

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Анотація. Визначено сутність оцінки персоналу організації, наведено найпоширеніші методи оцінювання кадрів та проаналізовано класифікацію методів на думку різних авторів.*

*Аннотация. Определена суть оценки персонала организации, приведены наиболее распространенные методы оценки кадров и проанализирована классификация методов по мнению разных авторов.*

*Annotation. The essence of the organization staff evaluation is determined, the most common methods for the personnel assessment are given and the methods classification from the point of view of different authors is analyzed.*

*Ключові слова: оцінка персоналу, методи оцінки персоналу, класифікація методів оцінки персоналу.*

Необхідність оцінки персоналу для оптимізації діяльності організації доведена і теоретичними дослідженнями, і практичним досвідом.

Актуальність вивчення питань, пов'язаних з оцінкою діяльності персоналу в організаціях, обумовлена інтересом до вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом, яке все більше стає визначальним чинником конкурентоспроможності будь-якої організації.

Мета роботи полягає в дослідженні методів оцінки персоналу в організації.

Оцінка персоналу – важлива частина всієї системи управління персоналом будь-якого підприємства. Вона становить цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця. За результатами оцінки визначаються трудовий потенціал працівника, рівень використання цього потенціалу, відповідність працівника наявним вимогам до посади (професії), міра ефективності його трудової діяльності.

Питання з оцінки персоналу у своїх наукових працях досліджувало багато зарубіжних та вітчизняних вчених, таких, як: Г. Десслер, Е. Брайан, Д. Ульріх, Єгоршин А. П., Колот А. М., Петюх В. М., Лук'янихін В. О., Данюк В. М., Виноградський Н. Д., Осовська Г. В., Крушельницька О. В., Кібанов А. Я.

Вибір методів оцінки персоналу для кожного конкретного підприємства є унікальним завданням, вирішити яке може тільки керівництво самого підприємства. Система оцінювання повинна враховувати і відображати ряд факторів: стратегічні цілі підприємства, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру і структуру, традиції підприємства, характеристики зайнятої в ньому робочої сили.

Різноманіття "інструментів" оцінки може збити з пантелику навіть бувалого HR-фахівця. У даній статті проведений огляд, який допоможе дізнатися про ключові характеристики різних методів оцінки.

Досі єдиної класифікації методів оцінки не існує.

Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. методи оцінки персоналу ділять на традиційні та нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінці працівника його колегами і здатність працювати в групі.

У цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Комбіновані методи – це методи експертної оцінки, тестування [1].

Колот А. М. вважає, що в теорії і на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку [2].

Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. за формою вираження кінцевого результату виділяють описові, кількісні та комбіновані методи. За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації (в навчальному процесі – кейс-метод) [3].

Федулова Л. І. вважає, що методи оцінки персоналу необхідно поділяти на методи індивідуальної та методи групової оцінки [4].

Найпоширеніші методи оцінки персоналу на сьогоднішній день такі:

Співбесіда. Проводиться в структурованій або неструктурованій формі для оцінки ступеня відповідності досвіду, професійних знань, робочої поведінки та ставлення до справи оцінюваних працівників встановленим вимогам.

Метод анкет та порівняльних анкет. Містить набір питань або описів поведінки працівника. Оцінювач виставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.

Тестування. Для оцінки працівника можуть бути застосовані й різні тести. За своїм змістом вони поділяються на три групи: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; фізіологічні, що виявляють фізіологічні особливості людини.

Метод інтерв'ю знаходить широке застосування в психології та соціології і становить бесіду з метою виявити ті чи інші характеристики особистості, її мотивацію, рівень інтелекту, ставлення до роботи та особистого життя, її темперамент, характер, самооцінку тощо.

Описовий метод оцінки не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів. Оцінювач повинен виявити і описати позитивні та негативні риси поведінки працівника, що атестується.

Метод оцінки за шкалою. Для цього будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1, 2, 4, 6, 8, 10 [2].

Метод вирішальної ситуації використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі "правильної" і "неправильної" поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють.

Оцінка методом комітетів – робота людини 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 врахуванням "ціни" досягнень.

Метод незалежних судів – це оцінка людини працівниками, які з нею не знайомі (5 – 7 осіб) на основі "перехресного допиту" [1].

Метод моделювання ситуації – створення штучних, але близьких до реальних умов роботи ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

Ранжування. Цей метод має безліч різновидів:

1) ранжування методом чергування гірших і кращих результатів. Зі списку працівників вибираються: 1-й – кращий і 1-й гірший; 2-й кращий і 2-й гірший тощо, поки кожен працівник не посяде своє місце в ранжованому списку;

2) метод парних порівнянь. Кожний працівник багаторазово оцінюється стосовно інших на базі певних критеріїв. Сумарна оцінка або індекс переваг визначають його місце серед колег. Нульове значення індексу має найгірший працівник, а 1 – найкращий. Якщо в оцінюваній групі певний працівник кращий ніж 2-й, але гірший ніж 6-й, то його індекс становитиме  $2/6 = 0,33$ . Слід зауважити, що цей метод доцільно застосовувати за невеликої кількості працівників, бо він потребує надто великих витрат часу;

3) метод розподілу працівників усередині групи в межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їхній внесок у результати діяльності підрозділу. Для цього вибираються 10 % кращих працівників, 20 % – хороших, 40 % – середніх, 20 % – нижче середнього рівня, 10% – гірших.

Групові дискусії. Оцінка знань, лідерського потенціалу, особистих і ділових якостей працівників, комунікативних здібностей у ході спільного обговорення поставлених перед групою проблем.

Аналіз конкретних ситуацій (Case-study). Розбір конкретних практичних ситуацій (їх опис може займати від однієї сторінки до сотні сторінок). Оцінювані керівники повинні визначити найважливіші проблеми запропонованих для аналізу ситуацій і виробити пропозиції щодо їх вирішення.

Метод експертних оцінок. Визначення ступеня прояву у працівників тих чи інших якостей шляхом проставлення експертних оцінок за певною сукупністю шкал, представлених в оцінній формі.

Ділові ігри. Розігрування ситуацій за заздалегідь розробленим сценарієм, що імітує виробничі умови та вимагає прийняття рішень на основі наявної в розпорядженні інформації.

Вибір оцінних характеристик зі стандартного списку. Порівняння якостей, якими володіє оцінюваний, з переліком якостей, представленим у заздалегідь розробленій оцінній формі.

Метод "360 градусів". У рамках програм розвитку співробітників проводиться так звана оцінка за методом "360 градусів". Даний вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних сторін.

"Центр оцінки" (Assessment Center) – це один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявленні потенційних можливостей фахівців.

Метод управління за цілями (МВО). Цей метод простий і полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичному обговоренні прогресу в досягненні цих цілей.

Як показує досвід, немає найкращого методу щодо проведення оцінки персоналу, кожний із запропонованих методів повинен відображати завдання конкретного підприємства. Найкращий варіант – це поєднання декількох методів під час організації та проведення оцінювання персоналу.

Отже, слід відмітити, що проведення регулярної оцінки персоналу за вибраними організацією методами та критеріями дозволяє визначити пріоритети розвитку працівників, прогнозувати і планувати їхню кар'єру і, таким чином, сформувати у працівників мотивацію до розвитку необхідних підприємству компетентностей.

Перспективами подальших розробок у визначеному автором статті напрямі є дослідження можливості використання найбільш вдалих комбінацій різних методів оцінки персоналу підприємства для досягнення цілей організації.

*Наук. керівн. Славгородська О. Ю.*

---

**Література:** 1. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів / О. В. Крушельницька. – 2-ге вид., перероб. й доп. – К. : Вид. "Кондор", 2005. – 304 с. 2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002 – 345 с. 3. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / В. М. Данюк, В. М. Петюха, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с. 4. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та ін. – К. : Либідь, 2004. – 448 с. 5. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2002. – 624 с. 6. Маліновський П. В. Методи оцінки персоналу / П. В. Маліновський // Кадри підприємства. – 2002. – № 8. – С. 9.

