

3. МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-1-7>

УДК 658.3.07

Шматько Н.М.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Кармінська-Бєлоброва М.В.

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Пантелєєв М.С.

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Shmatko Nataliia, Karminska-Bielobrova Maryna, Pantelieiev Mykhailo
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

У сучасній ринковій економіці, коли конкуренція між підприємствами постійно зростає, роль персоналу в успіху самого підприємства стає критично важливою. Ефективне управління персоналом вимагає правильного підходу до процесів підбору, розвитку, навчання та мотивації працівників. Методи оцінки персоналу підприємства відіграють ключову роль у вирішенні цих завдань, допомагаючи виявити якості та потенціал своїх співробітників, необхідних для досягнення стратегічних цілей. У статті розглядаються сучасні методи оцінки персоналу підприємства, серед яких виділено: метод бальної оцінки в оцінці персоналу, метод анкетування, метод порівняння за парами, метод рейтингових поведінкових установок, метод 360 градусів, assessment center; методи оцінки з урахуванням моделей компетенцій. У сучасних умовах проблема оцінки персоналу стає актуальною, так як людський ресурс відіграє все більш важливу роль у конкурентоспроможності підприємства над ринком. При формуванні системи оцінки персоналу в організації необхідно враховувати недоліки та переваги кожного з методів, для створення дійсно ефективного процесу оцінки, який даватиме результат.

Ключові слова: система управління персоналом, критерії оцінки персоналу, методи оцінки, метод 360 градусів, assessment center.

Постановка проблеми. Сучасне динамічне бізнес-середовище потребує ефективного управління людським капіталом для забезпечення сталого успіху підприємств. Одним із ключових елементів цього процесу є система оцінки персоналу, яка дозволяє компаніям виявляти та розвивати таланти, адаптуватися до змін ринку та підвищувати загальну продуктивність. В даний час, з урахуванням умов, що швидко змінюються, і вимог ринку, існуючі методи оцінки стикаються з викликами та обмеженнями, що робить актуальним питання їх модернізації та пристосування до нових реалій.

Процес оцінки персоналу залежить від різних факторів, і в кожній компанії він унікальний, це насамперед зумовлено стадією розвитку компанії, стратегією та політикою системи управління персоналом, стилем управління, організаційною та корпоративною культурою. Який саме вибрати метод та інструмент для виявлення особистісних та поведінкових якостей, виявити потребу у навчанні та розвитку, об'єктивно оцінити внесок кожного співробітника, є одним з важливих завдань, яке необхідно вирішити для створення ефективної системи оцінки персоналу в організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню методів оцінки персоналу організації присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Балабанова Л.В., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Завиновської Г.Т. та інші, які розглядали такі аспекти як ефективність оцінювання персоналу, принципи, на яких повинен ґрунтуватися цей процес, показники, що визначають систему оцінки та інші [1–3]. Праці вчених, присвячені традиційним методам, виявляють недоліки, такі як суб'єктивність, обмежена точність та нездатність адаптуватися до змін довкілля. У світлі цих обмежень виникає потреба подальших досліджень нових, інноваційних методів, здатних вирішувати сучасні виклики оцінки персоналу в організації.

Формулювання цілей статті. Мета даного дослідження полягає в аналізі, оцінці та порівнянні сучасних методів оцінки персоналу на підприємстві з метою виявлення їх ефективності, адаптованості до змін у бізнес-середовищі та впливу на загальну стратегію управління людськими ресурсами. Дослідження спрямоване на виявлення інноваційних підходів до оцінки співробітників, які можуть оптимізувати управління персоналом, підвищити якість підбору та розвитку кадрів, а також сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах бізнес-середовища, що швидко змінюється.

Виклад основного матеріалу. Оцінка співробітників підприємства – одна з функцій з управління персоналом, спрямована на визначення рівня ефективності діяльності та отримання необхідної інформації про кадровий потенціал організації загалом. Ефективна оцінка персоналу грає величезну роль в управлінні, вона є основою безлічі процедур: прийому на роботу, внутрішніх переміщень, звільнень, зарахування до складу резерву на висування, матеріального та морального стимулювання, застосування санкцій, перепідготовки та підвищення кваліфікації, контролю персоналу, вдосконалення організації управлінської праці, прийомів та методів роботи, покращення структури апарату. Відсутність надійних систем оцінки може призвести до того, що організація втрапить здібного працівника та придбає нездатного.

Розглянемо основні методи оцінки персоналу, які найчастіше зустрічаються в сучасних організаціях:

Метод бальної оцінки в оцінці персоналу. Це метод кількісної оцінки працівників, при якому їм надаються бали відповідно до певних критеріїв. Цей метод широко використовується в процесі управління людськими ресурсами та є частиною системи управління продуктивністю.

Принцип роботи методу бальної оцінки наступний: спочатку треба встановити критерії, тобто визначити конкретні критерії оцінки, які будуть використовуватись для вимірювання продуктивності працівників. Критерії можуть включати такі аспекти, як досягнення мети, якість роботи, ініціатива. Далі призначаються бали, до кожного критерію встановлюються конкретні рівні виконання, кожному у тому числі відповідає певна кількість балів. Ці бали можуть бути зважені відповідно до

важливості кожного критерію. Роботодавець чи керівник оцінює кожного працівника, привласнюючи бали за виконання кожного критерію. Це може відбуватися періодично, наприклад щорічно, або при виконанні певних проектів. Бали, присвоєні за кожним критерієм, підсумовуються, утворюючи загальний бал кожного співробітника. Цей загальний бал може використовуватися для ранжування співробітників або для прийняття рішень щодо винагороди, підвищення чи навчання.

Метод анкетування. За допомогою цього методу співробітники заповнюють заздалегідь створені анкети з питаннями, що допомагають оцінити необхідні компетенції. Ефективність методу знову ж таки залежить від наповненості анкети, наскільки повно питання можуть дати картину відповідності вимогам.

Метод анкетування в оцінці персоналу є процесом збору структурованих даних про ефективність роботи співробітників з використанням анкет, які заповнюють різні учасники оціночного процесу, такі як керівники, колеги, підлеглі або самі співробітники. Цей метод дозволяє отримати думки різних сторін щодо продуктивності співробітників і надає більш повну картину особи, що оцінюється.

Метод анкетування ефективний, якщо він застосовується відповідно до цілей оцінки та з урахуванням особливостей організації. Важливо правильно розробити анкети, забезпечити анонімність та підготувати учасників до процесу.

Метод порівняння за парами. При використанні методу (Pairwise Comparison) керівник порівнює результати одного працівника з результатами іншого. Потім зазначається, скільки разів конкретний працівник був найкращим у парі і на підставі отриманих результатів вибудовується загальний рейтинг. Такий метод дуже прозорий, наочний і зрозумілий, але ресурсозатратний.

Метод рейтингових поведінкових установок. Формується на щоденній/тижневій/щомісячній основі. Дозволяє, по-перше, наочно співвіднести результати одного працівника з результатами інших, а по-друге, за допомогою нього можна аналізувати динаміку співробітника, зростання падіння, ефективність заходів, що проводяться з ним.

Метод порівняння по парах може бути корисним, особливо у невеликих групах співробітників, коли необхідно швидко отримати відносні ранжирування. Однак для більш повної та об'єктивної оцінки рекомендується комбінувати цей метод з іншими методами оцінки.

Метод «360 градусів». Метою цього методу є оцінка компетенцій працюючих співробітників виявлення областей розвитку персоналу та визначення потреб у навчанні. Метод «360 градусів» заснований на суб'єктивній оцінці різних людей, в результаті цього, керівництво та співробітник отримує об'єктивний зворотний зв'язок. Процес організовано наступним чином: формується ряд питань для анкетування, далі на запитання відповідають усі учасники. Особливість методу полягає в тому, що співробітника оцінюють чотири групи людей: керівник, підлеглі, колеги, клі-

енти чи партнери, а також він сам собі дає самооцінку. Цей метод дає можливість побачити співробітника з боку, оцінити сприйняття на різних рівнях організації та побачити сильні сторони та галузі розвитку, внаслідок чого сформувавши ефективний план розвитку [4].

Зупинимося більш детально на одному з сучасних методів оцінки персоналу, що набирають обертів, це Assessment Center. Одним із плюсів даного методу є те, що він дозволяє розвинути масову категорію співробітників, яка не показує надрезультатів і не є надталановитою, але при цьому вона стабільна та постійна. Цей метод включає найкраще з наявних методик: по-перше, він комплексний, складається з різних методів і підходів, по-друге, оцінка проводиться в команді і з обов'язковим колективним обговоренням [6, с. 242]. Зазначимо, що Assessment Center – технологія, якій притаманні наступні ознаки:

- оцінка компетенцій, які заздалегідь визначені;
- кожна компетенція оцінюється за допомогою як мінімум двох методів інструментів;
- оцінюється одразу кілька співробітників.

Це необхідно для того, щоб вони могли виявити не лише свої професійні компетенції, а й уміння працювати у команді, лідерські якості. Мета такої оцінки – моделювання ситуації максимально схожої зі стандартними робочими умовами, щоб максимально повно оцінити набір компетенцій, що сприяють виконанню роботи.

Assessment Center це комплексний метод діагностики успішності співробітника у професійній діяльності на основі оцінки його поведінки у різних змодельованих ситуаціях. Assessment Center (центр оцінки) – організована технологія оцінки знань, навичок, ділових якостей працівників. Це універсальна, найточніша діагностика групової оцінки для вибору кандидата на вакантну посаду. Assessment Center допомагає кадровим службам провести аналіз компетенцій співробітників та оцінити, чи підходять вони займаній посаді. Оцінка проводиться своєю кадровою службою чи зовнішніми консультантами, консалтинговими компаніями. Assessment Center відноситься до професійних технологій тестування персоналу організації. Випробуваням пропонують виконати ряд вправ, котрим потрібно виявити важливі для компанії та конкретної посади знання, навички та якості. Ступінь присутності цих якостей оцінюють спеціальні експерти-оцінювачі, вони використовують суворі критерії. За підсумками випробування робиться висновок про відповідність людини цій посаді. Процедури займають від одного до трьох днів, кількість учасників оцінки зазвичай обмежена групою 5-10 осіб.

Вперше Assessment Center як процедуру кадрової роботи застосували в компанії AT&T в 1954 році в рамках дослідницької програми, і вже через чотири роки її стали постійно використовувати для оцінки готовності до управлінської діяльності. У 1960–1970 рр. багато американських фірм створили у себе Центри Оцінки персоналу [7, с. 101].

При впровадженні технології Assessment Center в процеси управління персоналом найбільш проблем-

ними є два моменти. Перший – це розробка правильних моделей компетенцій, які підлягають оцінці, і другий – надання результатів оцінки в такому вигляді, який буде підходити для подальшого використання при розробці планів розвитку персоналу [8].

При розгляді впровадження технології Assessment Center за рахунок внутрішніх ресурсів організації, рекомендується включити до складу внутрішньої робочої групи фахівців HR-підрозділу, керівників структурних підрозділів, які братимуть участь в розробці моделей компетенцій. Основним завданням робочої групи є координація всього процесу від розробки необхідних документів до надання результатів оцінки в формі звіту.

Кардинальні зміни в економіці України останніми роками вимагають всебічного аналізу господарського механізму управління, зокрема персоналом. Це пов'язано зі зростанням ролі персоналу організації в умовах становлення ринкових відносин. Технології Assessment Center це комплексні соціально-діагностичні методи, які систематично реєструють досягнення або недоліки поведінки працівників, що беруть участь в якості об'єктів оцінки.

Також більш докладно зупинимося на методі оцінки з урахуванням моделей компетенцій. На наш погляд, цей метод дозволяє оцінити та виявити інтелектуальні та ділові якості працівника, необхідні для успішної професійної діяльності. А також з'являється можливість побудувати план професійного розвитку кожного співробітника, щоб можна було компетенції вдосконалювати до необхідного рівня. Виконання такого плану має полягати у досягненні та вирішенні конкретних завдань та цілей. При виконанні робіт, які потребують професіоналізму та високого рівня інтелекту, кращого виконавця відрізняє високий рівень мотивації, навички міжособистісного спілкування, інфокомунікаційної взаємодії, що, власне, є компетенціями. Ряд учених вважають, що компетентнісний підхід виступає основою для добору методів оцінки персоналу [9]. Це дозволяє, з одного боку, провести оцінку стійкості вже наявних ключових компетенцій організації у межах певної стратегії розвитку, з другого боку, з'являється можливість визначення й формування нових компетенцій й у результаті виконаної роботи здійснити коригування стратегічних планів.

Надійність та вірогідність результатів оцінки повною мірою залежить від адекватності використовуваних інструментів для отримання необхідної діагностичної інформації, а складність та багатоплановість процесів оцінки управлінського персоналу визначають необхідність ретельної підготовки до їх розробки та реалізації. Однак на сьогоднішній день поширена ситуація, в якій кадрові служби організації не мають у своєму розпорядженні необхідного арсеналу методів і технологій для проведення оціночних процедур. Крім того, існує гостра потреба в вже навчених та підготовлених фахівцях, здатних професійно організувати та здійснити проведення комплексної оцінки персоналу [10].

Кожен із сучасних методів має свої переваги та недоліки. Підприємствам необхідно враховувати їх під час складання програми навчання. До вибору методу навчання їм слід підходити диференційовано, оскільки програми, що навчаються, відрізняються і за рівнем складності і за вартістю, і за часом проходження, і за тривалістю впливу.

Висновки. Різноманітність методів оцінки персоналу дозволяє роботодавцю з максимальною точністю виявити актуальні та потенційні можливості персоналу, побачити сильні та слабкі сторони системи управління

та сформувати власну модель оцінки співробітників виходячи зі специфіки та цілей організації. Керівництво організації має вибрати найбільш підходящий їм метод оцінки персоналу. І це не обов'язково має бути один якийсь метод оцінки, організація має право їх комбінувати, орієнтуючись на специфіку своєї діяльності, пов'язані з цим фінансові витрати. У поєднанні цих змінних, організація може побудувати власну систему оцінки персоналу, та буде ефективно її використовувати для успішного свого функціонування.

Список літератури:

1. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93>
2. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
3. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr>
4. 360 Degree Performance Appraisals. URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html> (дата звернення: 05.01.2024).
5. Зленко А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів». *Економічний вісник університету : зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди*. 2012. Вип. 18/1. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf
6. Кармінська-Белоброва М.В. Assessment Center як нова технологія в системі управління персоналом. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доп. 8-ї наук.-практ. конф. з міжнар. участю*, 1 листопада 2019 р. Харків : Монограф, 2019. С. 241–243.
7. Дяків О.П., Пилипчук М.В. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Дала*. 2011. № 14 (168). Ч. I. С. 100–104.
8. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20
9. Шматко Н.М., Пантелеєва І.В., Кармінська-Белоброва М.В. Концепції стійкого організаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 2. С. 17–22.

References:

1. Sokolovska V., Babchinska O. and Ivanchenko H. (2019) Methods of evaluation of personnel: the role and significance in management. *Agrosvit*, no. 20, pp. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93>
2. Didur K. M. (2011) Modern methods of personnel evaluation. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
3. Staff appraisal: methods that every HR should know. Available at: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr>
4. 360 Degree Performance Appraisals. Available at: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html> (accessed January 5, 2024).
5. Zlenko A. M. (2012) Otsinka pratsivnykiv metodom "360 hradusiv" [Evaluation of employees by the "360 degrees" method]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu: zb. nauk. prats Pereiaslav-Khmelnytskoho derzh. ped. un-tu im. Hryhoriia Skovorody*, vol. 18/1. Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf
6. Karminska-Bielobrova M. V. (November 1, 2019) Assessment Center yak nova tekhnolohiia v systemi upravlinnia personalom [Assessment Center as a new technology in the personnel management system]. *Profesiyni menedzhment u suchasnykh umovakh rozvytku rynku: materialy dop. 8-yi nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu, Professional management in modern conditions of development of market: reports of the 8th sci.-practical conf. with intern. participation*. Kharkiv: Monohraf, pp. 241–243.
7. Diakiv O. P. (2011) Otsinka personalu metodom Assessment Center [Personnel assessment by the Assessment Center method]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. Volodymyra Dalia*, no. 14 (168), part 1, pp. 100–104.
8. Didur K. M. (2011) Suchasni metody otsinky personalu [Modern methods of personnel evaluation]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20 (in Ukrainian)
9. Shmatko N. M. (2023) Kontseptsii stiikoho orhanizatsiinoho rozvytku velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnychykh system [Concepts of sustainable organizational development of large-scale economic and production systems]. *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)*, no. 2, pp. 17–22.

MODERN METHODS OF PERSONNEL EVALUATION IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

Evaluation of enterprise employees is one of the management functions personnel aimed at determining the level of effectiveness activities and obtaining the necessary information about human resources the organization as a whole. This is a mandatory element of the control system in any organization, the "end-to-end" type of personnel work is inevitably taken into account when development of personnel programs. Effective personnel assessment plays a huge role in management them, it is the basis of many procedures: hiring, internal transfers, layoffs, enrollment in the reserve for promotion, material and moral incentives, application of sanctions, retraining and advanced training, personnel control, improving the organization of managerial work, techniques and methods work, improving the structure of the apparatus. Lack of reliable systems assessments may cause the organization to lose a capable employee and acquire an incapable. There is a wide variety of methods, each of which is unique in its own way, and the organization faces a great challenge in determining the appropriate one both for the company as a whole and for its individual parts. The article discusses modern methods of assessing enterprise personnel, among which the scoring method in personnel assessment, the questionnaire method, the method of comparison in pairs, the method of rating behavioral settings, the 360 degree method, assessment center, assessment methods taking into account competency models are highlighted. Organizations often combine or modify methods and adjust them to suit themselves, taking into account financial costs and specifics organizations. Only by taking into account all the listed subtleties can you build your system for personnel assessment and at the same time achieve effective use of human resources. A variety of personnel assessment methods allows the employer to identify current and potential staff capabilities, see the strengths and weaknesses of the system management and create your own employee assessment model based on the specifics and goals of the organization. All these necessary measures contribute to economic stability, increased efficiency, labor productivity, cohesion and mutual assistance of employees, mentoring and, most importantly, a caring attitude towards development priorities and strategies the organization in which they work.

Key words: *personnel assessment, personal approach, method, standard estimates questionnaire method.*