

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.113](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.113)

УДК 331.1: 005.95

Т. В. Білорус,
к. е. н, доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0001-7620-4622
А. А. Гонзель,
студентка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0001-7000-403X

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

T. Bilorus
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Innovation and Investment Activity Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv
A. Honzel
Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF PERSONNEL EVALUATION METHODS IN THE FIELD OF SERVICES IN ORGANIZATIONS: A METHODOLOGICAL APPROACH

Перетворення персоналу організації в її стратегічний ресурс в умовах глобалізації економіки обумовлює необхідність посилення процесів оцінювання персоналу. Значною мірою ефективність оцінювання персоналу залежить від обґрунтованості прийняття рішень щодо вибору методів оцінювання персоналу. Метою статті є формування методичного інструментарію обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг на засадах багатокритеріального аналізу.

На основі проведеного аналізу сучасних методів оцінювання було виокремлено критерії, які впливають на процес здійснення обґрунтованого вибору методів оцінювання персоналу, а саме: ймовірність успіху заходу; рівень витрат на реалізацію; рівень сприйняття працівниками; час на реалізацію заходу; рівень складності впровадження; рентабельність заходу; ризиковість заходу.

Запропоновано методичні рекомендації щодо організації процедури рейтингування та вибору методів оцінювання персоналу з використанням цілого комплексу методів багатокритеріального аналізу, таких як метод критерійних обмежень, метод головного критерію та метод TOPSIS.

Авторами представлений приклад апробації запропонованих методичних рекомендацій для організацій сфери послуг (а саме фінтес-клубу). В межах дослідження було визначено найкращий варіант для оцінювання персоналу, що може застосовуватись керівництвом організації, а саме - метод ділових ігор у поєднанні з методом «360 градусів», що дає можливість всебічно оцінити компетенції працівника.

Отже, отримані результати дозволили математично формалізувати задачу рейтингування та сформуванню оптимальний набір методів оцінювання персоналу організації сфери послуг при конкретній комбінації визначених критеріїв.

The transformation of the organization's personnel into its strategic resource in the context of economic globalization necessitates the strengthening of personnel evaluation processes. To a large extent, the effectiveness of personnel evaluation depends on the soundness of decisions on the choice of methods of personnel evaluation. The purpose of the article is to form a methodological toolkit to justify the choice of methods for evaluating the personnel of the organization of the service sector on the basis of multi-criteria analysis.

Based on the analysis of modern evaluation methods, the criteria that influence the process of making an informed choice of personnel evaluation methods were identified, such as: the probability of success of the event; the level of implementation costs; the level of perception of employees; time for the event; the level of complexity of implementation; profitability of the event; riskiness of the event.

The study found that most organizations use a small number of traditional methods of personnel evaluation. In order to improve the implementation of the evaluation procedure, it was proposed to expand the set of methods using modern innovative methods, such as: the method of "360 degrees"; Assessment Center Method; the method of independent judges; method of solving situations; Management by Objectives Method; business game method; Key Performance Indicators (KPI) Method.

Methodical recommendations on the organization of the rating procedure and the choice of methods of personnel evaluation using a set of methods of multicriteria analysis, such as the method of criterion constraints, the method of the main criterion and the method TOPSIS. The proposed methods allow to make a reasoned choice taking into account the criteria that can be presented in completely different units (points, percentages, days, etc.).

The authors present an example of approbation of the proposed methodological recommendations for organizations in the field of services (namely the fitness club). The study identified the best option for staff evaluation that can be used by management, namely - the method of business games in combination with the method of "360 degrees", which allows you to comprehensively assess the competencies of the employee.

The obtained results allowed to mathematically formalize the rating problem and to form an optimal set of methods for evaluating the personnel of the service sector organization with a specific combination of certain criteria.

Ключові слова: оцінювання персоналу; методи оцінювання персоналу; критерії вибору методів оцінювання персоналу; метод критерійних обмежень; метод головного критерію; метод TOPSIS.

Keywords: personnel evaluation; personnel evaluation methods; criteria for selection of personnel evaluation methods; method of criterion restrictions; main criterion method; TOPSIS method.

Постановка проблеми. Тенденції та закономірності розвитку організацій в умовах глобалізації та становлення економіки знань визначають вектори забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних організацій у світовому економічному просторі. Акцент на ефективне використання наявних та прихованих можливостей персоналу організації може свідчити про його перетворення на важливий стратегічний ресурс досягнення її цілей.

Необхідною складовою вирішення поставлених задач є формування дієвої системи управління персоналом організації в цілому та підсистеми оцінювання персоналу зокрема. Отже, спрямованість на посилення обґрунтованості управлінських кадрових рішень актуалізує питання застосування методичного інструментарію вибору ефективних та дієвих методів оцінювання персоналу організації.

Більшість вітчизняних підприємств, зазвичай, використовують традиційні методи під час яких працівники повною мірою не можуть розкрити свій потенціал, навички, знання, компетенції, а керівництво втрачає ефективного підбору та розміщення працівників, зрозуміти в якому напрямі необхідно розвивати та підтримувати наявний персонал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти організації процесу оцінювання персоналу організації досліджувала ціла низка як вітчизняних, так й зарубіжних вчених, зокрема: Л. Балабанова, М. Безпарточний, О. Грішнова, В.Данюк, О. Крушельницька, А. Колот, А. Кібанов, А. Монстович, Ю. Одегов В. Петюх, О. Сардак, В. Соколовська та ін. В їх працях чітко визначено сутність оцінювання персоналу, виділено принципи та методи оцінки персоналу, проте більшість керівників-практиків, ще й досі інтуїтивно підбирає той або інший метод для вирішення конкретних кадрових задач.

Постановка завдання: вивчення можливостей адаптації методичного інструментарію багатокритеріального аналізу при обґрунтуванні вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг для забезпечення комплексного розуміння перспектив його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання персоналу це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [1, 6].

Оцінка результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям: адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо); інформативній – забезпечення керівників необхідною інформацією про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційній — орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямі [5].

В теорії та практиці управління персоналом діапазон методів оцінки персоналу достатньо широкий. Ми вважаємо доцільним застосовувати їх у заданій комбінації відповідно до кожної конкретної ситуації. Комплексне використання наявних методів дасть змогу забезпечити функціонування на підприємстві ефективної системи оцінки [4].

В межах дослідження було розглянуто систему оцінювання персоналу організацій сфери послуг. Це дало змогу визначити, що більшість з них використовує незначну низку традиційних методів. З метою їх розширення пропонуємо розглянути питання впровадження сучасних інноваційних методів оцінювання персоналу, які широко використовуються на практиці закордонними компаніями та окремими вітчизняними організаціями, а саме :

- ✓ A1 – метод «360 градусів»;
- ✓ A2 – метод ассесмент-центр;
- ✓ A3 – метод незалежних суддів;
- ✓ A4 – метод вирішальних ситуацій;
- ✓ A5 – метод управління за цілями;
- ✓ A6 – метод ділових ігор;
- ✓ A7 – метод KeyPerformanceIndicators (KPI).

Для того, аби система оцінювання персоналу підприємства була ефективною, необхідно визначити які критерії впливають на вибір методів оцінювання керівниками. Важливо врахувати прогнозуючі моменти такі, як вплив методів оцінювання на подальший розвиток ділових якостей працівників, складність впровадження обраних методів у практику конкретного підприємства, враховуючи рівень сприйняття працівниками змін та психологічного клімату в цілому на підприємстві, можливість отримати бажані результати праці та рівень задоволеності керівниками результатами оцінки [3]. Для аналізу запропонованих методів сформуємо критерії, що впливають на їх вибір керівниками підприємства:

- ✓ K1 – ймовірність успіху заходу (кожен керівник націлений на позитивний результат від впроваджених методів оцінювання, які зможуть підвищити якість послуг компанії, результативність діяльності, сприяти нормальному психологічному клімату у колективі та допоможуть ефективно будувати внутрішню систему управління);
- ✓ K2 – рівень витрат на реалізацію (здатність обрати саме ті методи, що можуть максимально оцінити потенціал працівника та мінімізувати витрати при їх впровадженні);
- ✓ K3 – рівень сприйняття працівниками (працівникам важко виходити зі звичної зони комфорту, тому керівнику важливо підібрати найбільш вдалі методи оцінки, які будуть підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії і краще освоєні співробітниками);
- ✓ K4 – час на реалізацію заходу (необхідно враховувати всі можливі витрати зусиль та часу на впровадження нових методів оцінювання);
- ✓ K5 – рівень складності впровадження (методи оцінювання персоналу повинні підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії, враховуючи всі можливості та загрози);
- ✓ K6 – рентабельність заходу (керівнику необхідно підібрати такі методи, які будуть здатні призвести до максимальної ефективної роботи працівників та підприємства в цілому, відбуватиметься дохідність різних напрямків діяльності, окупність витрат);
- ✓ K7 – ризиковість заходу (завдання керівника при виборі нових методів врахувати сукупність всіх невизначених можливих результатів та несприятливих наслідків, що можуть виникнути в результаті впровадження).

В межах дослідження було визначено значення критеріїв для кожного з альтернативних методів оцінювання (табл. 1) з метою впровадження у діяльність фітнес-клубу, як організації сфери послуг.

Таблиця 1.
Характеристика альтернатив за обраними критеріями

Альтернативи	Критерії						
	K1 (%)	K2 (%)	K3 (балів)	K4 (днів)	K5 (балів)	K6 (%)	K7 (%)
A1	75	60	6	3	5	65	35
A2	80	90	8	4	9	75	35
A3	65	60	5	2	4	60	30
A4	75	80	6	3	6	75	40
A5	70	70	8	5	7	65	55
A6	85	60	5	3	4	75	35
A7	80	50	7	5	7	70	45

Використаємо метод критерійних обмежень [2] та з'ясуємо найбільш придатну альтернативу для впровадження на підприємстві. Для цього сформуємо обмеження за кожним критерієм оцінювання (табл. 2).

Таблиця 2.
Обмеження за кожним критерієм оцінювання

	Критерії						
	K1 (%)	K2 (%)	K3 (балів)	K4 (днів)	K5 (балів)	K6 (%)	K7 (%)
Обмеження	≥75	≤75	≥5	≤3	≤6	≥70	≤40

Аналізуючи запропоновані альтернативи за визначеними обмеженнями, знайдемо ту, що відповідає всім показникам (табл. 3).

Таблиця 3.
Пошук придатних альтернатив

Альтернативи	Критерії						
	K1 (%)	K2 (%)	K3 (балів)	K4 (днів)	K5 (балів)	K6 (%)	K7 (%)
A1	75	60	6	3	5	65	35
A2	80	90	8	4	9	75	35
A3	65	60	5	2	4	60	30
A4	75	80	6	3	6	75	40
A5	70	70	8	5	7	65	55
A6	85	60	5	3	4	75	35
A7	80	50	7	5	7	70	45
Обмеження	≥75	≤75	≥5	≤3	≤6	≥70	≤40

Отже, за даного методу найкращим варіантом оцінки персоналу клубу, що задовольняє всі визначені критерії, є застосування на підприємстві методу ділових ігор (A6). Також можна відзначити методи «360 градусів» та вирішальних ситуацій, які поступаються лише на один критерій і можуть бути враховані при вдосконаленні системи оцінювання персоналу.

За методом головного критерію [2] проведемо ранжування сформованих критеріїв за важливістю (табл. 4). При даній оцінці впливає, що найважливішим критерієм є ймовірність успіху заходу (K1). Він має монотонно зростаючу функцію, тобто чим більше значення, тим краще. Таким чином, найкращою для оцінки персоналу клубу є введення ділових ігор (A6).

Таблиця 4.
Ранжування критеріїв та методом головного критерію

№	Критерій	Значення функції	Ранг
1	ймовірність успіху заходу	монотонно зростаюча	1
2	рівень витрат на реалізацію	монотонно спадна	6
3	рівень сприйняття працівниками	монотонно зростаюча	2
4	час на реалізацію заходу	монотонно спадна	7
5	рівень складності впровадження	монотонно спадна	5
6	рентабельність заходу	монотонно зростаюча	3
7	ризиковість заходу	монотонно спадна	4

Наступним для аналізу застосуємо метод TOPSIS [7]- це визначення послідовності за встановленням близькості рішення до ідеального. Метод спочатку використовувався для того, щоб вирішити деякі проблеми ранжування. Основна ідея полягає в тому, щоб оцінити віддаленість показників від самого початку певної ідеальної та антиідеальної точок окремо, а потім перетворити ці два показники в одну загальну оцінку. TOPSIS володіє такими привабливими рисами, як його легке для сприйняття геометричне значення, одночасно відразу беручи до уваги гірші і кращі результати з необхідними обчисленнями і доповненнями. Цей метод набув особливої популярності для вирішення соціально-економічних проблем.

Етап 1. Визначимо важливість кожного критерію оцінювання та розрахуємо значення U_{ij} за формулою (1) (табл. 5);

$$P_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (1)$$

Таблиця 5.
Важливість критеріїв оцінювання персоналу ТОВ «ПФ-У»

Альтернативи	Критерії						
	K1 (%)	K2 (%)	K3 (балів)	K4 (днів)	K5 (балів)	K6 (%)	K7 (%)
Вага	0,25	0,08	0,20	0,05	0,10	0,18	0,15
A1	75	60	6	3	5	65	35
A2	80	90	8	4	9	75	35
A3	65	60	5	2	4	60	30
A4	75	80	6	3	6	75	40
A5	70	70	8	5	7	65	55
A6	85	60	5	3	4	75	35
A7	80	50	7	5	7	70	45
Pij	201,00	180,83	17,29	9,85	16,49	183,92	105,95

Етап 2. Побудуємо нормалізовану матрицю рішень (табл. 6) за формулою (2);

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{P_{ij}} \quad (2)$$

Таблиця 6.
Нормалізована матриця рішень

Альтернативи	Критерії						
	K1 (%)	K2 (%)	K3 (балів)	K4 (днів)	K5 (балів)	K6 (%)	K7 (%)
Вага	0,25	0,08	0,20	0,05	0,10	0,18	0,15
A1	0,37	0,33	0,35	0,30	0,30	0,35	0,33
A2	0,40	0,50	0,46	0,41	0,55	0,41	0,33
A3	0,32	0,33	0,29	0,20	0,24	0,33	0,28
A4	0,37	0,44	0,35	0,30	0,36	0,41	0,38
A5	0,35	0,39	0,46	0,51	0,42	0,35	0,52
A6	0,42	0,33	0,29	0,30	0,24	0,41	0,33
A7	0,40	0,28	0,40	0,51	0,42	0,38	0,42

Етап 3. Зважимо нормалізовану матрицю рішень на ваговий коефіцієнт за формулою (3), знайдемо ідеально позитивне (A+) та ідеально негативне (A-) рішення (табл. 7);

$$U_{ij} = w_j r_{ij} \quad (3)$$

Таблиця 7.
Зважена матриця та ідеально позитивне, ідеально негативне рішення

Альтернативи	Критерії						
	K1 (%)	K2 (%)	K3 (балів)	K4 (днів)	K5 (балів)	K6 (%)	K7 (%)
A1	0,09	0,03	0,07	0,02	0,03	0,06	0,05
A2	0,10	0,04	0,09	0,02	0,05	0,07	0,05
A3	0,08	0,03	0,06	0,01	0,02	0,06	0,04
A4	0,09	0,04	0,07	0,02	0,04	0,07	0,06
A5	0,09	0,03	0,09	0,03	0,04	0,06	0,08
A6	0,11	0,03	0,06	0,02	0,02	0,07	0,05
A7	0,10	0,02	0,08	0,03	0,04	0,07	0,06
A+	0,11	0,02	0,09	0,01	0,02	0,07	0,04
A-	0,08	0,04	0,06	0,03	0,05	0,06	0,08

Етап 4. Обчислимо значення альтернативних методів (табл.8) за формулами (4) – (6):

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (4)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2} \quad (5)$$

$$R_i = \frac{S_i^-}{S_i^+ + S_i^-}, 0 < R_i < 1 \quad (6)$$

Таблиця 8.
Значення альтернативних методів оцінювання

Альтернативи	S+	S-	Ri
A1	0,030	0,045	0,595
A2	0,038	0,051	0,574
A3	0,045	0,051	0,528
A4	0,035	0,038	0,516
A5	0,048	0,039	0,444
A6	0,036	0,053	0,596
A7	0,035	0,040	0,538

Етап 5. Проведемо ранжування альтернатив за R_i . Чим більше є значення R_i , тим більш переважною є альтернатива (табл. 9).

Таблиця 9.
Ранжування альтернативних методів оцінювання персоналу

Альтернативи	Значення	Ранг
A6	0,596	1
A1	0,595	2
A2	0,574	3
A7	0,538	4
A3	0,528	5
A4	0,516	6
A5	0,444	7

Графічне зображення відношень переважності наявних альтернатив:

A6 → A1 → A2 → A7 → A3 → A4 → A5.

Отже, за проведеним аналізом, використовуючи різні методи багатокритеріального аналізу, а саме метод критерійних обмежень, головного критерію та TOPSIS, найкращим варіантом для оцінювання персоналу, що може бути впроваджений у роботу організації є метод ділових ігор. Також можна зазначити, що для впровадження, з різницею всього 0,001, має місце метод «360 градусів», що дає погляд на працівника з різних сторін.

Висновки. Отже, незаперечним є факт, що оцінювання персоналу є важливим, невід'ємним елементом системи управління персоналом організації в умовах посилення конкуренції. Перетворення персоналу організації на домінуючий стратегічний ресурс економічного зростання, забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості вимагає виваженості прийняття управлінських рішень щодо вибору методів оцінювання персоналу, які дадуть можливість отримати об'єктивну комплексну оцінку компетенцій, знань, вмінь, навичок та результатів роботи працівника. Посиленню обґрунтованості перспектив розвитку сприятиме формування методичного забезпечення процесу обґрунтування вибору методів оцінки персоналу на основі застосування методів багатокритеріального аналізу.

Вирішення задач багатоцільового відбору методів оцінювання персоналу в межах дослідження здійснювалося за допомогою методу критерійних обмежень, головного критерію та TOPSIS в умовах прийнятих певних критеріальних обмежень. Отримані результати дозволяють математично формалізувати задачу рейтингування та сформулювати оптимальний набір методів. Запропонований методичний підхід може бути використаний керівниками організацій для розробки й обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації підбору ефективних методів оцінювання персоналу.

Напрями подальших досліджень окреслюються питаннями апробації використання інших методів багатокритеріального аналізу щодо вирішення даного питання. Актуальним також є питання використання компетентнісного підходу при оцінюванні персоналу.

Список використаної літератури.

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; каф. маркетинг.менедж. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 524 с.
2. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.
3. Білорус Т. В. Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства / Т.В. Білорус // Формування ринкової економіки в Україні // Формування ринкової економіки в Україні: Збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка. – Львів, 2016. – Вип. 35. Ч. 1. – С. 43-49.
4. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління / Економіка та управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці. – випуск № 1(57), 2017

5. Монстович А. Ефективні методи оцінки персо, налу на різних підприємствах України. Вісник. Київ, вський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 2. С. 53—54.
6. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.20.93](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93)
7. Hwang C. L., Yoon K. P. *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. – New York: Springer-Verlag, 1981. 259 p

References.

1. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2010), *Upravlinnia personalom : pidruchnyk dlia studentiv vyshchykh navchal'nykh zakladiv* [Personnel management: a textbook for students of higher educational institutions], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
2. Balan, V.H. (2008) *Pryjniattia upravlins'kykhrishen'. Metody, modeli, terminy, poniattia, katehorii. Testovizavdannia. Diloviihry. Navchal'nyj posibnyk* [Making management decisions. Methods, models, terms, concepts, categories. Test tasks. Business games. Tutorial], Nichlava, Kyiv, Ukraine.
3. Bilorus, T. (2016), “Methodological support of selection assessment methods enterprises’ employees”, *Formation of market economy in Ukraine*, vol. 35, pp. 43-49
4. Buchyns'ka, T.V. (2017) “Staff evaluation as an important element of effective management”, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Problemy systemnohopidkhotu v ekonomitsi*, vol. 1 (57), pp. 59-64
5. Monstovych, A. (2016), "Effective methods of personnel evaluation at different enterprises of Ukraine", *Bulletin. Kiev Institute of Business and Technology*, vol. 2, pp. 53—54.
6. Sokolovska, V., Babchinska, O. and Ivanchenko, H. (2019), “Methods of evaluation of personnel: the role and significance in management”, *Агросвіт*, vol. 20, pp. 93–98. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.20.93](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93)
7. Hwang C. L., Yoon K. P. (1981) *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*, Springer-Verlag, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2020 р.