

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>

УДК.331.101

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

FEATURES OF MODERN PERSONNEL EVALUATION METHODS: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Атанасов Микола Віталійович

аспірант,

Національний університет «Одеська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9061-6858>**Atanasov Mykola**

Odessa Polytechnic National University

В реаліях сьогодення процедура оцінювання персоналу є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом підприємства. Різноманіття сучасних методів оцінювання персоналу дозволяє менеджерам обирати ті, які є більш результативними для конкретного підприємства. В процесі здійснення ефективної процедури оцінювання персоналу необхідно обрати найбільш зручний «пакет» методів саме для потреб підприємства, оскільки кожен з сучасних методів має свої переваги та недоліки. В цьому контексті доцільно провести дослідження особливостей сучасних методів оцінювання персоналу, проаналізувати їх переваги та недоліки.

Ключові слова: персонал, оцінювання персоналу, методи оцінювання персоналу, оцінка, ефективність.

In today's world, the procedure of personnel evaluation is an integral part of effective personnel management of the enterprise. Modern personnel evaluation methods allow managers to choose those more practical for a particular enterprise. In implementing an effective procedure of personnel evaluation, it is necessary to select the most convenient "package" of methods for the needs of the enterprise, as each of the modern techniques has its advantages and disadvantages. In this context, it is advisable to study the features of contemporary personnel evaluation methods to analyze their advantages and disadvantages. As personnel is an integral part of every enterprise, in current conditions, personnel evaluation and development procedures are becoming increasingly critical. Every day the evaluation criteria change and develop further, making it necessary to constantly be one step ahead and follow the trends in this area. In these conditions, research and analysis of new types and personnel evaluation systems are becoming increasingly important, giving importance to what is more effective. Staff evaluation, also known as performance evaluation, is a periodic evaluation of employees' performance by a line manager or a special department of the modern company. It is an opportunity to evaluate the employee's progress, praise his achievements and work together to improve efficiency and help achieve the company's goals. Most companies conduct staff evaluations regularly, usually at least once a year. The assessment usually includes an overview of the employee's different job responsibilities and habits compared to expectations. Evaluation results are often critical in raising career ladders, bonuses, wages, etc. In addition, regular evaluations help employees better understand what is expected of them, improve communication between management and employees, giving employees proper recognition of their work. This work aims to analyze and classify modern methods of personnel evaluation, study the peculiarities of their use, and identify their advantages and disadvantages in current conditions.

Keywords: personnel, personnel evaluation, personnel evaluation methods, evaluation, efficiency.

Постановка проблеми. Задля якісного управління трудовим потенціалом підприємства необхідно вміти реально оцінювати кадри, використовуючи для цього сучасні методи і методології.

Такий інструмент як оцінка персоналу допомагає керівнику чи спеціально назначеній для цього особі зібрати інформацію

стосовно можливостей і перспектив розвитку працівників організації, виявити неефективність праці та її причини, проаналізувати потребу у навчанні чи підвищенні кваліфікації, визначити шляхи удосконалення організації праці. Сучасні методи та методології оцінювання персоналу постійно набувають подальшого розвитку, адже все більше сучасних під-

приємств починають дотримуватись концепції динамічної інтелектуалізації персоналу та впроваджують прогресивні технології намагаючись бути на крок попереду. Таким чином, доцільно більш детально дослідити сучасні методи оцінювання персоналу та визначити їх основні переваги та недоліки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує велика кількість опублікованих робіт, присвячених дослідженню окремих аспектів оцінювання персоналу та сучасних методів для його оцінки. Такі спеціалісти, як І. Ансофф, М. Портер, Р. Фатхутдінов, Й. Шумпетер, В. Чевганова, І. Лойко, Л. Миронова, О. Савчинський, С. Філіппова, А. Дунська, І. Єпіфанова, В. Джеджула, К. Дідур, К. Ковтуненко, О. Станіславик, О. Коваленко, Н. Скрипник та ін. зробили значний внесок у вивчення цих питань [1–8].

Незважаючи на значну кількість досліджень на сьогодні, особливості сучасних методів оцінювання персоналу потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є проведення аналізу й класифікації сучасних методів оцінювання персоналу, дослідження особливостей їх використання, а також визначення їх переваг та недоліків.

Виклад основного матеріалу дослідження. На даний момент існує велика кількість методів які використовують для ділової оцінки персоналу у кадровому менеджменті, кожен з них є актуальним у певний етап життєдіяльності підприємства. Проте повною мірою система оцінювання виявляється діє-

вою лише при комплексній оцінці, структуру якої можна представити у вигляді моделі (рис. 1), що поєднує три групи характеристик серед яких: якості працівника, трудова поведінка і результат діяльності.

З представленої моделі видно, що характеристики трьох груп тісно пов'язані між собою. Це й не дивно, оскільки якості працівника є базою, яка покладається при формуванні трудової діяльності, яка у той же час слугує процесом для формування результатів діяльності [1].

Існує безліч методів оцінки персоналу, які використовуються підприємствами та організаціями. Їх умовно поділяють на традиційні та сучасні (рис. 2).

Традиційні методи зосереджені на окремому працівнику і базуються лише на суб'єктивній оцінці керівника у результаті аналізу досягнень першого. Недоліком даного методу є надання оцінки, ігноруючи цілі й перспективи компанії і думки колег, що робить його актуальними лише для великих підприємств зі стабільним зовнішнім середовищем.

Сучасні ж методи орієнтовані на майбутнє організації й оцінюють ефективність роботи працівники у групі, його здібності до розвитку, опанування нових знань і процесій.

Такий підхід дає змогу сформувати команду спеціалістів, що за допомогою своїх навичок та вмій приведуть організацію до поставленої мети у майбутньому [2].

В цьому контексті доцільно розглянути представлені сучасні методи більш детально.

Метод моделювання ситуацій. Даний метод базується на створенні штучних ситуацій, які

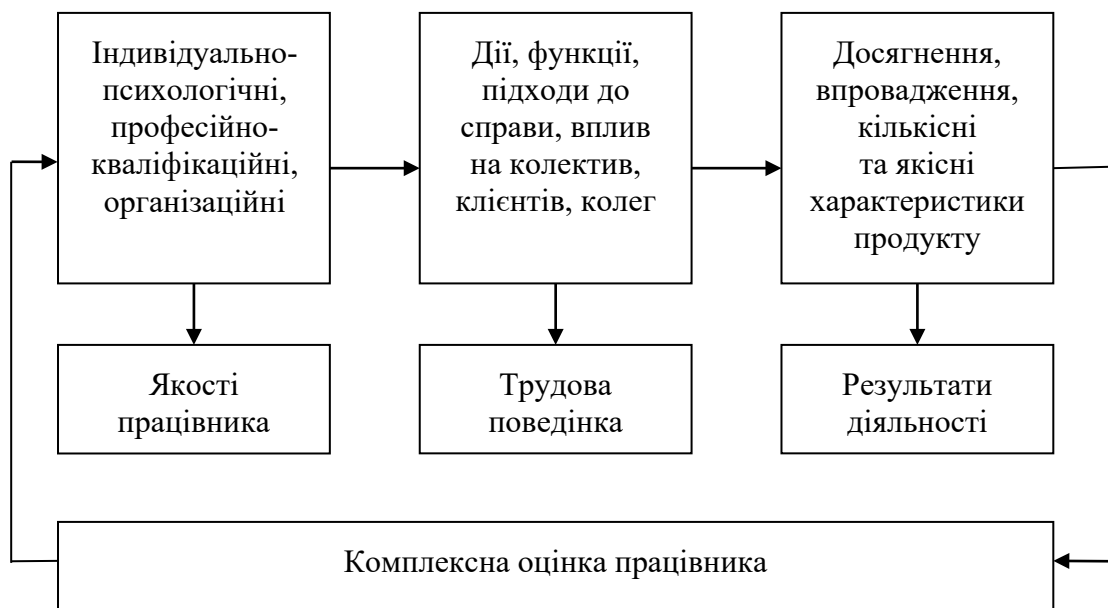


Рис. 1. Модель комплексної оцінки працівника



Рис. 2. Методи оцінювання персоналу

є максимально близькими до реальних умов праці з ціллю оцінки поведінки робітника та його рішень. Критеріями оцінки постають здатність працівника організувати і планувати свою діяльність і діяльність команди, гнучкість, стиль роботи та стійкість до стресів.

Оцінка методом «360 градусів». Цей метод, зазвичай, використовується для отримання інформації стосовно співробітника та організації в цілому. За допомогою опитування оточення тестованого (колеги, керівники та клієнти) можливо виявити ступінь відповідності співробітника займаній посаді. Оцінка дозволяє зробити необхідні висновки щодо сильних сторін робітника та зон його розвитку.

Етапи використання методу передбачають 4 етапи, серед яких: підготовка; введення; опитування учасників; визначення результатів і складання звіту, надання зворотного зв'язку [3].

Не дивлячись на велику кількість переваг методу, є один вагомий недолік, який треба завжди брати до уваги: отримані дані щодо професійних компетенцій працівника не завжди можуть вважатися достовірними, оскільки не треба забувати про такий критерій як особисте ставлення оточення до робітника, яке може зіпсувати картину оцінювання.

Управління за цілями (МВО). Суть методу МВО полягає в тому, що керівник делегує завдання своїми підлеглими, не пропонуючи їм при цьому докладну маршрутизацію руху виконання. При оцінці враховується не діяльність робітників, а саме результат.

Цілі і завдання виставляються за принципом SMART:

Specific – специфічні для організації, підрозділу, співробітника;

Measurable – вимірюванні (визначаються метрики для підрахунку продуктивності);

Achievable – досяжні, реалістичні;

Result-oriented – орієнтовані на результат, не на зусилля;

Time-based – обмежені в часі.

Цей метод доречний тільки у тих випадках, коли підприємство має в своєму розпорядженні компетентний висококваліфікований персонал. Даний метод не тільки надає керівнику оцінку дій своїх підлеглих, а й стимулює ініціативу і креативність співробітників. Реалізація методу складається з чотирьох взаємозалежних і взаємозв'язаних етапів (рис. 3).

Слід зазначити, що даний метод є лише підходом для оцінки персоналу, а не основою управління підприємством, оскільки часті зміни зовнішнього та внутрішнього середовища не дозволяють використовувати МВО як основу менеджменту, бо альтернативність досягнення цілей не є обов'язковою в цьому підході. Обов'язковою умовою реалізації є налагоджені взаємовідносини між роботодавцем і працівниками, оскільки в інакшому випадку ефективність МВО буде значно знижена.

Метод вирішальних ситуацій передбачає використання списку описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях, які розподіляються по розділах відповідно до характеру роботи. Зазвичай даний метод використовується в оцінках, що виносяться керівником, а не колегами та підлеглими [4].



Рис. 3. Етапи реалізації методу МВО

Метод асесмент центру – це метод комплексної оцінки персоналу, який на сьогоднішній день є одним із найточніших методів визначення рівня компетенції працівників. Методики, що включені до цього методу можуть змінюватись, проте найчастіше метод поєднує три блоки: ділові ігри, інтерв'ю, тести або опитування. На перший погляд асесмент-центр може нагадувати бізнес-тренінг, однак, на відміну від останнього, АЦ спрямований не на розвиток якостей, необхідних для професійної діяльності, а на надання для всіх учасників рівних можливостей та виявлення їхнього рівня. За процесом, що відбувається, спостерігають експерти, які фіксують всі деталі, а в кінці АЦ виконують функцію з оцінки співвідношення демонстраційної моделі поведінки та оцінювання компетенції. Ті, хто проходить АЦ, повинні максимально чесно відповідати на поставлені питання і не намагатися видавати бажане за дійсне – компетентні спостерігачі одразу наголошують на цих моментах, що не йде на користь іміджу співробітника.

Цілі та задачі даного методу виглядають наступним чином:

- достовірно оцінити рівень компетентності спеціалістів та керівників компанії;
- виявити перспективних співробітників для подальшого цілеспрямованого розвитку та кар'єрного просування;
- організувати ефективний підбір персоналу та точне розміщення кадрів усередині компанії;
- розробити індивідуальні плани розвитку співробітників, що повною мірою враховують їх сильні сторони та зони розвитку;

– сформувати кадровий резерв організації.

До недоліків застосування даного методу можна віднести високу вартість та великий обсяг часу, а також прив'язаність результатів оцінювання до рівня кваліфікації спостерігача-експерта.

Аналіз людських ресурсів – це методика оцінки персоналу, що була розроблена міжнародною дослідницькою мережею Factum Group для проведення аудиту прихильності співробітників своїй праці і підприємству, а також оцінювання ступені їх задоволеності. Методика дає змогу виявити основні фактори, що впливають на мотивацію та поведінку співробітників. Фактично це методика, яка застосовується для оцінювання лояльності персоналу до керівництва та умов праці. Результати дослідження допоможуть організації розробити варіанти підвищення лояльності робітників та розробити систему мотивації в компанії [5].

Так головною перевагою даного методу є анонімність, а це значно підвищує ймовірність достовірності результатів, на базі відсутності страху за свою думку перед виробництвом.

Висновки. Таким чином, за результатами дослідження сучасних методів оцінювання персоналу можна зробити висновок, що їх існує безліч і кожен має свої переваги та недоліки. Комплексне використання вищевказаних методів дасть зібрати інформацію стосовно можливостей і перспектив розвитку працівників організації, виявити неефективність праці та її причини, проаналізувати потребу у навчанні чи підвищенні кваліфікації, визначити шляхи удосконалення організації праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2014. № 146. С. 129–135.
2. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. № 315. С. 315–323.
3. 360 Degree Performance Appraisals. URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html> (дата звернення: 05.06.2022).
4. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20
5. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 46–50.
6. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. *Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія* / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. Одеса : Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.
7. Скрипник Н.А., Гуральська В.В., Шаркова Г.І. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/2. С. 21–23. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/306>
8. Ковтуненко К.В., Фоміна Н.М. Особливості управління персоналом в міжнародних організаціях : *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти» (НЛТУ України, м. Львів, 28-29 жовтня 2021 р.)*. Львів : Національний лісотехнічний університет України, 2021. С. 28–30.

REFERENCES:

1. Loiko I.H. (2014) Analiz suchasnykh metodiv otsinyuvannya personalu. [Analysis of modern methods of personnel evaluation]. *Zbirnyk naukovykh prats' Ukrayins'koho derzhavnoho universytetu zaliznychnoho transportu*. – Collection of scientific works of the Ukrainian State University of Railway Transport, no. 146, pp. 129–135. (in Ukrainian)
2. Savchynsky O.O. (2019) Suchasni metody otsinyuvannya personalu pidpryyemstva [Modern methods of evaluating the personnel of the enterprise]. *Menedzhment XXI stolittya: suchasni modeli, stratehiyi, tekhnolohiyi*. – Management of the XXI century: modern models, strategies, technologies, no. 315, pp. 315–323. (in Ukrainian)
3. 360 Degree Performance Appraisals. Available at: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html> (accessed June 05, 2022).
4. Didur K.M. (2011) Suchasni metody otsinky personalu [Modern methods of personnel evaluation]. *Efektivna ekonomika – Effective economics*, no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20 (in Ukrainian)
5. Mironova L.H. (2011) Suchasni metody otsinyuvannya personalu pidpryyemstv [Modern methods of assessing the personnel of enterprises]. *Kultura narodov Prychernomor'ya*. – Culture of the peoples of the Black Sea region, no. 214, pp. 46–50. (in Ukrainian)
6. Kovalenko O.M., Stanislavik O.V. (2021) Suchasni aspekty upravlinnya personalom v systemi menedzhmentu vyrobnychoho pidpryyemstva [Modern aspects of personnel management in the management system of a production enterprise]. *Menedzhment yak faktor staloho rozvytku v koordynatakh paradyhmy ekonomichnykh system: monohrafiya*. – Management as a factor of sustainable development in the coordinates of the paradigm of economic systems: a monograph / ed. S.V. Filippova, O.I. Prodius. Odesa: Bondarenko M.O., pp. 184–205. (in Ukrainian)
7. Skripnik N.A., Huralska V.V., Sharkova H.I. (2021) Adaptatsiya i rozvytok kadrovoho potentsialu yak instrumentu pidvyshchennya konkurentospromozhnosti orhanizatsiyi [Adaptation and development of human resources as a tool to increase the competitiveness of the organization]. *Ekonomika. Finansy. Prav. – Economy. Finances. Right*, no. 6/2, pp. 21–23. Available at: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/306> (in Ukrainian)
8. Kovtunencko K.V., Fomina N.M. (2021) Osoblyvosti upravlinnya personalom v mizhnarodnykh orhanizatsiyakh [Features of personnel management in international organizations]: *Materialy Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi "Vykylyky ta perspektyvy rozvytku mizhnarodnoho biznesu ta vyshchoyi osvity"* – Proceedings of the International Scientific and Practical Conference «Challenges and Prospects for International Business Development and Higher Education» (NLTU of Ukraine, Lviv, October 28-29, 2021). Lviv: National Forestry University of Ukraine, pp. 28–30. (in Ukrainian)