

## Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення

**Малтиз В.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління персоналом і маркетингу  
Запорізького національного університету

**Тарасенко Ю.В.**

студентка  
Запорізького національного університету

У статті розглянуто сутність поняття оцінки персоналу, мету, цілі, принципи та методичні підходи до проведення оцінки персоналу. Проведено аналіз вітчизняного та зарубіжного управлінського досвіду та сучасних методів, інструментів проведення оцінки, які використовують організації у наш час. Підкреслено важливість оцінки персоналу як частини кадрової політики будь-якої організації та важливість застосування методів оцінки персоналу задля покращення ефективного управління підприємства. Наголошено, що ефективна система управління людськими ресурсами передбачає динамічний розвиток організації та компетентності її членів.

**Ключові слова:** персонал, оцінка персоналу, методи оцінки персоналу, мотивація персоналу, цілі оцінки персоналу, управління персоналом, людські ресурси, ефективність, компетентність.

Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ЕЕ ПРОВЕДЕНИЯ

В статье рассмотрена сущность понятия оценки персонала, цели, принципы и методические подходы к проведению оценки персонала. Был проведен анализ отечественного и зарубежного управленческого опыта и современных методов, инструментов проведения оценки, которые используют организации в наше время. Подчеркнута важность оценки персонала как части кадровой политики любой организации и важность применения методов оценки персонала для улучшения эффективного управления предприятия. Отмечено, что эффективная система управления человеческими ресурсами предполагает динамичное развитие организации и компетентности ее членов.

**Ключевые слова:** персонал, оценка персонала, методы оценки персонала, мотивация персонала, цели оценки персонала, управление персоналом, человеческие ресурсы, эффективность, компетентность.

Maltyz V.V., Tarasenko Y.V. ASSESSMENT OF STAFF: MODERN METHODS AND TOOLS FOR ITS IMPLEMENTATION

The article discusses the essence of the concept of personnel assessment, purpose, objectives, principles and methodical approaches to the evaluation of personnel. The analysis of domestic and foreign management experience and modern methods, assessment tools used by organizations in our time was conducted. The importance of evaluating the personnel as part of the personnel policy of any organization and the importance of applying methods of personnel assessment to improve the effective management of an enterprise have been emphasized. It is emphasized that an effective system of human resources management involves the dynamic development of the organization and the competence of its members.

**Keywords:** staff, staff assessment, personnel assessment methods, personnel motivation, personnel assessment objectives, personnel management, human resources, efficiency, competence.

**Постановка проблеми.** Роль працівників у сучасних організаціях зумовлює особливу значущість кадрової роботи з персоналом. Одним із головних завдань підприємств стає пошук ефективних способів управління персоналом, що забезпечують активізацію людського фактора і спрямовані на виявлення майбутніх потреб кадрів, створення сприятливого середовища для роботи і підвищення

кваліфікації, в якій розвиваються і реалізуються особисті здібності працівників.

Вітчизняний і зарубіжний управлінський досвід свідчить, що найбільшого успіху досягають ті організації, які приділяють першорядну увагу проблемі кадрів. Уся робота з вирішення кадрових проблем організації відбивається в системі управління людськими ресурсами. Саме розроблення продуманої системи управ-

ління людськими ресурсами є сьогодні найважливішим резервом підвищення ефективності і продуктивності виробництва. Ефективна система управління людськими ресурсами передбачає динамічний розвиток організації та компетентності її членів.

Особливим, але не широко використовуваним інструментом аналізу є оцінка персоналу. Оцінка допомагає отримати інформацію про потреби організації у персоналі необхідної кваліфікації, рівні трудового потенціалу, психологічному портреті працівників, з їх перевагами і професійними пробілами, мотиваційними потребами. Отримана інформація допомагає вирішувати кадрові завдання і забезпечує умови для ефективного прийняття управлінських рішень. Ефективна управлінська система неможлива без оцінки персоналу, яка є ключовим елементом в кадровому менеджменті.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу для збереження конкурентоспроможних працівників, здатних забезпечити розвиток підприємства. Оцінка персоналу спрямована на виявлення потенціалу кожного працівника, і за її результатами складаються програми навчання та подальшого розвитку. Для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно застосувати сучасні методи, залучати персонал до регулярного проходження оцінки, включаючи самоаналіз та саморозвиток.

Отже, тема даного дослідження є актуальною, оскільки необхідним є розроблення комплексного методичного підходу до формування належної оцінки персоналу як важливого елементу ефективного управління.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Оцінка персоналу є невід'ємним інструментом системи управління людськими ресурсами, і цьому питанню присвячена достатня кількість робіт.

Теоретичні та методологічні аспекти оцінки персоналу підприємства висвітлила низка зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: професор і науковий співробітник Центру глобального лідерства INSEAD С.В. Шекшня розуміє оцінку персоналу як процес визначення ефективності виконання співробітниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей. На його думку, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників та їх професійний розвиток [1, с. 215]. О.В. Крушельницька оцінку персоналу розглядає як елемент управління і як систему атес-

тації кадрів, що застосовується в організації у тій чи іншій модифікації. Оскільки результати оцінки визначають становище працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором поліпшення трудової діяльності і ставлення до роботи [2]. Окремі автори трактують оцінку персоналу як процедуру визначення відповідності працівника вимогам посади або робочого місця. Так, Г. К. Реймаров формулює оцінку персоналу як процедуру визначення кількісних значень відповідності працівника своїй посаді [3, с. 111]. Причому акцент робиться тільки на визначення кількісних характеристик без урахування якісних показників. Таке визначення доповнюють О. Я. Кібанов [4] та Л.В. Балабанова [5]. Відомий фахівець у галузі управління персоналом В.С. Половинко зауважує: «Єдиного підходу до тлумачення оцінки, її сутності та значення не існує. Множинність визначень в основному пояснюється специфічністю форм прояву і змісту оцінки залежно від цілей і завдань її проведення» [6, с. 74]. Актуальними є подальші дослідження також і в напрямі пошуку підходів до всебічної, комплексної оцінки персоналу відповідно до умов сьогодення, а також використання новітніх наукових підходів для забезпечення ефективності оцінки персоналу на підприємстві.

**Мета статті.** Проаналізувати сучасні методи та інструменти оцінки персоналу, визначити проблемні питання у сфері планування та проведення оцінки персоналу, а також запропонувати шляхи щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві, які у майбутньому забезпечать підвищення ефективності управління персоналом, стійку конкурентоспроможність та ефективно функціонування підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка персоналу є важливою частиною кадрової політики будь-якої організації. Вона дозволяє не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і виявити, наскільки той чи інший співробітник відповідає посаді, але й підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі.

Визначення оцінювання персоналу за думками різних дослідників (табл. 1).

Результати оцінки працівників визначають його положення на підприємстві та подальшу перспективу кар'єрного зростання або ротації. Для працівника це є важливим мотиваційним фактором щодо покращення своєї трудової діяльності.

Основні цілі оцінки персоналу наведено на рисунку 1 [2].

Таким чином, проведення оцінки персоналу надає інформацію про:

- ефективність роботи працівників;
- потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;
- причини неефективної роботи окремих працівників;
- потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації.

Проте, керівництво окремих підприємств допускає помилки в організації та проведенні оцінки персоналу, зокрема: проводиться оцінювання, але без чіткого розуміння його мети і завдань. Як результат – відбувається розробка програм, які виявляються неефективними. Слід зазначити, що помилки суб'єктів оцінювання можуть виникати як на етапі організації, так і на етапі безпосереднього проведення оцінки (табл. 2).

Для того, щоб уникнути помилок при проведенні оцінки персоналу, керівникам потрібно обрати підходи оцінки персоналу, які саме відповідатимуть критеріям їх організації та категорії співробітників, які працюють.

Підходів до оцінки персоналу існує дуже багато, але зазвичай їх об'єднують в три групи, відповідно до спрямованості.

1. Якісні методи (описові) – оскільки вони характеризують співробітників без застосування суворих кількісних даних. До якісної оцінки належать:

- Матричний метод – порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади.
- Метод системи довільних характеристик – кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення.



Рис. 1. Основні цілі оцінки персоналу

Таблиця 1

**Визначення оцінювання персоналу за думками різних дослідників**

№	Джерело	Визначення
1	Л.В. Балабанова	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця [5, с. 362].
2	Г.Т. Завіновська	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [7, с. 152].
3	А.М. Колот	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам виробничих завдань [8, с. 154].
4	В.А. Савченко	Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [9, с. 251].
5	І.О. Скопилатов, О.Ю. Єфремов	Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділу чи організації в цілому [10, с. 382].

Таблиця 2

**Помилки та їх наслідки при оцінюванні персоналу**

№	Помилка	Наслідок
1	Недостатня мотивація учасників перед початком оцінки	Негативне сприйняття всього заходу. Неадекватна поведінка
2	Ігнорування статусу учасників	Висока ймовірність виникнення конфлікту між учасниками і спостерігачами
3	Спостереження одним і тим же консультантом за один і тим же учасником	Різне зниження об'єктивності оцінки
4	Розповсюдження висновків про учасників в ході оцінки, порівняння учасників між собою	Будь-які висновки про рівень володіння тими чи іншими навичками повинні робитися в процесі командного відомості результатів. В іншому випадку висновок може носити не об'єктивний характер і викликати негативну реакцію у учасника

– Оцінка виконання завдань – найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому.

– Метод «360 градусів» – оцінка працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і їм самим.

– Групова дискусія – розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.

2. Кількісні методи – ці методи вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах:

– Метод бальної оцінки – за кожне професійне досягнення персонал отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, які підсумовуються за підсумками конкретного періоду – місяця, кварталу або року.

– Ранговий метод – група керівників впроваджує рейтинг співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.

– Метод вільної бальної оцінки – у цьому випадку кожна якість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг.

3. Комбіновані методи – найбільш ефективні підходи до оцінки, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти:

– Метод суми оцінок – кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади.

– Система угруповання – всіх співробітників ділять на кілька груп – від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично

бездоганна, а потім проводиться порівняння та оцінка.

Всі перераховані методи здатні оцінити тільки певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічну характеристику, тому останнім часом HR-відділи або кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів.

Проте, слід розглянути докладніше методи оцінки компетенцій персоналу – саме вони дають найбільш об'єктивне уявлення про професійні якості співробітників.

Основною метою підходу є підвищення ефективності використання вже наявного в компанії кадрового потенціалу. В результаті проведених заходів економиться заробітна плата, робочий час і знижуються витрати на допоміжні ресурси, потрібні для виконання тих чи інших завдань некомпетентним працівником. Після проведення оцінки компетенції людина може бути переведена на іншу посаду, на якій його здатності і можливості принесуть більше користі. Іншим варіантом є відправка співробітника на курси підвищення кваліфікації для розкриття його потенціалу.

Існує кілька найбільш поширених методів оцінки компетенції співробітників:

1. Атестація – порядок її проведення має бути викладений в офіційно затверджених керівництвом компанії документах. В ході неї оцінюється кваліфікація, результати праці, рівень практичних навичок і теоретичних знань, ділові та особистісні якості співробітника. Критерій оцінки – професійний стандарт посад і спеціальностей. Керівництво компанії має право проводити атестацію всіх співробітників, за винятком працівників, чий стаж роботи в компанії менше року, вагітних жінок

і представників топ-менеджменту. Проводиться атестація періодично – один, два або три рази на рік.

2. Ассесмент-центр (центр оцінки). Сучасний метод оцінки персоналу, що дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника і про те, наскільки наявний кадровий склад організації відповідає її цілям, політиці і структурі. Проведення оцінки цим методом включає три етапи:

– підготовчий, під час якого визначаються цілі оцінки та розробка моделі компетенцій;

– розробка процедури, що включає сценарій проведення ассесмент-центру, моделювання та адаптацію вправ, визначення набору оціночних методик, навчання експертів і спостерігачів. Процедура ассесмент-центру, в яку входять ділові ігри, кейси, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю і тести. За результатами заходів проводиться загальна оцінка учасника – інтеграційна сесія і складання звіту.

– закінчується етап наданням зворотного зв'язку з учасниками. Це найбільш комплексний і складний в проведенні метод, зазвичай його застосовують тільки у великих компаніях.

3. Тестування – при оцінці кандидатів використовують як професійні, так і психологічні тести. Психологічні допомагають виявити особистісні особливості співробітника, а професійні – його вміння і знання, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків.

4. Інтерв'ювання – метод, заснований на питаннях і відповідях. Процедура може бути проведена у вільній формі (неструктуроване інтерв'ю), в цьому випадку визначається емоційна реакція на питання. Структуроване інтерв'ю передбачає підготовку питань заздалегідь відповідно до розробленої схеми. Найбільш ефективним структурованим інтерв'ю вважається ситуаційно-поведінкове, коли кандидату пропонується згадати ситуацію з його професійної діяльності, а потім оцінити свою роль в ній і відтворити модель поведінки.

5. Метод експертних оцінок персоналу. Він полягає в залученні до оцінки персоналу експертів, які аналізують характеристики співробітників і на основі власного досвіду і знань роблять висновки. Експертом може виступати як керівник організації, так і співробітники, які добре знають оцінюваного (внутрішня оцінка). Зовнішня оцінка – це оцінка за участю залучених фахівців в області спостереження та психології.

6. Ділові гри – оцінка персоналу за допомогою імітації ділової активності. Метод ділової гри дозволяє змоделювати дії співробітника

в тій чи іншій, бажано, складній ситуації і оцінити його поведінку, стресостійкість, здатність швидко і правильно приймати рішення, взаємодія з колегами і клієнтами. При оцінці персоналу дуже важливо дотримати кілька принципів: об'єктивність, надійність, комплексність, достовірність і доступність для розуміння, які в рівній мірі поширювалися б на обидві сторони.

Також особливу увагу приділяють методу оцінки результативності: оцінка KPI (Key Performance Indicators) з англійської мови перекладається як «ключові показники ефективності». Відповідно, це система оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників фірми на предмет їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей. Система KPI відноситься до так званих Мерітократичних методів, тобто до підходів, заснованих на оцінці праці по реальним досягненням з використанням механізмів об'єктивних вимірів. Методика оцінки по KPI передбачає, що для кожної посади в компанії розроблені дві моделі поточних результатів і компетенцій (у вигляді таблиці). У першій перераховані всі критерії, за якими слід оцінювати ефективність співробітника – кількісні і якісні, командні та індивідуальні. У другій – компетенції, необхідні для цієї посади – корпоративні, управлінські та експертні. З двох моделей вибирають п'ять – сім основних показників для оцінки результатів компетенції співробітника за конкретний період і записують їх у таблиці його персональної діяльності. Компетенції при цьому прирівнюються до якісних підсумками його роботи. Безпосередній керівник співробітника присвоює кожному з обраних показників вагу від 0 до 1. При цьому він орієнтується тільки на власні пріоритети. Для всіх показників спочатку задаються три рівні ефективності. База – вихідна точка, від якої відраховується результат. Найгірше значення. Норма – рівень, який в обов'язковому порядку повинен бути досягнутий з урахуванням всіх обставин. Мета – рівень, до якого потрібно прагнути, свого роду ідеальний показник. Після закінчення контрольного періоду оцінюються всі показники KPI. При цьому якісні оцінюються по порядковій 100-бальною шкалою, а кількісні – за природної метричної.

**Висновки.** Проаналізувавши дану тему можна зробити висновок, що оцінювання персоналу займає значне місце в системі управління підприємства у сучасних умовах. Проаналізовано, що саме оцінювання персоналу, як елемент управління людськими ресурсами дає змогу виявити і розкрити потенціал кож-

ного співробітника, а також запобігти невідповідності кваліфікації певній посаді та дає змогу керівникам вчасно прийняти управлінські рішення для уникнення професійного застою у працівників. Оцінку персоналу доцільно проводити керівникам сучасних підприємств

для того, щоб підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі, що у свою чергу приведе до реалізації стратегічних цілей компанії та підвищенню економічного становища організації.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно–практическое пособие / С.В. Шекшня. М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2002. 368 с.
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.
3. Реймаров Г. Системный подход к оценке персонала / Г. Реймаров, Р.К. Грицук // Ядерная энергетика. 2004. № 2. С. 110–117.
4. Управление персоналом организации: учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. М.: ИНФРАМ, 2010. 695 с.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. К: ВД Професіонал, 2006. 512 с.
6. Половинко В.С. Управление персоналом / В.С. Половинко. Омск: ОмГУ, 2001. 276 с.
7. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
10. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. 400 с.

#### REFERENCES:

1. Shekshnia S.V. Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii: ychebno–prakticheskoe posobie / S.V. Shekshnia. M.: ZAO Biznes–shkola "Intel–Sintez, 2002–368 s.
2. Kryshelnitska O.V. Upravlinnia personalom: navchalnii posibnik / O.V. Kryshelnitska, D P. Melnichyk. K.: Kondor, 2003. 296 s.
3. Reimarov G. Sistemnyi podhod k otsenke personala / G. Reimarov, R. K. Gritsyk // Iadernaia energetika. 2004. № 2. S. 110–117.
4. Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik / [pod red. A. Ia. Kibanova]. M. : INFRAM, 2010. 695 s.
5. Balabanova L.V. Upravlinnia presonalom: navch. posibnik / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. K: VD "Profesional", 2006. 512 s.
6. Polovinko V.C. Upravlenie personalom / V.S. Polovinko. Omsk: OmGY, 2001. 276 s.
7. Zavinovska G.T. Ekonomika pratsi: navch. posib. / G.T. Zavinovska. K.: KNEU, 2003. 300 s.
8. Kolot A.M. Motivatsiia personaly: pidrych. / A.M. Kolot. K.: KNEU, 2002. 337 s.
9. Savchenko V.A. Upravlinnia rozvitkom personaly: navch. posib. / V.A. Savchenko. K.: KNEU, 2002. 351 s.
10. Skopylatov I.A. Upravlenie personalom / I.A. Skopylatov, O.Iy. Efremov. – SPb.: Izd-vo Smolnogo yn-ta, 2000. 400 s.