

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 11, 2021 | 25.11.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.24](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24)

УДК: 331.101

*Л. А. Сиволап,  
д. е. н., професор, Донецький державний університет управління  
ORCID ID: 0000-0002-5965-6077  
А. О. Галіцина,  
магістр, Донецький державний університет управління  
ORCID ID: 0000-0003-3426-3389*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ**

*L. Syvolap  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Donetsk State University of Management  
A. Halitsyna  
Master's degree, Donetsk State University of Management*

### **RESEARCH OF MODERN METHODS OF PERSONNEL ASSESSMENT**

*У статті визначено дефініції терміну «оцінювання персоналу». Наведено основні цілі оцінки персоналу, а саме: адміністративні, інформаційні та мотиваційні. Розкрито переваги оцінки персоналу як для підприємства, так й для працівника, наприклад: отримання інформації щодо рівня умінь та навичок персоналу; можливість створити кадровий резерв; можливість проводити ротації персоналу; розуміння взаємозв'язку заробітної плати та премій від функціональних задач для кожного працівника; можливість створити зворотній зв'язок «працівник – керівник»; Автори сформували основні критерії до оцінки персоналу. Охарактеризовано складові оцінки персоналу, які виділено у три основні групи: зміст оцінки, методи оцінки та процедура оцінки. Представлено процес оцінки персоналу. Визначено основні характеристики сучасних методів оцінки персоналу. Проаналізовано систематизацію науково-методичних підходів щодо оцінки персоналу. Представлено модель комплексної оцінки персоналу.*

*The article defines the term "personnel evaluation". The main objectives of personnel evaluation are presented, namely: administrative, informational and motivational. The advantages of personnel evaluation for both the enterprise and the employee are revealed, for example: obtaining information on the level of skills and abilities of personnel; the ability to create a personnel reserve; the ability to conduct staff rotations; understanding the relationship between wages and bonuses from functional tasks for each employee; opportunity to create feedback "employee - manager"; The authors have formed the main criteria for personnel evaluation: accessibility, objectivity, transparency and compliance with the content of work, motivation of employees to achieve results, clarity and connection with the most important results of work, dynamism. The components of personnel evaluation are characterized, which are divided into three main groups: the content of evaluation, evaluation methods and evaluation procedure, for example: determining*

*the purpose of evaluation depending on the stage of personnel management at which the evaluation takes place; determination of the object of evaluation depending on the stage of personnel management at which the evaluation takes place; identification of the subject of assessment depending on the stage of personnel management at which the assessment takes place. The process of personnel evaluation is presented, which includes: preparation of the evaluation program, analysis of activity and formation of evaluation criteria, construction of evaluation procedures, evaluation, analysis. It is noted that conditionally all existing methods of personnel evaluation, both in domestic and foreign practice, are divided into three groups: qualitative, quantitative and combined. The main characteristics of modern methods of personnel evaluation are determined, for example, descriptive method, qualification method, certification business games method, testing and others. The article analyzes the systematization of scientific and methodological approaches to personnel evaluation, according to such scientific approaches as: cost, comparative, effective, resource, factor, integral, subjective. The model of integrated personnel assessment is presented.*

**Ключові слова:** персонал; методи оцінки; критерії оцінки; підходи до оцінки; атестація; тестування; комплексний підхід.

**Key words:** personnel; assessment methods; assessment criteria; assessment approaches; attestation; testing; integrated approach.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства функціонують в складних умовах невизначеності, які часто вимагають від менеджменту підприємства здійснювати управлінську діяльність направлену на впровадження антикризових заходів. Ці заходи торкаються всіх видів діяльності та складових підприємства. Одним з головних ресурсів, який забезпечує ефективну діяльність підприємства є його персонал. Від якісного та кількісного складу персоналу залежить досягнення кінцевої мети підприємства. Тому є в край важливим приймати максимально успішні рішення, щодо управління персоналом. Так одним з інструментів управління персоналом є постійний моніторинг та його оцінка. Сьогодні існує велика кількість методів оцінки персоналу, тому й постає актуальним питання визначення найбільш ефективних методів, які допоможуть об'єктивно оцінити персонал підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У працях таких науковців як: Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. [1], Дідур К.М. [2], Лобза А.В., Щербина К.В. [4], Лойко І.Г. [5], Малтис В.В., Тарасенко Ю.В. [6], Харун О.А. [7], Бучинська Т.В. [8], висвітлено теоретичні та практичні аспекти оцінки персоналу. Однак, відповідно до суб'єктивного аналізу даного питання різними науковцями виникає потреба у систематизації існуючих підходів до оцінки персоналу.

**Мета статті** – дослідження сучасних методів об'єктивної оцінки персоналу підприємства в сучасних умовах функціонування.

Виходячи з мети статті можна сформулювати наступні завдання:

- визначити сутність поняття «оцінювання персоналу»;
- визначення цілей та принципів оцінки персоналу;
- визначення алгоритму оцінки персоналу;
- аналіз існуючих методів оцінки персоналу та визначення їх позитивних та негативних характеристик.

**Виклад основного матеріалу.** В управлінській діяльності підприємства важливе місце приділяється кадровій політиці, за допомогою якої, можна визначити не тільки кількісний але й якісний склад персоналу, сформулювати перспективи розвитку персоналу та максимальне використання його потенціалу. Будь-яка кадрова політика повинна базуватися на оцінці персоналу, однак процес оцінювання персоналу на кожному підприємстві індивідуальний, в залежності від поглядів керівництва. Тому як менеджмент підприємства так й науковці у сутність поняття «оцінювання персоналу» вкладають власне бачення цієї дефініції (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
**Аналіз дефініцій терміну «оцінювання персоналу»**

№ з/п	Джерело	Визначення
1	Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
2	Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.
	Єременко А.	Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності
3	Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу.
4	Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.
5	Колот А.М.	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань.
	Монстович А.	Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: а) невідворотності (обов'язковості); б) загальності (оцінюють кожного); в) систематичності (оцінка здійснюється постійно); г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника); е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки)
	Нижник В., Змерзла Т.	Оцінка 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; шляхи удосконалення організації праці
	Нідзельська В.	Комплексна система оцінювання персоналу організації за допомогою методів експертних оцінок та ранжування, надає змогу об'єктивно здійснити оцінювання та одержати конкретний результат для забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективності функціонування системи управління персоналом й організації в цілому
6	Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.
7	Скоплатов І.О., Єфремов О.Ю.	Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому.
8	Федулова Л.І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.
9	Шегда А.В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості.
	Ушкальов В.	Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу слід віднести: комплексність оцінки; значну залежність показників ефективності від цілей розвитку; необхідність урахування індивідуальних особливостей та суб'єктивних чинників; низьку інформативність та відносність грошових показників; зумовленість зовнішніми умовами та чинниками; складність здійснення до завершення етапу процесу розвитку або процесу розвитку взагалі
	Ядранський Д.	Оцінка суб'єкта праці (персоналу) здійснюється об'єктом праці (представником роботодавця) переважно за єдиним критерієм (виконання – не виконання роботи, для якої певний суб'єкт залучався)

\*Складено авторами за допомогою джерел [1-2]

Основні цілі оцінки персоналу можна поділити на три основні групи:

1. Адміністративна (прийняття управлінських рішень в сфері кадрів на об'єктивній основі).
2. Інформативна (допомагає керівникам контролювати якісний та кількісний склад персоналу).
3. Мотиваційна (дозволяє отримати максимальну продуктивність праці).

Здійснення оцінки персоналу дозволяє отримати переваги не тільки для підприємства, але й для працівників. Нижче визначимо ці переваги:

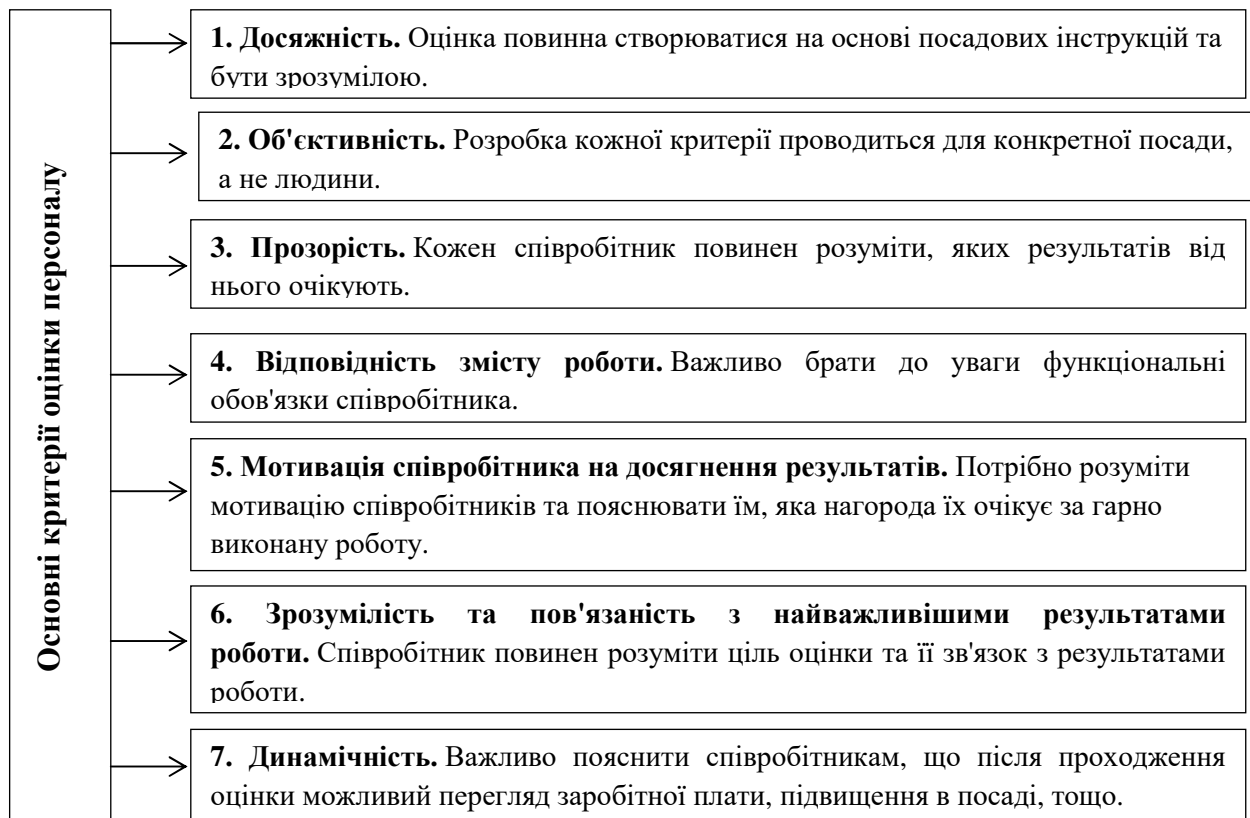
Для підприємства:

- отримання інформації щодо рівня умінь та навичок персоналу;
- можливість створити кадровий резерв;
- можливість проводити ротації персоналу;
- сформуванню ефективну систему розвитку персоналу;
- розробити ефективні механізми мотивації персоналу;
- формування ефективної корпоративної культури.

Для працівників:

- отримання більш чіткого розуміння цілей та задач для кожного працівника;
- розуміння взаємозв'язку заробітної плати та премій від функціональних задач для кожного працівника;
- можливість створити зворотній зв'язок «працівник – керівник»;
- можливість кар'єрного та професійного росту.

Досліджуючи сучасні наукові джерела сформовано основні критерії до оцінки персоналу (рис. 2).



**Рис. 1. Основні критерії оцінки персоналу**

*\*Сформовано авторами за допомогою джерела [3]*

Основними процедурами сучасної технології оцінювання персоналу на усіх етапах управління персоналом є такі:

- визначення цілі оцінювання в залежності від етапу управління персоналом, на якому відбувається оцінювання;
- визначення об'єкту оцінювання в залежності від етапу управління персоналом, на якому відбувається оцінювання;
- визначення суб'єкту оцінювання в залежності від етапу управління персоналом, на якому відбувається оцінювання;
- визначення критеріїв оцінювання персоналу у комплексі з його професійним середовищем, особистісними здібностями і якостями, результатами професійної діяльності і професійним потенціалом;

- вибір і підготовка інструментарію для оцінювання персоналу у комплексі з методами, засобами і інструментами оцінювання;
- підготовка до оцінювання персоналу, яка включає в себе підготовку вихідних даних, необхідних для оцінювання, а також особисто об'єктів і суб'єктів оцінювання;
- розробка плану робіт та заходів, які забезпечують проведення оцінювання персоналу;
- проведення процедури оцінювання персоналу з фіксуванням результатів оцінювання;
- обробка та аналіз результатів оцінювання, розробка рекомендацій, і попереднє узгодження їх з об'єктом оцінювання, а також оформлення особової картки службових оцінок або іншого оціночного документу об'єкту оцінювання;
- узгодження результатів оцінювання і строків виконання рекомендацій щодо їх використання з суб'єктами і об'єктами оцінювання; розробка заходів по реалізації рекомендацій не пізніше місячного строку після оцінювання [4].

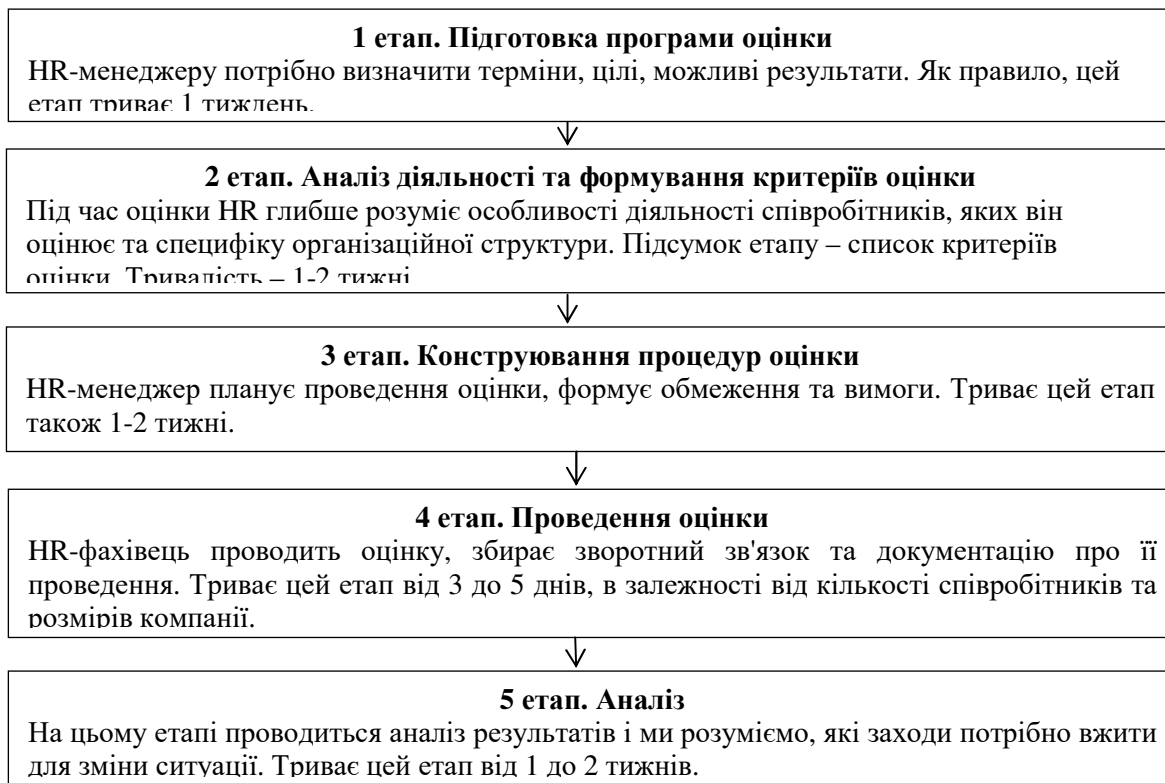
Аналізуючи основні особливості оцінки персоналу [2], було визначено складові оцінки персоналу, які виділено у три основні групи: зміст оцінки, методи оцінки та процедура оцінки. Нижче розглянемо більш детально складові оцінки персоналу.

Зміст оцінки включає три компоненти:

- оцінка особистих якостей (об'єкт, критерії);
- оцінка праці (вимір і оцінка затрат праці в часі; оцінка складності праці, змісту роботи);
- оцінка результатів праці (безпосередні результати, побічні результати);

Методи оцінки праці включають два напрямки:

1. Методи виявлення елементів: програма збирання даних, методи збирання даних, методи обробки та оформлення інформації.
2. Методи виміру показників: натуральні та вартісні виміри; умовні вимірники (бали, коефіцієнти); інші методи виміру (характеристики, порівняння з ідеалом, реальними об'єктом тощо.)
3. Процедура оцінки включає такі складові: місце оцінки, суб'єкти оцінки, порядок оцінки та її періодичність, використання технічних засобів.



**Рис. 2. Процес оцінки персоналу**

*\*Складено авторами за допомогою джерела [3]*

Вивчаючи особливості оцінки персоналу необхідно детальніше розкрити сам процес оцінки персоналу. Даний процес представлено на рис. 2.

Умовно всі існуючі методи, як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, поділяють на три групи: якісні, кількісні і комбіновані, а саме:

- До першої групи відносять описові методи, що характеризують якості працівників без кількісного їх вираження, їх називають якісними.

- Друга група є проміжною, в основу методів, які до неї входять, покладений як описовий принцип, так і кількісні параметри, визначені на підставі первинних якісних описів. Тому ці методи називають комбінованими.

- До третьої групи входять методи, в результаті використання яких можна безпосередньо отримати досить об'єктивну числову оцінку рівня ділових якостей працівників, тобто кількісні показники оцінки [5].

Спираючись на дослідження, які проведено у працях науковців [1-3, 6], визначимо основні характеристики сучасних методів оцінки персоналу:

1. Описовий метод. Використовуючи даний метод можна сформулювати позитивні та негативні риси поведінки співробітника. Метод не має чіткої фіксації результатів, тому найчастіше використовується для додаткової оцінки.

2. Метод класифікації. Цей метод заснований на ранжуванні працівників, що атестуються за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номеру.

3. Метод оцінки нормативом роботи, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

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

5. Атестація. Проводиться для оцінки відповідності рівню праці, потенціалу і якостей співробітника вимогам займаної посади. атестація має юридичну силу, тому за її результатами можна знизити або підвищити співробітника, перевести на іншу посаду, навчити або звільнити.

До переваг методу можна віднести: добре знайома персоналу і методологічно опрацьована; на підставі атестації можна приймати юридичні рішення; рішення приймається колегіально.

До недоліків можна віднести: сприймається багатьма співробітниками негативно; вимагає значних тимчасових і трудових витрат; працівники отримують мінімально.

6. Тестування (кваліфікаційне, психологічне, фізіологічне). Метод тестування допомагає визначити кваліфікацію співробітника, його особисті якості та фізіологічні особливості. Тестування зручне тим, що з його допомогою можна отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки. Крім того, є можливість обробки результату за допомогою комп'ютера. Використовуючи метод тестування, HR-фахівець отримує повну інформацію про співробітника та може приймати рішення, як з ним краще працювати для отримання найбільш ефективних результатів. Крім того, є можливість передбачити поведінку співробітника в різних робочих ситуаціях і зрозуміти, чи відповідає він корпоративній культурі компанії та колективу.

До переваг методу можна віднести: надає повну інформацію про кандидата; дає можливість точно спрогнозувати поведінку кандидата в робочих ситуаціях; можна відразу виявити кандидата, який не відповідає корпоративній культурі компанії, особистості керівника та колективу; дозволить підвищити ефективність проходження випробувального терміну новими співробітниками; скорочення витрат на відбір кандидатів до кадрового резерву.

До недоліків відноситься: витрати на утримання в штаті кваліфікованого працівника; тривалість процедури; ймовірність відмови кваліфікованих кандидатів проходити тестування.

7. Метод порівняння. При його використанні керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник «виставляє» своїх співробітників в умовний ланцюжок – від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період. При розподіленні усі співробітники класифікуються по групам – наприклад, 10% кращих, 10% гірших і т.д. Метод порівняння є дуже простим способом оцінки співробітників. Їх легко застосовувати та розуміти. Однак, ці методи дуже однобічні та приблизні для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувались для цілей розвитку персоналу, професійного навчання тощо.

8. Метод алфавітно-числової шкали. Цим методом оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. У даний час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

9. Метод інтерв'ю. Найчастіше використовується при прийомі на роботу. Має на увазі діалог з потенційним співробітником, щоб визначити його придатність для компанії і конкретної діяльності

Переваги методу: можливість задавати питання і уточнювати всі тонкощі; при діалозі також можна оцінювати кандидата вербально і невербально, тобто враховується манера спілкування і поведінки.

Недоліки методу: кандидат може прикрашати свої здібності; кандидат може недоговорювати, бути не до кінця чесним; під час діалогу може статися конфлікт; необхідно ретельно підготуватися до інтерв'ю і не відходити від плану.

10. Метод комітетів. Оцінка проводиться групою експертів і націлена на з'ясування здібностей кандидата, що дають йому право претендувати на інші посади, зокрема на висунення на підвищення. Оцінка в узагальненому вигляді укладає наступні чотири дії: вибір оцінюваних якостей, показників діяльності

працівника; використання різних методів збору інформації; оцінка інформація повинна давати комплексне уявлення про людину; порівняння реальних якостей співробітника з необхідними. Досліджувані набори якостей розробляються з урахуванням завдань, які виконуються за посадою. Зазвичай таких якостей набирається від 5 до 20.

11. Метод «360 градусів» - оцінка працівника колегами, кеорівниками, підлеглими, клієнтами та їх самим.

Переваги методу «360 градусів»: забезпечує отримання різнобічної оцінки для одного співробітника; демократичність методу; створення та зміцнення довірчих відносин з клієнтами; моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів.

Недоліки методу: оцінює тільки компетенції, а не досягнення співробітника; вимагає забезпечити високий ступінь конфіденційності; складно отримати відверту інформацію від колег; стресовий вплив на співробітника.

12. Метод незалежних суддів. Незалежні члени комісії – 6-7 осіб – задають співробітнику, що атестується різноманітні питання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника. Перед суддею розташовується комп'ютер, на якому він натискає клавішу "+" в разі правильної відповіді і, відповідно клавішу "-" – у разі неправильної відповіді. По завершенні процедури програма видає висновок. Можлива і ручна обробка відповідей працівника, тоді правильність відповідей заноситься у попередньо складений бланк.

13. «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 асесмент-центру, моделювання та адаптацію вправ, визначення набору оціночних методик, навчання експертів і спостерігачів. Процедура асесмент-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.

14. Метод ділових ігор. Застосовується в командній роботі, з його допомогою можна визначити поточний стан команди. Як взаємодіють між собою співробітники команди, як вони вирішують складні завдання, також є можливість визначити внесок кожного учасника в роботу. Перед проведенням оцінки методом ділових ігор, важливо підготувати всі матеріали.

Переваги методу ділових ігор: ділові ігри проводяться на результат, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника.

Недоліки методу: використовується тільки для визначення командної роботи персоналу.

15. Метод управління за цілями (МВО). Цей метод простий і полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичне обговорення прогресу в досягненні цих цілей. Можна зайняти в програмі МВО підлеглих, ставлячи для них окремі цілі і періодично забезпечуючи зворотний зв'язок. Однак МВО майже завжди має на увазі всеосяжну програму оцінки та постановки цілей, яка складається з шести найважливіших кроків: визначення цілей організації, розробка плану на наступний рік; визначення цілей відділу його начальником; обговорення цілей відділу його начальником та всіма працівниками, визначення працівниками своїх власних індивідуальних; визначення очікуваних результатів; начальник відділу та працівники встановлюють короткострокові цілі виконання обов'язків; перевірка начальником відділу фактичного виконання обов'язків кожним працівником, вимірювання результатів; забезпечення зворотного зв'язку: начальник відділу періодично проводить збори з працівниками, під час яких обговорюється виконання обов'язків і оцінюється прогрес у досягненні очікуваних результатів.

16. Управління досягненнями (Performance Management) являє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі теорій та практик управління, що передували їй. РМ — це, швидше, своєрідний "Мікс", інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні. До основних принципів системи РМ можна віднести наступні:

- а) система управління орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей;

- б) цілі розробляються зверху вниз. В основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі організації;

- в) особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника;

- г) Досягнення цілей співробітниками оцінюється за допомогою показників (Key Performance Indicators — KPI). KPI лежать в основі системи мотивації, тобто досягнення чи недосягнення персональних цілей безпосередньо впливає на матеріальну або нематеріальне винагороду. KPIs використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей поліпшення результатів, вдосконалення і розвитку бізнесу.

Переваги методу: співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи до початку виконання завдань; надання зворотного зв'язку протягом усього запланованого періоду; передбачає розвиток і навчання співробітника.

Недоліки методу: Великі витрати часу; цей метод можна застосовувати в компаніях з розвинутою корпоративною культурою.

17. Метод щоденників. Працівникам видається список завдань на весь робочий день і фіксується за скільки часу було виконано кожне доручення.

Переваги методу: допомагає відстежити витрати часу; щодо отриманої інформації можна розподіляти завдання таким чином, щоб співробітник вклався в один робочий день.

Недоліки методу: співробітники, які знаходяться під контролем, можуть виконувати роботу швидко, але не якісно.

Підсумовуючи вищевідзначене, слід порівняти проаналізовані методичні підходи до оцінки персоналу, виділивши їх складники, основні переваги та недоліки. Результати порівняння методичних підходів до оцінки персоналу наведені в табл. 2 [7].

**Таблиця 2.**  
**Систематизація науково-методичних підходів щодо оцінки персоналу**

Науковий підхід	Методи	Показники	Переваги	Недоліки
Витратний	Метод аналізу	Операційні, фінансові, інвестиційні, виробничі витрати	Можливість оцінки вартості трудового потенціалу та ефективності витрат на нього; можливість використання для оцінки трудового потенціалу на будь-якому з рівнів прояву	Обмеженість у застосуванні залежно від цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу
Порівняльний підхід	Якісні методи, кількісні методи, комбіновані методи	Показники професійної компетентності, показники творчої активності, показники кількості, якості та оперативності виконання робіт, показники трудової дисципліни, показники колективної роботи	Орієнтація на фактичні дані дає змогу уникнути розбіжностей під час оцінки трудового потенціалу; достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків оцінки трудового потенціалу	Потребує прозорої оцінки трудового потенціалу; неможливість оцінки унікальних чи специфічних характеристик трудового потенціалу; значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації
Результативний підхід	Методи оцінки нормативом роботи	Показники продуктивності праці та трудомісткість, прибуток	Відображення безпосередніх результатів праці носія (носіїв) трудового потенціалу; цінність для внутрішнього обліку праці на підприємстві	Обмеженість у застосуванні залежно від рівнів прояву трудового потенціалу, цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу
Ресурсний	Метод рядів динаміки	Відпрацьований час, працеемність	Можливість використання для оцінки трудового потенціалу за його компонентами на будь-якому з рівнів прояву; доступність інформації для оцінки трудового потенціалу; простота розрахунків показників оцінки трудового потенціалу	Окремість показників трудового потенціалу один від одного: вони не пов'язуються навіть у рамках компонент трудового потенціалу; обмеженість методичного інструментарію (використання лише показників рядів динаміки для аналізу результатів оцінки)
Факторний	Метод визначення стимуляторів та дестимуляторів	Тривалість трудового життя, рівень зайнятості населення, рівень підвищення кваліфікації, рівень інтелектуального потенціалу; кількість захворювань, рівень вивільнення працівників із підприємств за економічними причинами та ін.	Відображення характеру та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на трудовий потенціал та тенденції його розвитку; значний методичний інструментарій	Суб'єктивність під час виділення факторів впливу на трудовий потенціал; обмеженість у застосуванні (переважне застосування для оцінки трудового потенціалу на мезорівні)



Інтегральний	Метод експертних оцінок	рівня освіти, коефіцієнт інноваційної активності, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт фізичної працездатності	інструментарій (у т. ч. кореляційний, факторний, кластерний аналізи, побудова рівняння регресії)	широке застосування методу експертних оцінок, що знижує достовірність результатів оцінки
Суб'єктивний	Якісні методи, кількісні методи	Показники професійної компетентності	Індивідуальний підхід до оцінки трудового потенціалу працівника; значна кількість різноманітних методів оцінки	Обмеженість у застосуванні; високий рівень суб'єктивізму, недостовірності, варіативності оцінки трудового потенціалу

Як бачимо з дослідження, діапазон методів оцінки персоналу дуже великий, який дозволяє оцінити співробітників за різними параметрами, однак некомпетентність управлінського апарату не дозволяє максимально об'єктивно провести оцінку свого персоналу, відповідно, це призводить до прийняття не правильних рішень щодо управління персоналом. Така ситуація виникає через неправильний вибір методу оцінки відповідно цілям оцінки. Тому необхідно зазначити, що найповніша оцінка може бути проведена на базі комплексної оцінки персоналу (рис. 3) Структура, якої представляє модель до якої входить три групи характеристик: якості працівника, трудова поведінка та результати діяльності.



Рис. 3 Модель комплексної оцінки персоналу [8]

Відповідно до представленої моделі, персонал розглядається як цілісний об'єкт дослідження, це підтверджує взаємозв'язок між трьома групами. Основою моделі є те, що трудова діяльність є слідством наявних якостей працівника, які приводять до отримання певного результату.

**Висновки.** Оцінка персоналу є одним з найважливіших процесів, які відбуваються на підприємстві, тому як дозволяє оцінити стан та перспективи трудових ресурсів, які є головним інструментом досягнення кінцевої мети діяльності підприємства. Великий спектр методів оцінки персоналу показує необхідність оцінити всі властивості та здібності персоналу: від психологічного та фізичного стану до професійно-кваліфікаційних навичок. Кожен керівник підприємства повинен виробити власну систему оцінки персоналу, яка залежатиме від кінцевих цілей конкретного підприємства. Однак, найбільш дієва оцінка персоналу відбувається на базі комплексної оцінки.

#### Список літератури.

1. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт, 2019. №20. С. 93-98.
2. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
3. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожен HR. URL: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnii-hr>
4. Лобза А.В., Щербина К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. Молодий вчений, 2018. №12 (64). С. 291-295.
5. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. Збірник наукових праць УкрДАЗТ, 2014. Вип. 146. С. 129-135.

6. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*, 2018. Вип. 19. С. 484-489.
7. Харун О.А. аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Вип. 12. С. 354-358/
8. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*, 2017. Вип. 1 (57). С. 59-64.

#### References.

1. Sokolovska, V., Babchinska, O. and Ivanchenko, H. (2019), "Methods of evaluation of personnel: the role and significance in management", *Agrosvit*, vol. 20, pp. 93–98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.93
2. Didur, K.M. (2011), "Modern methods of personnel evaluation", *Efektivna ekonomika*, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
3. "Staff appraisal: methods that every HR should know", available at: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnii-hr>
4. Lobza, A.V. and Shcherbyna, K.V. (2018), "Development of an enterprise personnel evaluation system: implementation of the KRI approach", *Molodyi vchenyi*, vol. 12 (64), pp. 291-295.
5. Loiko, I.H. (2014), "Analysis of modern methods of personnel evaluation", *Zbirnyk naukovykh prats UkrDAZT*, vol. 146, pp. 129-135.
6. Malyz, V.V. and Tarasenko, Yu.V. (2018), "Personnel evaluation: modern methods and tools for its implementation", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, pp. 484-489.
7. Kharun, O.A. (2016), "Analysis of modern methodological approaches to assessing the labor potential of the enterprise", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 12, pp. 354-358/
8. Buchynska, T.V. (2017), "Personnel evaluation as an important element of effective management", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 1 (57), pp. 59-64.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2021 р.