персоналу (відділами кадрів) у тісній співпраці як з генеральною дирекцією (наприклад, питання загальної стратегії або висування на посади), так і з відповідними структурними підрозділами підприємства, які беруть участь у розробці та реалізації кадрової політики [20].

Отже, оцінка персоналу є важливою частиною кадрової політики, здійснюваною службою управління персоналом оператора мобільного зв'язку.

Оцінка персоналу може проводитися за трьома напрямками:

- ✦ *оцінка результатів роботи* – оцінюється якість виконання посадових обов'язків: виконання планів робіт (терміни, якість), досягнення поставлених цілей;
- ✦ *оцінка кваліфікації* – визначається рівень кваліфікації працівника (знання, навички, досвід), еталона у вигляді вимоги посади як зайнятої співробітником у даний момент, так і тієї, на яку співробітник претендує;
- ✦ *оцінка особистісних якостей* – визначаються базові якості співробітника як особистості, а потім, як і в попередньому випадку, отриманий психологічний портрет зіставляється з еталоном (набором важливих для професіонала якостей). Крім того, визначається мотиваційна сфера співробітника. Отримана інформація дозволяє визначити, наскільки оцінюваний співробітник відповідає корпоративній культурі організації (соціально-психологічному клімату).

Суб'єктами оцінки персоналу виступають:

- ✦ лінійні керівники – як правило, вони є головними дійовими особами при діловій оцінці персоналу;
- ✦ працівники служби управління персоналом (відділ кадрів);
- ✦ колеги та працівники, які мають структурні взаємозв'язки з оцінюваними особами;
- ✦ особи, які не мають безпосереднього відношення до оцінюваного співробітника (серед них можна виділити незалежних експертів і центри оцінювання).

Об'єктами оцінки можуть виступати або група працівників, або окремі працівники, виділені за певною ознакою (наприклад, залежно від рівня в організаційній структурі або за професійною ознакою).

Предметом оцінки результатів праці персоналу є особистісні якості працівників, процес праці та результативність праці.

Для отримання достовірної інформації необхідно точно та об'єктивно виділити показники, за якими проводиться оцінка.

У цьому випадку важливо встановити чіткі та продумані критерії оцінки персоналу, тобто поріг, за яким стан показника буде відповідати або не відповідати встановленим (запланованим, нормованим) вимогам. Такі критерії можуть характеризувати як загальні моменти, рівнозначні для всіх працівників організації, так і специфічні норми праці та поведінки для конкретного робочого місця чи конкретної посади. Виділимо чотири групи критеріїв, які використовуються з деякими корективами (рис. 1) [1–15].

Таким чином, критерії оцінювання персоналу можна згрупувати на:

- ✦ *критерії оцінювання результатів роботи*: ефективність, професійна майстерність, додержання строків; погодинний виробіток; брак; використання робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок тощо;



Рис. 1. Критерії оцінки персоналу компанії

Джерело: складено за [1–15].

- ✦ *критерії поведінки на робочому місці*: використання робочого часу; структура затрат часу на виконання робочого завдання і культура робочого місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; діловитість; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передавання професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів виробництва.

До персоналу управління залежно від вимог застосовуються інші критерії, ніж для співробітників, а саме:

- ✦ *критерії поведінки та результатів праці*: професійна кваліфікація, застосування досвіду і навичок, знань, самостійність, ініціатива; здатність до аналізу, пошук рішень; надійність виконання роботи; доцільність методів роботи; витривалість, навантаження і стабільність, орієнтація на результат, співробітництво;
- ✦ *критерії керівництва*: визначення цілей, комунікабельність, мотивація співробітників, їх використання, сприяння їм, інформування співробітників [20].

Система оцінки праці персоналу в ПрАТ «Київстар» складається з двох взаємопов'язаних підсистем – щоквартальної та щорічної оцінки (рис. 2). Щоквартально проводиться планування в рамках річних цілей з подальшою оцінкою ефективності виконання співробітниками планових завдань.

Важливо відзначити, що в компанії «Київстар» оціночні процедури – це не порожня формальність: система оцінки є управлінським інструментом, який допомагає менеджерам спрямовувати зусилля всіх співробітників на реалізацію стратегії компанії. Своєчасне надання структурованого зворотного зв'язку, причому, за однаковими та зрозумілими правилами, допомагає підвищити мотивацію та залучення працівників.

По завершенні року проводиться комплексна оцінка ефективності роботи за рік, яка відображає рівень відповідності співробітника очікуванням компанії відносно ефективності діяльності на займаній посаді. При цьому враховуються такі чинники:

- ✦ рівень ефективності виконання квартальних і річних показників;
- ✦ рівень розвитку професійних знань і необхідних навичок;
- ✦ відповідність ділової поведінки необхідному для посади рівню прояву встановлених компетенцій;
- ✦ запропоновані та впроваджені ініціативи співробітника;
- ✦ отримані за звітний період заохочення (або догани).

Повний перелік усіх факторів, а також опис оціночних процедур повідомляється співробітникам.

За результатами квартальної оцінки виплачується квартальна премія. За підсумками річної оцінки приймається ряд важливих рішень, перш за все:

- ✦ щодо винагороди – підсумки оцінки безпосередньо пов'язані з розміром річної премії, яка виплачується співробітникам (за винятком окремих їх категорій, зокрема – спеціалістів з продажу) при успішній роботі компанії;
- ✦ про рівень зміни базового окладу співробітника;
- ✦ про кар'єрні зміни для найбільш гідних кандидатів (якщо в компанії виникли відповідні потреби);
- ✦ про напрямки подальшого навчання та розвитку співробітників.

Оператор мобільного зв'язку lifecell (компанія «Астеліт») відмовляється від оцінки своїх співробітників з метою їх заохочення чи покарання, а замість цього впроваджує нову, інноваційну для українського бізнесу систему «коучинга» для своїх співробітників, за допомогою якої і відбирає талановитих співробітників, під-

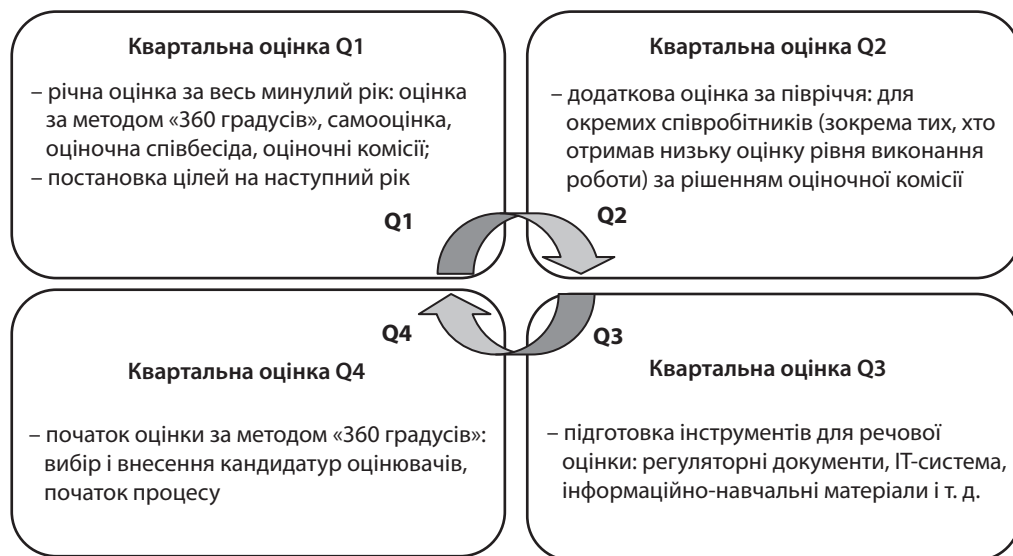


Рис. 2. Система оцінки праці персоналу компанії ПрАТ «Київстар»

Джерело: складено за [7–21].

вищує компетенцію тих, хто подає надії та відсіює тих співробітників, які не справляються з великою кількістю складних завдань, які ставить компанія перед собою, а, відповідно, і перед своїми співробітниками (рис. 3).

кож добре підготовленими і зрілими наставниками. Цей інструмент більш типовий для міжнародних глобальних структур з можливістю ротації між ринками і для швидкозростаючих організацій.

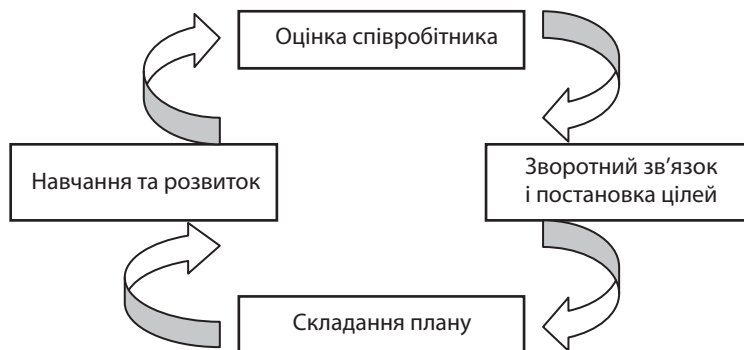


Рис. 3. Структурна схема інноваційного підходу до оцінки персоналу оператора lifecell

Джерело: складено за [16–22].

Оцінка персоналу присутня в компанії, але вона не схожа з іншими і, на перший погляд, може здаватися примітивною, оскільки має досить специфічну градацію:

- 1) таланти (15% від усього колективу);
- 2) енергійні та захоплені співробітники (60% від усього колективу);
- 3) співробітники, які справляються з поставленими перед ними завданнями, але не проявляють активності (20%);
- 4) співробітники, які з тих чи інших причин вибилися з колії та не справляються більше з поставленими завданнями (не більше 5% від усього колективу).

Таланти – це співробітники, які хочуть і можуть ще більше і яким компанія зацікавлена допомагати в актуалізації їх життєвого, професійного і творчого потенціалу.

Виявилось, що визначити таланти не завжди легко, але ще більш складне питання, яким чином компанія може співпрацювати зі своїми талантами, щоб утримати їх, зацікавити і допомогти їм ще повніше реалізувати свої здібності – навчати, заохочувати, залучати, пропонувати їм наставництво або коучинг.

Таланти за визначенням – уже високорезультативні та професійні для реалізації своїх завдань, тому тренінговий формат – це просто спосіб калібрування їх навичок або підготовки до нового рівня повноважень, а ніяк не спосіб розкриття їх потенціалу. Будь-які доступні компанії форми заохочення та залучення працюють на утримання, але їх дія не є довгостроковою.

Шляхом відсіву варіантів компанія «Астеліт» прийшла до того, що два найбільш дієві способи реалізації потенціалу талантів – це наставництво та коучинг.

Наставництво – дуже продуктивний спосіб підготовки талантів до певної кар'єри, чітко визначеної нової посади у зрозумілій і доступній для огляду часовій перспективі. Воно вимагає готовності компанії забезпечити «підігріті кар'єрні апетити» талантів реальними, прогнозованими можливостями розвитку кар'єри, а та-

У рамках коучингу компанія виділяє такі етапи:

1) створення коучингового контракту – документа, який коуч і співробітник підписують на першій зустрічі. Даний документ пояснює цілі коучингу, які за можливості це дає клієнтові, обов'язки коуча і самого співробітника.

2) Визначення обов'язкової послідовності дій на першій зустрічі:

- ✦ розповісти про цілі коучингу, чому саме такий формат;
- ✦ представити коучинговий контракт, підписати його з клієнтом;
- ✦ дізнатися, що означає для співробітника його талант-статус;
- ✦ запитати співробітника, що ще він хоче і може зробити для того, щоб реалізувати себе в цій компанії та досягти нового рівня успіху і визнання?

3) Визначення запиту на подальшу роботу зі співробітником.

4) Завершення зустрічі, визначення результату, який співробітник отримав на першій зустрічі, договір про подальшу роботу і про підготовку плану розвитку за результатами коучингових сесій.

Таким чином, очевидно, що оператори мобільного зв'язку (надалі – ОМЗ) приділяють оцінці персоналу достатньо уваги. Розроблення методичного підходу до оцінки персоналу має відображати дієвий механізм оцінки, який задовольнить всіх мобільних операторів. Новий підхід має бути спрямований не тільки на розвиток кожного окремого мобільного оператора, а також і на розвиток всієї сфери надання послуг мобільного зв'язку.

Сучасний стан економіки в цілому, та зокрема сфери зв'язку, диктує перш за все напрям до зниження витрат на управління та оцінку персоналу без втрати їх якості, об'єктивності та результативності. У такому випадку, на думку авторів, доречним буде використання системи співробітництва між операторами мобільного зв'язку, їх взаємовигідне об'єднання в питанні оцінки персоналу.

На практиці процес взаємовигідного співробітництва може бути втілений за прикладом, наведеним у алгоритмі (рис. 4).

Основний акцент у алгоритмі стосується використання асесмент-центру досить незвичним шляхом. Він полягає в тому, що функції експертів буде покладено на працівників оператора-партнера.

Таким чином, на думку авторів, можна досягти декількох цілей:

1) обмін експертами дає змогу знизити витрати на оцінку, оскільки відповідає необхідність залучення професійних фахівців та співпраці з компанією, що спеціалізується в наданні послуг підбору та оцінки персоналу;

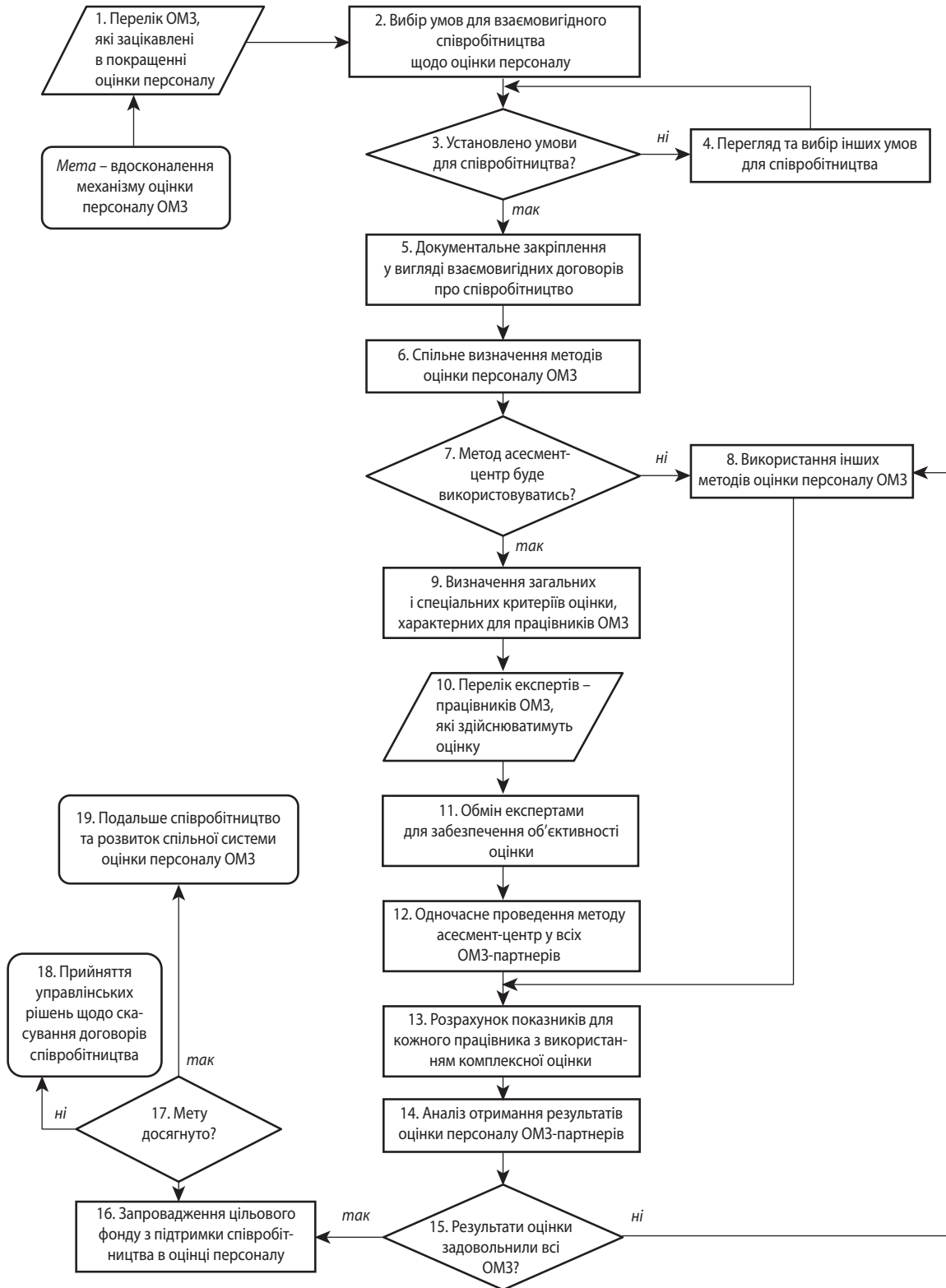


Рис. 4. Структурно-логічна схема механізму оцінки персоналу оператора мобільного зв'язку

Джерело: авторська розробка.

2) працівники оператора мобільного зв'язку краще розуміються на специфіці праці своїх колег, ніж зовнішні експерти;

3) за допомогою експертів – працівників іншого оператора мобільного зв'язку можна досягти вищого рівня об'єктивності та неупередженості оцінки, ніж із залученням своїх власних співробітників, на оцінку яких можуть впливати особисті стосунки з оцінюваними;

4) у подальшому розвитку співробітництва операторів мобільного зв'язку щодо оцінки персоналу можливим є об'єднання всіх експертів в окремий центр оцінки, який зможе надавати послуги з оцінки персоналу не тільки для своїх компаній, а й для інших підприємств зв'язку, діяльність яких є подібною до мобільних операторів, наприклад інтернет-провайдерів. Документально оцінка персоналу з використанням методу асесмент-центр може бути систематизована у вигляді комплексної оцінки персоналу, побудованої на основі застосування системи балів.

Головна ідея комплексної оцінки – відобразити кількісно в балах найсуттєвіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. До характеристики працівника належать його професійно-кваліфікаційний рівень і ділові якості, що зумовляють правильне та своєчасне виконання відповідних функціональних обов'язків.

Ознаками, які характеризують роботу, вважатимемо складність роботи функцій і конкретно досягнутий результат, які суттєво взаємозв'язані між собою. Так, оцінка поточних результатів роботи підтверджує оцінку ділових якостей. Взаємодіють між собою професійно-кваліфікаційний рівень працівника і функціональні обов'язки, притаманні його посаді. Комплексна оцінка персоналу передбачає розгляд зазначених характеристик не окремо, а в сукупності.

Експерти-працівники іншого оператора мобільного зв'язку під час проведення асесмент-центру виставляють оцінки, що характеризують їх враження від спостережень за оцінюваними працівниками. Результати ретельно аналізують та підбивають остаточні розрахунки інтегрального показника оцінки персоналу. На основі отриманих даних можуть бути надані рекомендації щодо подальших управлінських рішень.

Після закінчення процедури асесмент-центру проведення розрахунків з використанням комплексної оцінки на основі системи балів та підбиття підсумків працівники, що виступали в ролі експертів-спостерігачів, повертаються на свої робочі місця, до своїх безпосередніх обов'язків у оператора мобільного зв'язку.

Керівництво мобільних операторів на основі отриманих результатів аналізу приймає рішення про подальшу співпрацю або про скасування договорів.

ВИСНОВКИ

У ході проведених нами досліджень, аналізу та узагальнення досвіду оцінки праці персоналу операторів мобільного зв'язку встановлено, що вони застосовують різні методи.

Оператор мобільного зв'язку «Київстар» використовує корпоративну систему оцінки, що включає квартальну та річну оцінки. Під час квартальної оцінки використовуються ключові показники ефективності. Річна оцінка розподілена на декілька етапів і проводиться з використанням «методу 360°», самооцінки та оцінки керівника. На основі висновків оціночної комісії приймаються управлінські рішення.

Оператор мобільного зв'язку **lifecell** використовує найбільш дієві, на їх думку, способи реалізації потенціалу талантів – наставництво і коучинг. При цьому основною ціллю коучингу, як методу оцінки, є виявлення кращих співробітників, що дозволяє компанії досягти нових висот, а співробітнику просунути по службових сходах.

З огляду на вищезазначені особливості можна зробити висновок, що усіма компаніями використовуються оцінки компетенцій працівників, які потребують постійного оновлення щодо відповідних посад, особливо в галузі надання послуг мобільного зв'язку, оскільки саме ця сфера національної економіки розвивається стрімкими темпами.

Таким чином, оцінка персоналу операторів мобільного зв'язку має бути дієвою, тобто в результаті її застосування забезпечуватиметься чіткий зв'язок результатів праці та її оплати, високий рівень мотивації та максимальної віддачі від працівників. Також оцінка персоналу має задовольняти вимогу практичності, система оцінки повинна бути зручною для використання на практиці як людям, які проводять оцінку, так і тим, хто оцінюється.

Виконання вищезазначених вимог забезпечить технологія асесмент-центру, в якому функції експертів буде покладено на працівників оператора-партнера.

У випадку, якщо результати вдосконаленого способу оцінки персоналу задовольнять всі зацікавлені сторони, наступним кроком може стати організація спільного асесмент-центру за участю експертів – працівників всіх ОМЗ-партнерів.

З розвитком спільного асесмент-центру до основних видів його діяльності можуть бути залучені послуги з оцінки персоналу компаній, що надають різні види телекомунікаційних послуг (наприклад, у сфері кабельного, цифрового телебачення, Інтернету тощо).

Подальшими дослідженнями авторів у цьому напрямку передбачено визначення умов співробітництва операторів мобільного зв'язку в плані організації спільного асесмент-центру із залученням новітніх інформаційних технологій та їх застосування на практиці. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А. Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы. М.: Финансы и статистика, 2004. 176 с.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.

3. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій/ М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. Київ: МАУП, 2004. 368 с.

- 4. Завіновська Г. Т.** Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 432 с.
- 5. Савченко В. А.** Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
- 6. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю.** Управление персоналом. СПб.: Изд-во Смольного университета, 2000. 400 с.
- 7. Колот А. М.** Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
- 8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.** Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
- 9. Полищук И. И.** Внедрение системы оценки персонала с целью эффективного управления персоналом организации. *Экономика Крыма*. 2013. № 1 (42). URL: http://science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2013/econ_1_2013/econ_1_2013.pdf
- 10. Колот А. М.** Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 234 с.
- 11. Кілочко Ю. В., Арзамасова О. В.** Особливості методів оцінки персоналу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер.: Економіка. 2009. Вип. 27. С. 130–137.
- 12. Дідур К. М.** Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
- 13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.** Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
- 14. Хомутник Н. В., Бала Р. Д.** Методи оцінювання персоналу підприємства // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 8–10 листопада 2012 р.). Львів: Видавництво «Львівської політехніки», 2012. С. 428–430.
- 15. Гранатуров В. М., Литовченко І. В.** Управління послугами зв'язку: навч. посіб. Київ: Освіта України, 2010. 254 с.
- 16. Станкевич І. В., Борисевич Є. Г.** Особливості оцінювання праці управлінського персоналу організацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 7 (квітень). С. 86–90.
- 17. Станкевич І. В., Кульчицька М. К.** Методи оцінки персоналу операторів мобільного зв'язку: теоретичні аспекти застосування // Інфокомунікації – сучасність та майбутнє: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 30–31 жовтня, 2014 р.). Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова. Ч. 4. С. 110–115.
- 18. Кляйнманн М.** Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала/пер. с нем. Харьков: Гуманитарный Центр, 2004. 100 с.
- 19. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.** Управління персоналом. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
- 20. Оганесян И. А.** Управление персоналом организации. Мн.: Амалфея, 2000. 256 с.
- 21.** Структура управління компанією «Київстар». URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1235-1.html>
- 22.** Офіційний сайт мобільного оператора «life!». URL: <http://www.life.com.ua/index.php?area=general&lng=uk&page=1-19>

Науковий керівник – Станкевич І. В., кандидат економічних наук, доцент, завідувача кафедри менеджменту та маркетингу ОНАЗ ім. О. С. Попова

REFERENCES

- Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Profesional, 2006.
- Didur, K. M. "Suchasni metody otsinky personalu" [Modern methods of staff evaluation]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2011). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

- Holovaty, M. F. et al. *Upravlinnski aspekty sotsialnoi roboty* [Managerial aspects of social work]. Kyiv: MAUP, 2004.
- Hranaturov, V. M., and Lytovchenko, I. V. *Upravlinnia posluhamy zviazku* [Management communication services]. Kyiv: Osvita Ukrainy, 2010.
- Kolot, A. M. *Motyvatsiia personalu* [Motivation of staff]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Krushelnyska, O. V., and Melnychuk, D. P. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Kondor, 2003.
- Kolot, A. M. *Motyvatsiia, stymuliuвання i otsinka personalu* [Motivation, stimulation and evaluation of personnel]. Kyiv: KNEU, 2005.
- Kilochko, Yu. V., and Arzamasova, O. V. "Osoblyvosti metodiv otsinky personalu" [Specific methods of personnel assessment]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. Ser.: Ekonomika, no. 27 (2009): 130-137.
- Khrutskiy, V. E., and Tolmachev, R. A. *Otsenka personala: sovremennyye sistemy i tekhnologii*. *Nastolnaya kniga kadrovoy sluzhby* [Personnel assessment: modern system and technology. Handbook of personnel services]. Moscow: Finansy i statistika, 2004.
- Krushelnyska, O. V., and Melnychuk, D. P. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Kondor, 2005.
- Khomutnyk, N. V., and Bala, R. D. "Metody otsiniuvannya personalu pidpriemstva" [Methods of evaluation personnel]. *Marketynh ta lohystyka v systemi menedzhmentu*. Lviv: Vyd-vo «Lvivskoi politekhniki», 2012. 428-430.
- Kliaynmann, M. *Assessment-Tsentr. Sovremennyye tekhnologii otsenki personala* [The Assessment Centre. Modern technologies of personnel assessment]. Kharkov: Gumanitarnyy Tsentr, 2004.
- Oganeyan, I. A. *Upravleniye personalom organizatsii* [The management staff of the organization]. Minsk: Amalfeya, 2000.
- Ofitsiyni sait mobilnoho operatora «life!». <http://www.life.com.ua/index.php?area=general&lng=uk&page=1-19>
- Polishchuk, I. I. "Vnedreniye sistemy otsenki personala s tsel'yu effektivnogo upravleniya personalom organizatsii" [Implementation of personnel appraisal system for effective personnel management]. *Ekonomika Kryma*, no. 1 (2013). http://science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2013/econ_1_2013/econ_1_2013.pdf
- Stankevych, I. V., and Borysevych, Ye. H. "Osoblyvosti otsiniuvannya pratsi upravlinskoho personalu orhanizatsii" [Peculiarities of evaluation of labor management personnel]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 7 (2014): 86-90.
- Stankevych, I. V., and Kulchytska, M. K. "Metody otsinky personalu operatoriv mobilnoho zviazku: teoretychni aspekty zastosuvannya" [Personnel evaluation methods of mobile operators: theoretical aspects of application]. *Infokomunikatsii – suchasnist ta maibutnie*. Part 4. Odessa: ONAZ im. O. S. Popova. 110-115.
- Savchenko, V. A. *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Managing staff development]. Kyiv: KNEU, 2002.
- "Struktura upravlinnia kompaniieiu «Kyivstar»" [The management structure of the company "Kyivstar"]. <http://www.frontmanagement.org/fomants-1235-1.html>
- Skopylatov, I. A., and Efremov, O. Yu. *Upravleniye personalom* [Personnel management]. St. Petersburg: Izd-vo Smolnogo universiteta, 2000.
- Vynohradskiy, M. D., Vynohradka, A. M., and Shkanova, O. M. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2009.
- Zavinovska, H. T. *Ekonomika pratsi* [Labor Economics]. Kyiv: KNEU, 2003.