

Микола Віталійович АТАНАСОВ

аспірант, Національний університет "Одеська політехніка"

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

e-mail: atanasov.m.v@op.edu.ua

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА АЛГОРИТМ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ

Персонал є невід'ємним складником кожного підприємства. У сучасних умовах все більшого значення набуває процедура оцінювання та розвитку персоналу. Кожен день критерії оцінювання змінюються та набувають подальшого розвитку, через що з'являється необхідність постійно бути на крок попереду та слідкувати за тенденціями у цій сфері. В цих умовах набуває все більше актуальності дослідження й аналіз нових видів та систем оцінки персоналу, віддаючи перевагу тому, що більш ефективно.

Ключові слова: персонал, оцінка, види, система, ефективність

ВСТУП

Оцінювання персоналу – це процедура перевірки роботи працівників на відповідність окремим критеріям ефективності виконання тих чи інших дій в межах посадових зобов'язань на підприємстві. Більшість компаній мають власну систему оцінювання співробітників, за якою працівники оцінюються на регулярній основі. Сфера оцінювання персоналу, звичайно, не стоїть на місці та постійно розвивається. Дослідження цієї теми завжди буде актуальним через те, що з кожним роком розробляються та впроваджуються нові види й процедури оцінювання персоналу, а також покращуються вже існуючі.

Існує велика кількість опублікованих наукових робіт, присвячених вивченню оцінювання персоналу підприємства, а також розгляду його видів. Великий внесок у дослідження цієї тематики зробили такі вітчизняні та закордонні фахівці, як А.О. Цісар, Т.О. Галайда, О.Є. Кузьмін, К.В. Ковтуненко, Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, В.М. Мартиненко, Ю.Д. Древаль, Ю.В. Котопцева, Пат Костін, Норін Гераті та ін. [1-8].

МЕТА роботи – дослідження сутності поняття «оцінювання персоналу», систематизації його видів та покрокове дослідження алгоритму здійснення процедури оцінювання.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стаття базується на працях вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріалах періодичних видань. Використовувались методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Оцінювання персоналу (також відоме як оцінювання ефективності) – це періодичне оцінювання діяльності працівників, що здійснює лінійний керівник або спеціальний відділ підприємства. Це можливість оцінити прогрес співробітника, похвалити його досягнення та співпрацювати над досягненням цілей для підвищення ефективності та допомоги у досягненні цілей компанії [3].

Більшість компаній здійснюють оцінювання персоналу на регулярній основі, як правило, принаймні раз на рік. Оцінювання, зазвичай, включає в себе огляд

того, як різні посадові обов'язки та звички працівника порівнюються з очікуваннями. Часто результати оцінювання є ключовим фактором для підвищення кар'єрними сходами, бонусів, підвищення оплати праці тощо. Регулярні оцінювання допомагають співробітникам краще зрозуміти, чого від них очікують, покращують комунікацію між керівництвом і працівниками, надаючи співробітникам належне визнання їх роботи.

У цьому контексті доцільно систематизувати провідні види оцінювання персоналу у табл. 1.

Табл. 1 є наглядним зразком того, як можна оцінювати персонал підприємства. Завдяки цим видам оцінювання кожне підприємство може самостійно визначити для себе кращий вид, використовувати його та комбінувати у будь-якому випадку та вигляді.

Щоб ефективно оцінювати персонал, підприємствам необхідно мати стандартну систему оцінювання та аналізувати кожного окремого працівника за цими стандартними показниками. Оцінювання персоналу доцільно здійснювати керуючись алгоритмом, що складається з 10-ти послідовних кроків (рис. 1).

Крок 1. Встановлення стандартів ефективності. Важливо, щоб на підприємстві було встановлено чіткі стандарти ефективності, які окреслюють, чого очікується виконувати працівник на конкретній ролі та як має виконуватися робота. До кожного працівника, який обіймає ту саму посаду, повинні застосовуватися однакові стандарти. Усі стандарти ефективності повинні бути досяжними, і вони повинні безпосередньо стосуватися посадової інструкції особи.

Крок 2. Встановлення конкретних цілей. Підприємством мають встановлюватися цілі, специфічні для кожного співробітника, на відміну від стандартів продуктивності, які можуть застосовуватися до кількох працівників. Цілі залежать від сильних і слабких сторін окремого співробітника і можуть допомогти їм покращити свої навички або навчитися новим. Варто працювати з кожним співробітником для встановлення цілей, які відповідають його посаді.

Крок 3. Використання системи нотаток. Для відстеження ефективності співробітників протягом року доцільно створити файл продуктивності для кожного працівника.

Таблиця 1 – Види оцінювання персоналу

№	Назва виду оцінювання персоналу	Опис виду
1.	Облік людських ресурсів	Цей вид аналізує результативність працівника через грошові прибутки, які вони приносять організації, порівняно з витратами на утримання працівника.
2.	Реєстрація	Основна роль реєстрації полягає в тому, щоб створити постійний час і простір для обговорення довгострокової роботи. Менеджери повинні постійно робити нотатки після реєстрації протягом року. Потім, коли з'являються огляди співробітників, менеджери можуть використовувати нотатки з реєстрацій, щоб оцінити роботу співробітника і вести розмову.
3.	Зворотній зв'язок на 360 градусів	Зворотній зв'язок на 360 градусів передбачає отримання широкого відгуку від співробітників. Це може означати експертні оцінки, самооцінки, рецензії менеджерів, вторинні відгуки менеджерів або оцінки з підвищенням.
4.	Оцінювання компетентності	Оцінювання компетенцій вимірює здібності працівника та його важливі робочі навички. Ці оцінки показують розрив між тим, де працівник повинен бути, і тим, де він зараз. Цей тип оцінювання може здійснюватися різними способами: шляхом спостереження, інтерв'ю чи форм. Головне – це вибрати правильні компетенції для кожної ролі у команді.
5.	Розповідна оцінка або оцінка есе	Як випливає з назви, розповідна оцінка діяльності (або оцінка есе) створюється, коли керівник пише есе довільної форми про результати діяльності співробітника за певний період перевірки. Оцінка есе дозволяє рецензентам обговорювати все, що вони вважають доречним для співробітника, не зациклюючись на певних питаннях. Оцінювання есе часто поєднується з іншим методом оцінювання, таким як оцінювання за графічною шкалою, щоб зробити більш точні висновки.
6.	Проектні огляди	Огляди на основі проектів унікальні тим, що вони зосереджуються на останній роботі, яку виконав працівник. Ці огляди містять питання, які безпосередньо стосуються внеску співробітника у проект. Коли використовуються огляди на основі проектів, співробітники мають можливість отримати та засвоїти зворотний зв'язок, перш ніж приступити до наступного проекту, де вони потім можуть продемонструвати будь-які покращення.
7.	Оцінювання рейтингу стека	Стековий рейтинг змушує менеджерів розрізняти співробітників, щоб з'ясувати, хто з них насправді має найвищу ефективність. Це також дуже чітко вказує на те, де знаходяться співробітники відносно своїх однолітків. Іноді це має вигляд списку зверху вниз, а іноді це сортування співробітників на групи високопродуктивних, низькопродуктивних і середніх з квотами для кожного.
8.	Управління за цілями (МВО)	Управління за цілями (МВО) вимірює результативність співробітників за тим, як працівники досягають конкретних цілей. Ці цілі вирішуються за рівної участі співробітників і керівників. Ефективні цілі повинні відповідати цілям організації. Керівники та співробітники повинні однаково брати участь і спілкуватися, щоб забезпечити досягнення цілей.
9.	Рейтингові оцінки	Рейтинги дають дуже чітке розуміння про те, де знаходиться працівник, але дуже погано вказують працівникові, куди йому потрібно розвиватися. Компанії можуть поєднувати рейтинги з якісними коментарями та відгуками, щоб дати співробітникам чітке розуміння того, чому вони отримали такі оцінки. В оцінюванні ефективності роботи керівники використовують числову (1-5) або описову шкалу, щоб зафіксувати результати діяльності співробітника у певних сферах їх роботи.
10.	Поведінкові рейтингові шкали (BARS)	Поведінкові рейтингові шкали (також відомі як BARS) використовують поведінкові «твердження» як орієнтир для рейтингу. BARS вимірює результативність співробітників на основі конкретних прикладів поведінки, яким присвоюється числовий рейтинг. BARS корисний, оскільки поєднує якісні та кількісні оцінки. Поведінкові визначення також можуть допомогти усунути упередження в рейтингу.
11.	Зовнішні/клієнтські оцінювання	Зовнішнє та клієнтське оцінювання передбачає залучення третіх сторін із-за меж компанії для допомоги з оцінюванням ефективності. Для співробітників, які переважно спілкуються з клієнтами, це може бути найважливішим джерелом зворотного зв'язку.
12.	Контрольний список оцінювання	В оцінюванні контрольного списку керівників просять відповісти «так» або «ні» на низку запитань або тверджень про співробітника. Це оцінювання, як правило, легко виконати, і воно може допомогти співробітнику зрозуміти, де він знаходиться у широкому наборі доменів.
13.	Оцінка критичних інцидентів	Для оцінки критичних інцидентів керівники ведуть журнал конкретних прикладів як негативної, так і позитивної поведінки співробітників. Стандарт поведінки може ґрунтуватися на цінностях компанії або посадовій інструкції співробітника. Через певний період часу керівники та співробітники зустрічаються, щоб обговорити журнал і оцінити ефективність. Безперервний журнал гарантує, що огляди продуктивності однаково зосереджуються на продуктивності протягом року та конкретних моментах, а не на загальних настроях.
14.	Психологічне оцінювання	Таке оцінювання враховує майбутні результати діяльності співробітника, а не зосереджується на його минулому. В ньому психологи розглядають внутрішні риси та якості співробітника, які можуть вплинути на його роботу в майбутньому. Психологи можуть розглядати конкретні сценарії в їх оцінюванні, щоб дізнатися, як працівник, ймовірно, буде працювати в подібних сценаріях у майбутньому.



Рис. 1. 10-ти кроковий алгоритм здійснення процедури оцінювання

Система також передбачає збереження записів помітних досягнень або інцидентів незалежно від того, позитивні вони чи негативні. Надавати співробітникам зворотний зв'язок, щоб похвалити чи надати конструктивну критику, доцільно, не чекаючи процесу огляду наприкінці року.

Крок 4. Підготовка заздалегідь. Коли приходить час фактично дати оцінку співробітникам, краще підготуватися до зустрічі заздалегідь. Необхідно переглянути документацію для співробітника перед зустріччю і зафіксувати те, що варто обговорити зі співробітником. Оцінювання ефективності має стосуватися здебільшого позитивних елементів діяльності співробітника з деякими корисними порадами щодо покращення в майбутньому.

Крок 5. Чесність та конкретність з критикою. Коли потрібно дати критику в оцінюванні, варто бути чесними та прямолінійними у своєму відгуку, не намагатися приглушити чи применшити ситуацію, що може спричинити замшання у співробітника. Наведення чітких прикладів та надання корисних конкретних порад з того, як працівник може рости та покращуватись у майбутньому.

Крок 6. Відсутність порівняння співробітників. Метою оцінювання співробітників є перевірка ефективності кожного співробітника з набору стандартних показників ефективності. Некорисно порівнювати результати роботи одного працівника з іншим, оскільки це може призвести до нездорової конкуренції та образи. Завжди варто керуватися своєю системою оцінювання, а не роботою інших працівників у порівнянні.

Крок 7. Оцінювання продуктивності, а не особистості. Оцінювання працівника має бути зосереджено на тому, наскільки добре працівник виконує свою роботу, а не на його рисах особистості. Замість того, щоб давати відгук про незрілість або емоційність співробітника, продуктивніше навести конкретні приклади дій працівника на робочому місці, які демонструють ці характеристики. Не варто робити критику особистою, завжди необхідно прив'язувати її до роботи.

Крок 8. Розмова у двобічному порядку. Оцінювання співробітників не має бути вулицею з одностороннім рухом, де керівник дає зворотний зв'язок, а працівник слухає цей відгук. Натомість продуктивна оцінка співробітників має бути розмовою між керівником та підлеглим. Необхідно надавати значення занепокоєнням співробітників і тому, як вони хочуть, щоб їх кар'єра розвивалася. Варто дізнатися, якими шляхи

можливо допомогти співробітнику досягти кар'єрних цілей. Огляд результатів роботи повинен дозволити працівнику переглянути робоче місце, своїх керівників і себе, а також поміркувати про свій кар'єрний ріст.

Крок 9. Використання конкретних запитань. Для сприяння продуктивним розмовам з працівниками в оцінюванні доцільно використовувати конкретні питання, які необхідно обговорити з працівником. Наприклад [2]:

а) чого ви сподіваєтеся досягти на підприємстві цього року?

б) які ресурси чи підтримка вам потрібні від відділу для досягнення ваших цілей?

в) які найбільші проблеми будуть для вас у роботі над досягненням ваших бізнес-цілей цього року?

г) як часто ви хотіли б отримувати відгуки?

д) як я можу бути кращим менеджером для вас?

е) які ваші довгострокові кар'єрні цілі і як підприємство може допомогти вам їх досягти?

є) які нові навички ви хотіли б розвинути цього року?

ж) чи є навчання, яке ми можемо надати, щоб допомогти розвинути ці навички?

Крок 10. Надання регулярних відгуків. В ідеалі оцінювання співробітників – це постійний процес протягом року, а не одноразове завдання. Надання зворотного зв'язку протягом року та спілкування з працівником, щоб побачити, як він працює над досягненням своїх річних цілей, може допомогти підвищити моральний дух працівників і підтримувати працівників на роботі.

Оцінювання співробітників має низку цілей, спрямованих на підвищення ефективності особистості та культури підприємства. До переваг професійного оцінювання працівників належать [6]:

– допомога співробітникам краще зрозуміти, чого від них очікують;

– можливість для менеджера краще зрозуміти сильні сторони та мотивацію співробітників;

– надання співробітникам корисного відгуку про те, як вони можуть покращити свою роботу в майбутньому;

– допомога працівнику та керівнику спланувати майбутнє працівника;

– об'єктивні огляди людей на основі стандартних показників, які можуть бути корисними для справедливого оцінювання просування по службі, підвищення та бонусів.

ВИСНОВКИ

Так, можна зробити висновок, що проведення процедури оцінювання персоналу підприємства, безумовно, необхідний процес, що на пряму впливає як на ефективність роботи окремих працівників, так і на ефективність роботи підприємства загалом. Провідну роль у процесі оцінювання відіграють лінійні менеджери,

або спеціальні відділи на підприємствах, що безпосередньо відповідають за ці процеси. Регулярне оцінювання персоналу допомагає своєчасно вносити необхідні зміни у робочі процеси підприємства, а також допомагають співробітникам розвиватися на своєму кар'єрному шляху та набувати більше цінності для окремого підприємства загалом.

Список використаних джерел

1. Гавкалова Н.Л., Кайнова Т.В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
2. Кузьмін О.С., Процик І.С., Передало Х.С. Управління персоналом. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. 240 с.
3. An HR Glossary for HR Terms. URL: <https://www.bamboohr.com/hr-glossary/employee-evaluation/>
4. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 19. С. 484-489.
5. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
6. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект / В.М. Мартиненко та ін. К.: НАДУ, 2013. 52 с. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu_1.pdf
7. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 1. С. 29-35. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/3.pdf>
8. Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Атанасов М.В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 9/1. С. 5-8. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/313>

References

1. Havkalova N.L., Kainova T.V. Socio-economic aspects of ensuring the effectiveness of personnel management: monograph. Kharkiv, 2010. 236 p. (in Ukrainian).
2. Kuzmin O.Ye., Pashenko I.N., Chernobay L.I. Economics of an innovative enterprise. Lviv, 2011. 390 p. (in Ukrainian).
3. An HR Glossary for HR Terms. URL: <https://www.bamboohr.com/hr-glossary/employee-evaluation/>
4. Maltiz V.V., Tarasenko Yu.V. Personnel evaluation: modern methods and tools for its implementation. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*. 2018. Issue 19. pp. 484-489. (in Ukrainian).
5. Didur K.M. Modern methods of personnel evaluation. *Effective Economy*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (in Ukrainian).
6. Modern technology for assessing the staff and human resources of the organization and its socio-psychological aspect / V.M. Martynenko et al. Kyiv, 2013. 52 p. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu_1.pdf (in Ukrainian).
7. Stakhiv O. Assessment of personnel at the enterprise in order to encourage employees to improve their skills. *Ukraine: aspects of work*. 2007. № 1. pp. 29-35. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/3.pdf> (in Ukrainian).
8. Kovtunencko K.V., Kovalchuk O.V., Atanasov M.V. Enterprise personnel: essence and approaches to definition. *Economics. Finances. Law*. 2021. № 9/1. pp. 5-8. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/313> (in Ukrainian).

Mykola ATANASOV

postgraduate student, Odessa Polytechnic National University

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

e-mail: atanasov.m.v@op.edu.ua

PERSONNEL EVALUATION: ESSENCE, TYPES AND ALGORITHM OF THE EVALUATION PROCEDURE

This paper is based on the works of domestic and foreign scientists and materials from periodicals. The purpose of the paper is to study the essence of the concept of "personnel evaluation", systematization of its types and step-by-step study of the algorithm of the evaluation procedure.

Staff is an integral part of every business. In modern conditions, the procedure of personnel evaluation and development is becoming increasingly important. Every day the evaluation criteria change and develop further, which makes 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 systems of personnel evaluation are becoming increasingly important, giving importance to what is more effective.

Employee evaluation is the evaluation and verification of an employee's work. Most companies conduct staff appraisals 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.

There are many published scientific papers devoted to the study of personnel evaluation of the enterprise, as well as consideration of its types. Such domestic and foreign specialists as A. Tsisar, T. Galaida, O. Kuzmin, K. Kovtunencko, L. Balabanova, O. Sardak, V. Martynenko, Yu. Deval, Yu. Konoptseva, Pat Costin, Norin Herati, et al. have made a significant contribution to the study of this topic.

Keywords: personnel, evaluation, types, system, efficiency