

УДК 331.101

Климчук А.О.

докторант кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницького національного університету

## АНАЛІЗ МЕТОДИК ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано існуючі методики оцінки персоналу на промислових підприємствах. Запропоновано найбільш оптимальні методики оцінки, які доцільно використовувати в сучасних умовах розвитку економічних відносин. Практичне значення сформованої класифікації методик оцінки персоналу підприємства надає можливість отримати інформацію про комплексну оцінку кожного працівника, а також існуючі проблеми, які необхідно вирішити в підрозділах підприємства з метою підвищення продуктивності праці, формування кадрового резерву, затрати робочого часу на виконання різних видів робіт, визначення потенційних кандидатів на заміщення вакантних посад. Виходячи із проведених досліджень, для ефективної оцінки персоналу підприємства запропоновано використовувати поєднання різних методик оцінки персоналу залежно від виду економічної діяльності підприємства та галузевої приналежності.

**Ключові слова:** оцінка персоналу, методи та методики, промислове підприємство.

### Климчук А.О. АНАЛИЗ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проанализированы существующие методики оценки персонала на промышленных предприятиях. Предложены наиболее оптимальные методики оценки, которые целесообразно использовать в современных условиях развития экономических отношений. Практическое значение сложившейся классификации методик оценки персонала предприятия позволяет получить информацию о комплексной оценке каждого работника, а также существующих проблемах, которые необходимо решить в подразделениях предприятия с целью повышения производительности труда, формировании кадрового резерва, затратах рабочего времени на выполнение различных видов работ, определении потенциальных кандидатов на замещение вакантных должностей. Исходя из проведенных исследований, для эффективной оценки персонала предприятия предложено использовать сочетание различных методик оценки персонала в зависимости от вида экономической деятельности предприятия и отраслевой принадлежности.

**Ключевые слова:** оценка персонала, методы и методики, промышленное предприятие.

### Klymchuk A.O. METHODOLOGY ANALYSIS FOR ENTERPRISES PERSONNEL ASSESSMENT

The article analyzes the existing methodology of personnel evaluation at the industrial enterprises. The article analyzes the existing methods of personnel evaluation in the industry. The most optimal assessment methodology that should be used in the present conditions of economic relations. The practical significance of the existing classification methodologies for assessing personnel gives the opportunity to receive information on a comprehensive assessment of each employee, as well as existing problems to be solved in the departments of the enterprise to improve productivity, formation of personnel reserve, the cost of work to do various types of work, identifying potential candidates for vacant positions. Based on the studies, for effective evaluation of personnel proposed to use a combination of different methods of personnel evaluation depending on the type of economic activity of enterprise and industry sector.

**Keywords:** evaluation of personnel, methods and techniques, industrial enterprise.

**Постановка проблеми.** Будучи головним ресурсом будь-якого підприємства, саме від професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь персоналу залежать розвиток та ефективність функціонування даного підприємства. Водночас визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм лише за документами про освіту досить складно, тому використання достовірних методик оцінки персоналу на кожному окремому етапі (набір персоналу, адаптація, щоденне виконання роботи, навіть звільнення) дають змогу визначити економічну зацікавленість керівників підприємств у продуктивній та якісній праці їх підлеглих, а також сформулювати дієві механізми мотивації цієї праці. Незважаючи на те що вітчизняні підприємства досить успішно використовують зарубіжні методики оцінки персоналу, на сьогоднішній день залишаються не до кінця опрацьовані стандартні підходи до вибору та застосування цих методик залежно від видів економічної діяльності підприємств та їх галузевого спрямування, що вимагає проведення більш поглиблених наукових досліджень у цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам пошуку методик оцінки персоналу підприємства приділили увагу такі відомі вітчизняні вчені, як В.М. Данюк, Г.А. Дмитренко, М.А. Йохна, А.М. Карякін, В.Ю. Корнюшин, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, В.М. Нижник, В.А. Савченко, О.В. Сардак, С.О. Цимбалюк, Л.І. Федулова, А.М. Колот, І.А. Скопилатов, О.Ю. Єфремов.

Зокрема, у працях вищезгаданих учених висвітлюються актуальні питання теорії і практики процедури оцінювання, визначаються шляхи вдосконалення існуючої системи оцінки персоналу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Серед існуючих наукових, методичних і практичних надбань щодо різноманіття методик оцінки персоналу не повною мірою розкритими залишаються проблеми доцільності вибору адекватних методик оцінки персоналу в конкретній ситуації залежно від певної організаційно-правової форми і галузевої спрямованості вітчизняних суб'єктів господарювання.

**Мета статті** полягає у дослідженні існуючих методик оцінки персоналу на підприємстві задля виявлення їх переваг та недоліків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перш ніж здійснювати аналіз існуючих методик оцінки персоналу на підприємстві, варто розібратись, що ж собою являє оцінювання персоналу. У загальному вигляді систему оцінки персоналу доцільно поділити на чотири складові частини: 1. зміст оцінки як об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці; 2. система критеріїв оцінки та їх вимірювання; 3. система способів, методів та інструментів оцінювання; 4. процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Таблиця 1

## Характеристика методик оцінки персоналу на підприємстві

Класифікаційна ознака	Назва методики	Характеристика методик оцінки персоналу
1. Описові (у текстовій формі)	Анкетне опитування	Дає можливість отримати інформацію про великі групи потенційних працівників шляхом опитування певної їх частини, після чого складається репрезентативна вибірка
	Управління за цілями	Застосовується на всіх рівнях управління і обов'язково містить такі елементи: визначення спільних цілей керівника та підлеглого; сфера відповідальності підлеглого регламентується в термінах очікуваних результатів; установлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії оцінювання внеску підлеглого
	Методика комітетів	Робота працівника обговорюється в групі, складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з урахуванням «ціни» досягнень
	Щоденник	Працівникам пропонується вести щоденник (журнал респондента) чи складати список завдань, що виконується ними протягом дня
	Методика «ЕССЕ»	Письмові характеристики підлеглих, де керівник висловлює свою думку про конкурентні переваги працівника
2. Кількісні (шкала оцінювання, що дає змогу кількісно виміряти переваги та результати діяльності)	Графічна шкала оцінок	Критеріям оцінювання конкурентних переваг працівника надаються числові значення, які наносяться на числову вісь
	Позиційний опитувальний лист для аналізу посади	Використання структурованого опитувального листа для аналізу роботи, що дає змогу одержати кількісну оцінку чи виявити профіль будь-якої роботи в балах, по основних позиціях
	Процедура департаменту праці	Стандартна методика, за допомогою якої різні види робіт можна кількісно оцінити, розбити на групи і порівняти між собою
	Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань і карти програмного контролю
	Алфавітно-числова шкала	Оцінює фактори, що впливають на результати праці персоналу, основу цієї оцінки складає шкала, відповідно до якої зіставляються трудові досягнення і особисті якості працівника
	Функціональний аналіз роботи	Встановлює рейтинг роботи. Призначена для того, щоб створити стандартизовану процедуру для порівняння і класифікації видів робіт, відповідно до цієї методики інформація накопичується на «баланку аналізу роботи»
3. Комбіновані (в описовій формі і в шкалі оцінювання)	Бальна оцінка	Кількісне вираження за допомогою балів найсуттєвіших характеристик як працівника, так і роботи, яку він виконує
	Оцінка 360 градусів	Співробітника додатково оцінюють колеги по роботі, підлеглі, клієнти, завдяки чому досягається більший об'єктивізм
	Атестація	Спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників, рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності. При проведенні атестації застосовуються різні методики оцінки, залучається весь колектив.
	Тестування	Визначення професійних знань і навичок, здібностей, психології особистості із застосуванням шкали оцінки
	Експертна оцінка	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей, розробка портрета реального та ідеального співробітника, розробка моделі робочого місця
4. Прогностичні (оцінка в результаті обстеження)	Спостереження	Безпосереднє спостереження корисне в тих видах робіт, що включають переважно фізичні рухи, при них також застосовують ділові ігри, тренінгові завдання, стажування працівників, виконання завдання
	Бесіди	Отримання усної інформації від працівника
	Опитувальні листи	Опитування працівників шляхом заповнення типової форми з відкритих питань задля отримання інформації
	Методика незалежних суддів	Оцінка працівника іншими працівниками, які з нею незнайомі, на основі перехресного допиту щодо результатів її праці
	Опитування	Отримання інформації про працівника від інших осіб
	Інтерв'ю	Претенденту на посаду дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Методика зорієнтована на перевірку вмінь правильно оцінювати і підбирати працівників
	Методика колективного обговорення	Методику застосовують під час порівняння конкурентних переваг кандидата на певну посаду із реальним працівником, якого прийнято за еталон, шляхом колективного обговорення.
Співбесіда	Бесіда зі співробітником у режимі «питання – відповідь» надає можливість отримати додаткові відомості про співробітника	
5. Практичні	Оцінка практичної діяльності	Продуктивність та результативність праці шляхом економічних розрахунків
	Аналіз біографічних даних	Аналіз кадрових даних, листа з обліку кадрів, особистих заяв, автобіографії, документів про освіту, характеристик
	Методика оцінки нормативам роботи	Оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, у кількості, якості та часі
6. Імітаційні (оцінка за умов створення певної ситуації)	Методика вирішальної ситуації	Використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної поведінки у певній ситуації»
	Методика моделювання ситуації	Створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових партнерів, розробка проектів документів, інтерв'ю), критеріями оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість і стиль роботи, стійкість до стресів
	Методика ситуаційного інтерв'ю	Претендентам на певну посаду пропонується опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення

Оцінка персоналу, що сформувалася під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності, нерозривно пов'язана із розглядом та аналізом існуючих методик оцінки, що мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими, включати як мінімум п'ять-шість кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Таким чином, можна стверджувати, що методика оцінки персоналу є найголовнішою її складовою частиною, та, на жаль, єдиної класифікації існуючих методик оцінки не існує.

Виходячи з цього, доцільно розглянути думки вчених із приводу пошуку найбільш ефективних методик оцінки персоналу на підприємстві. Так, О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук стверджують, що досить доречно здійснювати поділ методик оцінки персоналу на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Проте їх недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без урахування цілей підприємства, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів; орієнтується на вже досягнуті результати і не враховує довготермінові перспективи розвитку підприємства та працівника. Нетрадиційні методики оцінки персоналу спрямовані на розгляд робочої групи (підрозділу, бригади, колективу) й акцентують увагу на оцінці працівника його колегами та здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усього підприємства, а до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоденних функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. У цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методики об'єднують у три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи якісних методик відносять оцінку біографічних даних, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також систему обговорення. До групи кількісних методик належать існуючі методики з кількісним оцінюванням рівня якостей працівника. Комбінована методика включає експерту оцінку та тестування [3, с. 198–201].

На думку групи авторів, із теоретичної та практичної точок зору важливо розрізнити два види оцінки персоналу: самооцінку (систему уявлень, еталонів, образів: ідеальний образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали) та зовнішню оцінку (об'єктивну оцінку самого себе з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці). Водночас науковці стверджують, що брак одного з видів оцінки може сприяти розвитку навіть негативних явищ [4, с. 117–119].

На думку авторів [1, с. 249–250], за формою вираження кінцевого результату виділяють описові (оцінка подається в текстовій формі), кількісні та комбіновані методики (використовуються шкали оцінок, які дають змогу кількісно виміряти різні рівні виконання робіт на підприємстві). За інструментами оцінювання розрізняють прогностичну методику оцінки, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесіди; практичну методику, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційну методику, що полягає в оцінці працівника за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації.

Водночас Л.І. Федулова притримується підходу, що методики оцінки персоналу необхідно класифікувати за методиками індивідуальної та групової оцінки [6, с. 202].

Виходячи з розглянутих вище підходів, приходимо до висновку, що існуючі методики оцінки персоналу на підприємстві характеризуються своєю різноманітністю та неоднозначністю. Систематизація проведених досліджень, своєю чергою, дає змогу запропонувати методики оцінки персоналу за двома ознаками: за формою вираження кінцевого результату (описові, кількісні та комбіновані) та за інструментами оцінки (прогностичні, практичні, імітаційні), що представлені в табл. 1.

Отже, як показує досвід, немає найкращої методики щодо проведення оцінки персоналу, адже кожна із запропонованих методик повинна відображати завдання конкретного підприємства. Найкращим варіантом є поєднання декількох методик під час організації та проведення оцінювання персоналу та адаптації існуючих методик до підприємства. Слід зазначити, що проведення регулярної оцінки персоналу за вибраними підприємством методиками та критеріями дає змогу визначити пріоритети розвитку працівників, прогнозувати і планувати їхню кар'єру і, таким чином, сформувати у працівників мотивацію до розвитку необхідних підприємству компетентностей. Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідним є поширення сучасних методик оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки.

**Висновки.** На сьогоднішній день немає універсальної методики оцінки персоналу, але за допомогою існуючих методик можна максимально ефективно оцінити кожен категорію персоналу та не допускати помилок при проведенні оцінювання. Виходячи з результатів дослідження, ефективні методики оцінки персоналу можна класифікувати за такими ознаками: описові, кількісні, комбіновані, прогностичні, практичні та імітаційні. За допомогою цих класифікаційних ознак існує можливість визначення потреби у навчанні персоналу, розвитку необхідних компетенцій; формування кадрового резерву; отримання комплексної оцінки кожного працівника. Однак слід зазначити, що вибір конкретної методики та інструментів оцінки залежить від специфіки підприємства, виду його економічної діяльності та приналежності до конкретної галузі, а також зовнішніх і внутрішніх умов його діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Управління персоналом / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков; ред. В.М. Данюк [та ін.]. – Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
2. Конкуренентоспроможність персоналу підприємства: [монографія] / О.В. Вартанова, К.В. Клецова, О.М. Кузьменко [та ін.]; Нац. акад. наук України, Ін-т екон.-прав. дослідж., Луган. філ. – Луганськ: Ноулідж, 2011. – 175 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
4. Економіка праці та соціально-трудова відносини / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко [та ін.]; за наук. ред. А.М. Колота. – Київ: КНЕУ, 2009. – 711 с.
5. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Смольный университет, 2000. – 400 с.
6. Федулова Л.І. Менеджмент організації: [підручник] / Л.І. Федулова та ін. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.