

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.nauka.com.ua | № 2, 2020 | 27.02.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.7](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.7)

УДК 331.108.43

*М. В. Зось-Кіор,
д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту,
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава, Україна
ORCID: 0000-0001-8330-2909*

*М. В. Семенюта,
здобувач вищої освіти,
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава, Україна
ORCID: 0000-0002-3670-2608*

СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

*M. Zos-Kior
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor the Department of Management, Poltava State Agrarian Academy, Ukraine, Poltava
M. Semenyuta
Applicant for Higher Education,
Poltava State Agrarian Academy, Ukraine, Poltava*

STAFF EVALUATION SYSTEM OF THE ENTERPRISE IN COMPETITIVE BUSINESS ENVIRONMENT

Досліджено систему оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Розглянуто персонал на основі його поділу на три категорії: команда управлінців, особисті консультанти і наступне покоління лідерів. Розглянуті аналітичні інструменти, які допомагають точно оцінити навички співробітників. Доведено наявність в Україні вузькості кадрового ринку, воронки рекрутингу та розповсюдження тенденції кадрового карт-бланшу. Розглянуто роль керівника в стані ізоляції та роль його персональних радників, закордонну практику підбору та оцінки персоналу через використання різноманітних «інтелектуальних» інструментів для вибору кращих кандидатів (аналіз соцмереж, технології розпізнавання голосу і жестів, алгоритми машинного навчання). Систематизовані навички претендента на посаду, зокрема наявність «підривних навичок», вміння приймати рішення і вирішувати проблеми, мовні та комунікативні навички, швидка адаптивність.

The system of evaluation of the staff of the enterprise in competitive conditions of doing business is investigated. Staff are reviewed based on its division into three categories: management team, personal consultants, and the next generation of leaders. Analytical tools that help to accurately evaluate the skills of employees are considered. The presence in Ukraine of the narrowness of the staff market, the funnel of recruiting and the spread of the trend of staff card-blanche. The role of the leader in the state of isolation and the role of his personal advisers, foreign practice of selecting and evaluating staff through the use of various "intelligent" tools to select the best candidates are

considered. Systematic skills of the applicant for the position, including the presence of "disruptive skills", the ability to make and solve problems, language and communication skills, rapid adaptability; computer skills, automation programming, digital skills, new technology and tools skills, critical thinking. A number of staff assessment strategies have been proposed, including staff re-training; hiring new employees. Positive and negative aspects of alternative employment are considered, which includes the participation of freelance employees in the work of enterprises. It was noted that in the area of recruitment and selection of candidates with targeted skills for recruitment specialists, comprehensive automation of the recruitment process and analytics of socio-demographic data and personnel costs are at the forefront. The necessity of using artificial intelligence based technologies for personnel search is presented. The technology of recruitment is demonstrated, including the following areas: vacancy response and response processing; search for candidates and placement of vacancies; CV screening; evaluation of candidates. The reasons for the limited staff mobility are analyzed, among which are the key ones: lack of structured and transparent processes for identifying and moving employees to new internal positions; insufficient awareness of employees about available internal positions and projects.

Ключові слова: *система; оцінка; персонал; підприємство; конкурентні умови; бізнес.*

Ключові слова: *system; evaluation; staff; enterprise; competitive conditions; business.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управління людським капіталом не менш важливо, ніж управління фінансами. Підприємства все більше витрачають коштів і часу на підбір потрібних проектних команд. При цьому менеджери зазвичай шкодують про три головні речі, які вимагали від них більшої рішучості: швидше звільняти поганих співробітників, активніше просували молодих лідерів і приділяти більше часу вихованню наступників. Однак, в будь-якому підприємстві основним драйвером змін стає дуже невеликий відсоток співробітників. Вчасне виявлення серед них потенційних лідерів, розширення їх повноважень – найважливіше при вирішенні ключових завдань (реалізації стратегії, реагуванні на кризу, управлінні змінами). При цьому важливо вчасно переконатися, що «команда мрії» розуміє мету підприємства та зміст дій керівника та готова рухатися в потрібному напрямку. Оскільки люди, які найбільше допомагають керівникові домогтися успіху, діляться на три категорії: команда управлінців, особисті консультанти і наступне покоління лідерів, а розрив між навичками управлінця та вимогами до його посади створює проблеми для всіх – самого керівника, його колег, підлеглих і всього підприємства, система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу є актуальним напрямом наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Сьогодні у керівника є цілий набір аналітичних інструментів, які допомагають точно оцінити навички співробітників і призначити на конкретні ролі тих, хто підходить найкраще. Особливу увагу має сенс приділити наявності у претендентів навичок і умінь в областях, які не є сильними сторонами керівника. В Україні в цьому питанні своя специфіка, іменована як вузькість кадрового ринку (ринок ще не сформував численні «фабрики талантів» і високоліквідних претендентів, поділених між нечисленними бізнес-групами, в яких перехід з однієї в іншу, м'яко кажучи, утруднений). Наслідком подібної специфіки зазвичай є кадровий карт-бланш – призначення на перспективну керівну посаду співробітника, готового до роботи на 100 відсотків. У цих випадках керівник не тільки повинен прийняти на себе ризики, пов'язані з призначенням, але і забезпечити плавне «доведення» навичок і компетенцій новачка до необхідного рівня (власними силами або за допомогою запрошених коучів).

Після того, як команда набрана і працює, важливо бути з нею відвертим і не приховувати проблем підприємства. Члени команд, що складаються з видатних талантів, часто конфліктують один з одним. Щоб об'єднати колектив, тримати ритм і рухатися з максимальною швидкістю, необхідно встановити пріоритет для правильних процедур в команді.

Якщо команда менеджерів правильно підібрана і оптимально скоординована, то підприємству найчастіше майже не потрібне втручання керівника, тому часовий ресурс керівника можна витратити, наприклад, на роботу з держорганами або в галузевих асоціаціях. Якщо в команді зібрані високоєфективні і взаємно доповнюючі один одного професіонали, вони, природно, хочуть бути незалежним і процвітати, що потребує від керівника просто не заважати їм.

Роль керівника за визначенням ізолює його від колективу. Тому необхідні персональні радники. Подібну роль можуть грати найрізноманітніші люди, починаючи від давно працюючого з керівником

помічника і закінчуючи найближчими колегами, керівниками інших підприємств, колишніми наставниками, друзями або членами сім'ї.

У хорошого керівника не одна, а дві посади: він одночасно керівник і директор по персоналу. Максимізація можливостей для кращих співробітників – одна з ключових цілей на посту керівника.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) – дослідити систему оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Виховання лідерів майбутнього вимагає часу, тому до процесу побудови взаємин між поколіннями потрібно приступати відразу після визначення претендентів. Відсоток молодих співробітників в оптимально підібраній керівній команді досягає приблизно 50 %. Ще відсотків 20 мають займати співробітники, які прийшли у фірму ззовні: вони забезпечують «команді мрії» нове мислення, досвід і унікальні точки зору.

При цьому слід зазначити, що більшість людей, які нещодавно змінили роботу, не шукали її самі: їм її просто запропонували. Підприємства прагнуть заповнити воронку рекрутингу максимальним числом кандидатів – особливо «пасивних», що не шукають нове місце. Нерідко вони навіть публікують оголошення про неіснуючі вакансії, намагаючись знайти людей, які можуть стати в нагоді в майбутньому (наприклад, якщо обставини зміняться).

За даними Korn Ferry, близько 40 % американських підприємств довіряють весь або майже весь процес підбору кадрів фірмам на кшталт Randstad, Manpower і Adecco, які, в свою чергу, залучають субпідрядників (зазвичай з Індії або з Філіппін). Ті прочісують у пошуках підходящих кандидатів соцмережі і LinkedIn, періодично зв'язуючись з людьми безпосередньо, щоб переконати їх подати резюме на вакансію і обговорити оклад (якщо кандидат погоджується на меншу зарплату, рекрутер отримує премію). Наприклад, щоб знайти програміста, субпідрядник переглядає сайти, на які часто заходять програмісти, вивчає їх «цифровий слід» за допомогою файлів cookie та інших інструментів, а потім читає їх резюме.

Якщо ж підприємство як і раніше шукає кандидатів самостійно, то менеджеру, щоб закрити вакансію, доводиться самому з'ясувати вимоги до кандидата і вказувати їх в оголошенні. Сьогодні все резюме надходять в електронному вигляді, і спеціальне програмне забезпечення аналізує їх на наявність ключових слів, зазначених менеджером. Пропонується використання різноманітних «інтелектуальних» інструментів для вибору кращих кандидатів. У цих рішеннях використовуються аналіз соцмереж, технології розпізнавання голосу і жестів, алгоритми машинного навчання.

У всіх цих нових методик найму є один великий недолік: ми не знаємо, чи дійсно вони дають результат. Лише третина американських фірм стверджують, що стежать за тим, хороших чи співробітників дозволяють знайти використовуваними ними прийоми.

На думку експертів підприємства «Делойт», представників бізнесу, органів влади і соціологів навички «співробітника майбутнього» включають себе:

– так звані «підривні навички», необхідні для успіху в Четвертій індустріальній революції: комп'ютерні знання, програмування для роботів і автоматизації, цифрові навички, навички роботи з новими технологіями та інструментами, критичне мислення;

– і важливі навички, необхідні для виживання в Четвертій індустріальній революції: вміння приймати рішення і вирішувати проблеми, мовні та комунікативні навички, швидка адаптивність.

Очевидно, що для повноцінного оволодіння так званими «підривними» навичками представникам покоління X (1965-1982 років народження), які як і раніше домінують в структурі персоналу більшості підприємств, потрібна спеціальна підготовка. Представникам покоління X способом конкуренції з колегами з нових поколінь за більш цікаві завдання і ролі стає не тільки придбання цифрових навичок, а й зміна власних звичок і поведінкових шаблонів в роботі, наприклад, здатність стати більш гнучкими (же не бути прив'язаними до офісу в своїй діяльності, особливо в контексті цифровізації робочого місця). При цьому можна запропонувати ряд стратегій.

Стратегія 1: перекваліфікація персоналу. Одночасно з цим роботодавці не виключають застосування стратегії найму нових співробітників, оскільки впевнені, що за межами їх підприємств існує безліч кандидатів з великим потенціалом і унікальними навичками, а також через низьку швидкість перепідготовки вже працюючих співробітників.

Стратегія 2: найм нових співробітників. Звертаючись до стратегії найму нових співробітників, ми говоримо про три значущих напрямки в своєму дослідженні: альтернативних видах зайнятості, рекрутменті й мобільності персоналу.

Під альтернативними видами зайнятості ми розуміємо участь позаштатних співробітників в роботі підприємств. Значне число українських респондентів (66 %) визнали недостатню ефективність існуючої системи управління позаштатним персоналом. При цьому значущу роль співробітників, залучених на разові роботи, відзначили більше 50 % респондентів. Така статистика наочно демонструє сумніви і коливання роботодавців. З одного боку, в умовах існуючого законодавства вони не можуть надавати позаштатним співробітникам такі ж можливості в частині адаптації, навчання та розвитку, які пропонують співробітникам в штаті підприємства, тому відсутність спеціальних програм для позаштатних співробітників, залучених на разові роботи, виглядає цілком логічно. З іншого боку, без сумніву, позаштатні співробітники – цінний ресурс, потенційний зовнішній кадровий резерв, і комунікація бренду роботодавця з ними повинна бути посилена.

У питанні залучення і відбору кандидатів з цільовими навичками для фахівців-рекрутерів на перший план виходить комплексна автоматизація процесу підбору персоналу та аналітика. І це не просто аналітика звичних соціально-демографічних даних і витрат на персонал, а аналітика, яка розкриває необхідні навички через певний час, глибоко інтегрована з процесами оцінки, навчання та розвитку персоналу.

Треба відзначити, що багато підприємств вже почали роботу над автоматизацією процесу підбору. Так, коли в підприємстві відкривається нова вакансія, система самостійно підбирає характеристики найбільш релевантного кандидата для конкретної ролі, виходячи з історичних даних про наймання співробітників на дану посаду і тривалості їх життєвого циклу в підприємстві. Найбільш просунуті рішення також перевіряють, чи є співробітники з цільовими навичками всередині підприємств. В ідеалі описаний процес аж до моменту прийняття фінального рішення щодо найму менеджером повинен відбуватися без прямої участі рекрутера. Існуючі технології на базі штучного інтелекту, включаючи рекрутингових чатботів, вже сьогодні дозволяють практично до нуля скоротити участь людини в процесі відбору.

У найближчі роки очікується зростання використання технологій на всіх етапах рекрутменту, включаючи такі напрями:

- відгук на вакансію і обробка відгуків – 96 %;
- пошук кандидатів і розміщення вакансій – 85 %;
- скринінг CV – 85 %;
- оцінка кандидатів – 65 %;
- формування оффера – 61,5 %.

Скорочення прямої участі людини в пошуку, обробки відгуків і скринінгу резюме прогнозують 65-69 % респондентів.

У зв'язку з появою у рекрутерів нових пріоритетів і завдань, пов'язаних із залученням кваліфікованих співробітників різних видів зайнятості, вимоги до їх власних навичкам в «підприємствах майбутнього» також зміняться. За результатами дослідження, такі навички рекрутера виходять сьогодні на перший план:

- здатність залучити і зацікавити кандидатів (на думку 91 % опитаних);
- здатність знаходити альтернативні джерела пошуку і залучення кандидатів (82 %);
- вміння працювати з даними (78 %);
- здатність працювати з автоматизованими процесами і алгоритмами (66 %).

Пошук альтернативних джерел залучення кандидатів, без сумніву, є пріоритетним напрямком в рекрутменті зокрема і для бізнесу в цілому. Альтернативою традиційному залученню зовнішніх кандидатів може і повинна стати внутрішня мобільність персоналу. Завдяки внутрішній мобільності підприємстві зможуть максимально швидко та ефективно закрити потреби в навичках і ресурсах, не виходячи на ринок праці.

Крім того, доволі часто простіше знайти роботу в іншому підприємстві, чим перейти на нову позицію всередині свого підприємства. Серед ключових причин обмеженої мобільності слід виділити такі:

- нестача структурованості і прозорості процесів для визначення і переміщення співробітників на нові внутрішні позиції;
- недостатня інформованість співробітників про доступні внутрішні позиції і проєктах;
- наявність персоналу для заміщення існуючих вакансій / виконання проєктів;
- опір безпосередніх керівників співробітників.

Ще однією альтернативою зовнішнього ринку кандидатів, безумовно, є колишні співробітники (так звані «бумеранги»). Грамотне управління досвідом співробітника дозволить зберегти і розвинути відносини з колишніми працівниками, перетворивши їх у зовнішній кадровий резерв поряд з уже згаданими вище представниками альтернативних (позаштатних) видів зайнятості.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Передові підприємства приділяють максимум уваги якості взаємодії зі співробітником на всіх етапах: при пошуку роботи, працевлаштування, в ході адаптації, навчання та розвитку, оцінки та отримання винагороди, при управлінні ефективністю, кар'єрним ростом і внутрішньої мобільністю, а також при підтримці зв'язків з колишніми співробітниками (розвиток спільноти «випускників»). Якість цієї взаємодії безпосередньо залежить від рівня зрілості HR-процесів, від наявності розвинутої технологічної інфраструктури та інструментів аналітики, а також від культури і психологічного клімату. У свою чергу, досвід співробітника являє собою сукупність вражень від взаємодії з роботодавцем, починаючи з моменту пошуку роботи і закінчуючи звільненням.

Таким чином, всі описані вище процеси і якість їх реалізації безпосередньо впливають на заповнення цільових навичок (за допомогою пошуку і найму персоналу ззовні або управління досвідом і кваліфікацією співробітників усередині підприємств).

Список літератури.

1. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 1(57). 2017. С. 59-64.
2. Догадіна В. Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 135–141.
3. Коваленко В. С., Маркова С. В., Олійник О. М. Розвиток та оцінка персоналу як

системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1(12). 2019. С. 82-89.

4. Ковтун І. Є. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6(33). С. 46–50.

5. Лисак В. Ю., Комарницька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 150–156.

6. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Young Scientist*. № 12 (64). 2018. С. 291-296.

7. Симочко М. І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Т. 2. № 1(49). С. 277–281.

8. Шаповал О. А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 10. 2016. С. 550-553.

9. Швець В. Я., Іванова М. І., Саннікова С. Ф. Особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13–1. С. 219–223.

10. Яшкіна Н. В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка та суспільство*. Випуск №17. 2018. С. 410-419.

11. Vitalieva V., Muravyova E. Employees of the future: where to find and what to teach. URL: <https://hbr/management/804137> (дата звернення 24.01.2020).

12. Sergienko I. If everything is in order with people, then everything else will work as it should. URL: <https://hbr/management/822342> (дата звернення 24.01.2020).

References.

1. Buchinskaya, T.V. (2017), “Evaluation of staff as an important element of effective management”, *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 1 (57), pp. 59-64.

2. Dogadina, V.Y. (2016), “Modern methods of estimation of work of the personnel of the enterprises of the service sphere”, *Sotsial'na ekonomika*, vol. 1, pp. 135–141.

3. Kovalenko, V.S. Markova, S.V. and Oliynyk, O.M. (2019), “Development and evaluation of personnel as a system-forming element of improving the performance of the enterprise in unstable conditions”, *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 1 (12), pp. 82-89.

4. Kovtun, I.E. (2016), “Analysis of the personnel management system of the enterprise and development of measures for its improvement”, *Young scientist*, vol. 6 (33), pp. 46–50.

5. Lisak, V.Y. and Komarnitskaya, O.M. (2017), “Methodical approaches to the estimation of the labor potential of the enterprise”, *Intelekt XXI*, vol. 1, pp. 150–156.

6. Lobza, A.V. and Shcherbina, K.V. (2018), “Development of the system of evaluation of the personnel of the enterprise: implementation of the KPI approach”, *Young Scientist*, vol. 12 (64), pp. 291-296.

7. Symochko, M.I. (2017), “Audit of personnel as an element of management of activity of trading enterprises”, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, vol. 2/1 (49), pp. 277–281.

8. Shapoval, O.A. (2016), “The place of evaluation in the enterprise personnel management system”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 10, pp. 550-553.

9. Shvets, V.I. Ivanova, M.I. and Sannikov, S.F. (2017), “Features of staff motivation in the context of remuneration”, *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 13–1, pp. 219–223.

10. Yashkina, N.V. (2018), “Grading as a modern method of staff performance evaluation”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 17, pp. 410-419.

11. Vitalieva, V. and Muravyova, E. (2020), “Employees of the future: where to find and what to teach”, available at: <https://hbr/management/804137> (Accessed 24 January 2020).

12. Sergienko, I. (2020), “If everything is in order with people, then everything else will work as it should”, available at: <https://hbr/management/822342> (Accessed 24 January 2020).

Стаття надійшла до редакції 14.02.2020 р.