

УДК 631.1: 331

*М. І. Полюк,  
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РІЗНИХ МЕТОДИК ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*М. І. Polyuk  
Senior Lecturer of Lviv Trade and Economic University, Lviv*

### **EFFICIENCY OF USING DIFFERENT METHODS OF PERSONNEL ASSESSMENT AT AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*У статті проведено комплексний аналіз різних методик оцінки персоналу, які використовуються на практиці. Визначено найбільш результативні та інноваційні методики оцінки персоналу, які можуть використовуватись на сільськогосподарських підприємствах. На основі детального вивчення особливостей застосування різних методів оцінки персоналу на підприємствах, у статті обґрунтовано конкретні механізми використання кожної з них, виявлено переваги і недоліки. На основі експертного соціологічного дослідження встановлено, що найбільш ефективними а практиці є метод «assessmentcenter», метод управління за виконанням, метод «360 °», метод ділових ігор та метод управління за цілями. У експертному соціологічному дослідженні брали участь менеджери різного рівні підприємств та науковці, що проводять дослідження у цій галузі. Результати даного наукового дослідження можуть бути базою для розробки дієвої ефективною системи оцінки та мотивації персоналу на різних підприємствах.*

*In the article the complex analysis of various methods of personnel assessment, which are used in practice, is carried out. The most effective and innovative methods of evaluation of personnel that can be used at agricultural enterprises are determined. On the basis of a detailed study of the peculiarities of the application of different methods of assessment of personnel at enterprises, the author substantiates the specific mechanisms of the use of each of them, identifies the advantages and disadvantages. On the basis of expert sociological research it was established that the most effective and practice are: the method of "assessment center", the method of control over execution, the method "360 °", the method of business games and the method of management of goals. Managers of different levels of enterprises and scientists conducting research in this field participated in an expert sociological study. The results of this research can be the basis for developing an effective evaluation and motivation system for personnel at different enterprises.*

**Ключові слова:** оцінка персоналу, методи оцінки, механізм оцінки, сільськогосподарські підприємства, ефективність.

**Keywords:** staff assessment, assessment methods, evaluation mechanism, agricultural enterprises, efficiency.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** На сьогоднішній день у світі відомо і використовується чимало різних методик оцінки роботи працівників. Кожне успішне підприємство прагне побудувати ефективну систему управління персоналу підбирає оптимальні для нього методики оцінки результативності роботи працівників та адаптує їх під свої потреби. Тому насправді всі вони дуже відрізняються одна від одної. За такою ж схемою пропонуємо сільськогосподарським підприємствам обирати раціональну методику оцінки персоналу. Обґрунтовані у даному науковому дослідженні ефективні методики оцінки працівників можна адаптувати під конкретне підприємство з врахуванням його специфіки та особливостей функціонування.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

На даний час у теорії та практиці відомо чимало різних методів оцінки персоналу. Відомими вітчизняними науковцями, які досліджують проблеми удосконалення методики оцінки персоналу є: В. Данюк, А. Колот, Д. Мельничук, В. Петюх, С. Цимбалюк, О. Крушельницька, Аналіз літературних джерел з цієї тематики [1-9] дозволив проаналізувати більшість з них. Проте сучасна система менеджменту змінюється швидкими темпами, що зумовлює необхідність постійного пошуку ефективніших методик оцінки персоналу, в т.ч. на сільськогосподарських підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є визначення основних тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств та на цій основі обґрунтування прогнозу можливих змін у перспективі, а також визначення ефективних напрямів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Для досягнення поставленої мети застосовувались загальнонаукові та специфічні методи дослідження, а саме: аналіз, синтез, порівняння, групування, розрахунково-конструктивний, економіко-статистичний, моделювання.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Серед усієї сукупності методів оцінки персоналу нижче описано найпоширеніші у практиці організацій, і в т.ч. ті, що можуть бути використані на сільськогосподарських підприємствах (рис. 1).

1. Метод нормативної роботи, який передбачає оцінку результативності роботи персоналу на основі співставлення результатів роботи окремого працівника (чи відділу, бригади) з нормативними індикаторами по якості, кількості, затратах сировини та часу. Ефективність даного методу визначається адекватністю встановлених нормативів роботи. Він є прийнятним для застосування при оцінці роботи працівників.

2. Метод класифікації (ранжування) працівників полягає у оцінці результативності роботи персоналу відповідно до певних критеріальних показників вимірювання результатів роботи різних працівників та класифікації (ранжування) їх в порядку від найвищого рівня результативності роботи до найнижчого рівня. Запорукою ефективності даної системи є раціонально розроблена критеріальна оцінка. Описовий метод, що передбачає опис позитивних і негативних характеристик працівника, його результатів роботи (в кількісних, якісних, часових вимірах). В такому випадку надаються орієнтовні питання, на які респондент має дати відповідь щодо оцінки своєї роботи чи своїх підлеглих, керівників, колег. Даний метод не може мати чітких критеріїв оцінки ефективності праці, тому не варто його застосовувати як єдиний метод, а лише у поєднанні з іншим, більш критеріально вимірним методом оцінки.

3. Метод анкетної оцінки полягає у тому, що працівникам пропонують заповнити анкету, де наведено питання, що стосуються трудової діяльності їх самих чи підлеглих, колег. У такій анкеті, як правило, оцінювання здійснюється за бальною шкалою (від 1 до 5 чи 10). На такій основі визначають рейтинг працівників. При цьому для оцінки «м'яких» навичок може бути розроблена одна універсальна анкета, а для оцінки професійних знань, вмінь і рівня виконання певної роботи мають бути розроблені специфічні для кожного виду роботи анкети.

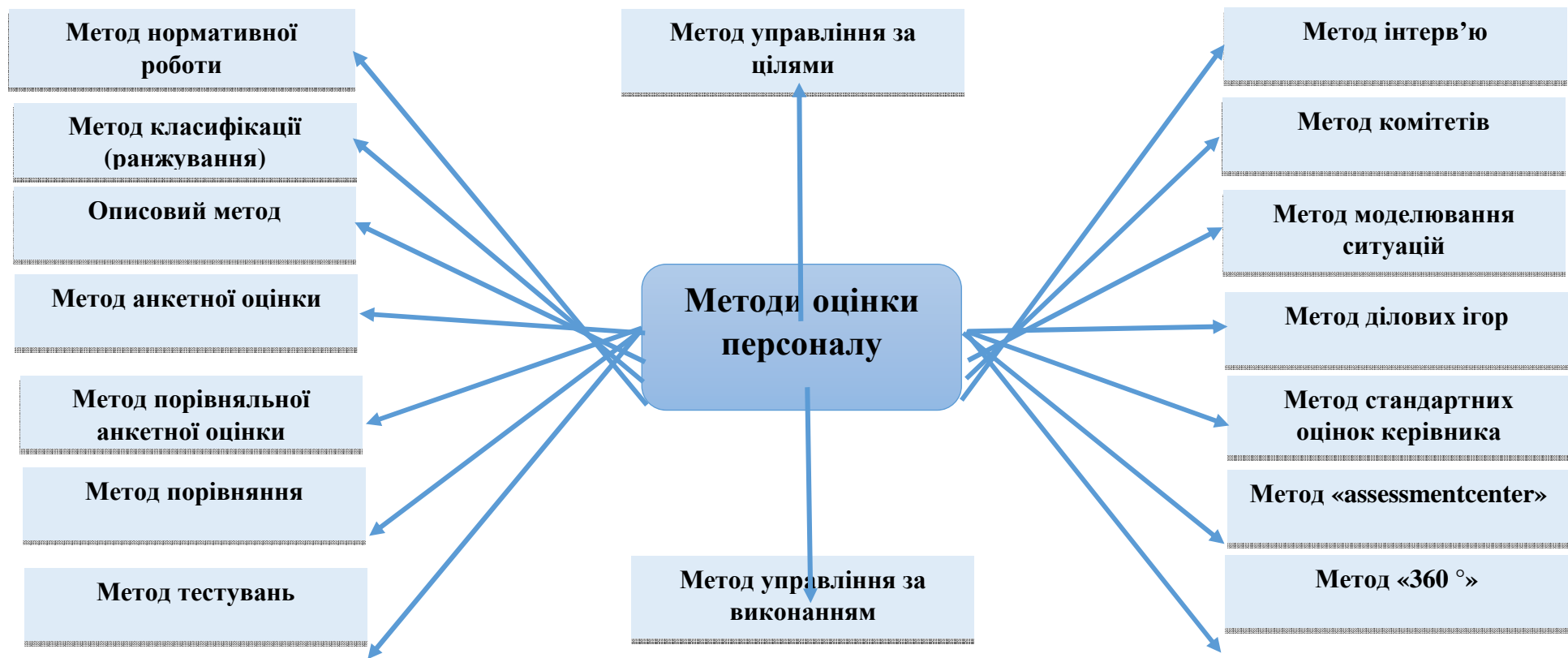


Рис. 1. Класифікація методів оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах

4. Метод порівняльної анкетної оцінки передбачає, що працівники подібно до попереднього методу заповнюють анкету із визначеними питаннями щодо оцінки трудової активності самих себе, колег, підлеглих чи керівників. Проте відповіді проставляються в залежності від відповідності об'єкта оцінки певним характеристикам. Тобто на основі порівняння певних характеристик працівника з еталонним варіантом. У цьому разі в анкеті проставляється «+» чи «-» при наявності чи відсутності описаних показників. У результаті визначається відсоткова відповідність працівника наперед визначеним стандартам.

5. Метод порівняння полягає у порівнянні результативності та процесу роботи окремих працівників стосовно інших, тобто керівником порівнюється робота одного працівника відносно іншого. Даний метод часто використовується на практиці вітчизняних підприємств без розробки чітких критеріїв оцінки, а лише за кінцевими результатами. Проте він не дає очікуваних результатів, оскільки наступна мотивація на основі такої суб'єктивної оцінки керівника часто не є об'єктивною і призводить до демотивації «гірших» працівників. Суб'єктивізм такої оцінки спричинить створення некомфортної емоційної ситуації щодо справедливості даного методу.

6. Метод тестувань передбачає оцінку трудової активності працівників за допомогою певних питань, що характеризують процес і результати праці. Тестові питання можуть бути як відкритого, так і закритого типу. Як правило, використовується 2 типи тестів: професійні (для певних видів посад, робіт) та психологічні (універсальні для усіх). Перші тести дозволяють оцінити відповідність певним (наперед визначеним) професійним вимогам працівника, а другі – психологічний портрет, його сумісність із займаною посадою. Даний метод доцільно використовувати в поєднанні з іншими методами, оскільки він не дає об'єктивної оцінки результативності праці, а швидше – процесу праці. Водночас психологічні тести є вкрай важливі для тих посад, які працюють з клієнтами.

7. Метод інтерв'ю полягає у проведенні «живої» бесіди менеджера з персоналу з працівниками, які підлягають оцінці у формі запитань відповідей. У процесі інтерв'ювання важливо забезпечити збереження наперед визначеної структури запитальника для всіх працівників однакової. Під час інтерв'ю використовують як закриті, так і відкриті запитання. Найчастіше цей метод використовується при прийнятті працівників на роботу, переведенні на іншу посаду, при створенні кадрового резерву, при відборі працівників для підвищення кваліфікації, стажування тощо. Недоліком даного методу є можливість суб'єктивного впливу менеджера з персоналу на хід інтерв'ю та висока затратність цього процесу на великих підприємствах. Водночас для малих підприємств він має високу результативність, оскільки дозволяє детальніше оцінити трудову діяльність кожного працівника.

8. Метод комітетів передбачає комплексну оцінку діяльності працівників групою експертів. До таких експертів можуть належати: працівники відділу з управління персоналу, працівники центру оцінки персоналу (assessmentcenter) на великих підприємствах, працівники кадрової служби, керівники. Група експертів визначає відповідно до поставленої потреби перелік критеріїв оцінки працівників, проводить цю оцінку, аналізує результати та узагальнює висновки щодо проведеної експертизи. Даний метод не є поширеним у використанні, бо зі зміною групи експертів можуть змінюватись критерії оцінки, що не дозволяє провести детальний аналіз тенденцій у становленні трудової діяльності працівників.

9. Метод моделювання ситуацій полягає у створенні штучних, але подібних до реальних умов праці для працівника, що дозволяє на основі імітації різних ситуацій оцінити вміння розв'язувати різні проблемні ситуації у різних умовах. Цей метод може бути ефективним тоді, коли важливою є оцінка реакції працівника на певні ситуації, для перевірки нестандартних вмінь і навичок у прийнятті швидких рішень, стресостійкості. Тобто у тих випадках, коли оцінка реальних результатів є не можливою або складно вимірюваною. Широкого застосування даний метод не може набути, бо має вибіркового, не систематичного характеру.

10. Метод ділових ігор є різновидом попереднього методу і передбачає імітування (створення модельних умов) певної ділової ситуації та оцінку поведінки працівників у тій чи іншій ситуації. Даний метод дозволяє оцінити професійні навички адміністративного персоналу, лідерські здібності, командні навички у процесі роботи, стресостійкість, вміння працювати з людьми, клієнтами, вміння швидко реагувати на різні змінні ситуації, здатність приймати правильні і своєчасні рішення, вміння ризикувати, прогнозувати чи передбачати можливі напрямки розвитку подій. При роботі з адміністративними працівниками цей метод досить часто використовується.

11. Метод стандартних оцінок керівника полягає в тому, що керівник структурного підрозділу систематично оцінює роботу своїх підлеглих за стандартними критеріями (рівень професіоналізму, ступінь виконання завдань, своєчасність виконання завдань, вміння співпрацювати тощо). Цей метод є досить простим для застосування, не потребує великих затрат і тому має свої переваги, хоча в той же час він не дає високої результативності оціночного процесу. Даний метод може використовуватись керівниками як додатковий, для особистих цілей в процесі прийняття управлінських рішень.

12. Методика «assessmentcenter» («центрів оцінки») є однією з найбільш розвинених методик оцінки персоналу, що застосовується на високорозвинутих підприємствах. Цей метод передбачає створення в організації не просто відділу з управління персоналом, а центру оцінки працівників у такому відділі. До основних функцій такого центру оцінки входить: розробка детальних методик оцінки результативності роботи працівників різних відділів; постійна оцінка трудової діяльності працівників; психологічна оцінка; оперативне управління персоналом; поточний контроль за трудовим процесом на підприємстві; розвиток персоналу. При оцінці персоналу за методикою «assessmentcenter» використовується комплекс різних методів: тестування, інтерв'ювання, опитування, анкетування, моделювання ситуацій, ранжування працівників тощо. Перевагою застосування даного методу є можливість отримання комплексної адекватної оцінки працівників різних відділів

з врахуванням специфіки їх діяльності. Недоліком – висока затратність використання, бо потребує утримання роботи цілого відділу працівників.

13. Метод «360 °» є одним з прогресивних сучасних методів оцінки персоналу, який передбачає всесторонню комплексну оцінку працівників з різних суб'єктивних сторін, тобто різними респондентами. Цей метод передбачає оцінку кожного працівника різними суб'єктами: керівником, підлеглими, колегами по роботі, клієнтами, постачальниками та самим собою за одними і тими ж критеріальними показниками. Оцінка, як правило, здійснюється у бальній шкалі (наприклад від 1 до 5 чи 10 балів). За результатами такої оцінки здійснюється порівняння отриманих результатів з різних джерел інформації та узагальнюються (усереднюються) висновки. Метод є досить результативним і поширеним у використанні в різних організаціях, оскільки дає змогу комплексно і всесторонньо оцінити певного працівника з різних сторін, тобто оцінити не лише його професійний рівень, але й вміння працювати з людьми (клієнтами) та в колективі.

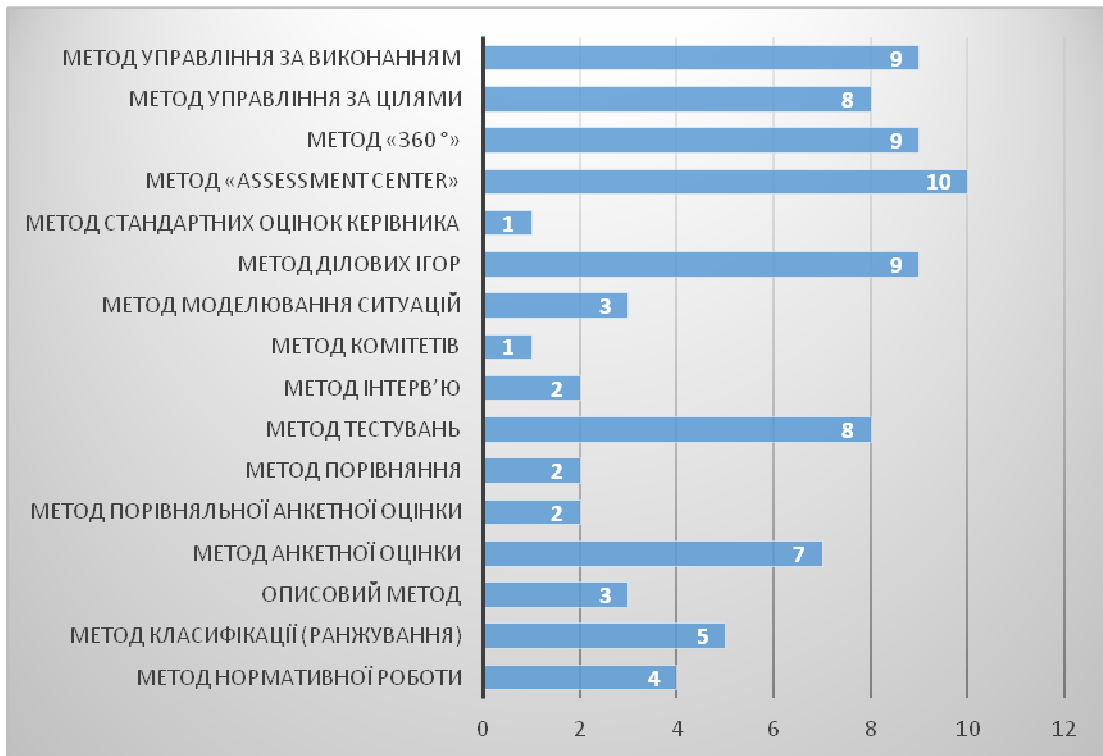
14. Метод управління за цілями передбачає, що основним оціночним критерієм є ступінь досягнення працівниками поставлених перед ними цілей. Цей метод є досить простим у застосуванні, і тому часто використовується на практиці. Сутність даного методу полягає у необхідності керівнику певного відділу чи підприємства загалом наперед визначити конкретні цілі, що мають бути досягнуті у процесі трудової діяльності колективу чи окремого працівника. Після постановки цілей, керівник повинен проконтролювати результативність виконання завдання відповідно до рівня досягнення поставленої мети. Особливістю даного методу є залежність ефективності його використання від вміння керівника правильно ставити цілі, а працівника гнучко реагувати на ці завдання. Оскільки при даному методі менеджер певного відділу повинен наперед визначити чіткі критерії оцінки рівня досягненості поставленої мети через очікувані результати, тобто результативні показники. У результаті керівник співставляє очікувані (планові) показники з фактично досягнутими і оцінює рівень виконання певного завдання. Оціночні показники можуть бути 2 видів: 1) відсоткова оцінка рівня досягнення цілі; 2) за критеріями «виконано» чи «невиконано». При цьому перший оціночний підхід може бути застосований у тих видах робіт, де важливим є процес трудової діяльності, а другий – де важливішим є результат роботи.

15. Управління досягненнями (PerformanceManagement) – це один з найпрогресивніших методів оцінки персоналу підприємств та організацій не тільки в Україні, але й світі. Він дозволяє комплексно оцінити ефективність роботи різних працівників та базується на досить складній методологічній та організаційно-методичній основі. Цей метод має такі основні характерні риси: 1) на підприємстві впроваджується єдина цілісна система оцінки усіх працівників, яка базується на поєднанні різних методів оцінки для різних посад в залежності від потреб. Але всі підсистеми оцінки персоналу є взаємопов'язані між собою; 2) оцінка ефективності праці базується на аналізі ключових компетентностей і результатів – KeyPerformanceIndicators (KPI). Система KPI передбачає розробку специфічних індикаторів оцінки для окремих посад з врахуванням тих факторів, які є найбільш важливими для цієї посади. Дана система оцінки може бути досить складною в аналітиці, оскільки передбачає включення до методики різних обмежень, вагових коефіцієнтів тощо. Водночас ця методика засвідчує високі результативні показники у процесі використання. Недоліком можна відзначити високу вартість розробки і впровадження цієї системи у практичну діяльність.

Задля визначення перспектив розвитку системи оцінювання персоналу на сільськогосподарських підприємствах Івано-Франківської області та України нами проведено соціологічне дослідження щодо експертної оцінки ефективності різних методів оцінки на практиці та можливості їх впровадження на сільськогосподарських підприємствах.

Результати соціологічного дослідження на основі експертної оцінки ефективності використання окремих методів оцінки персоналу на сучасних сільськогосподарських підприємствах відображено на рис. 2. В такому експертному опитуванні взяло участь 284 респонденти, з яких 85 % – це практикуючі менеджери різних підприємств, науковці, які займаються дослідженнями у сфері економіки та управління в сільськогосподарських підприємствах, студенти та випускники спеціальності «Менеджмент», тобто експерти, які мають базові знання у досліджуваній проблематиці.

Метою даного соціологічного дослідження є визначення ефективності різних методик оцінки персоналу на українських підприємствах (рис. 2).



**Рис. 2. Результати соціологічного дослідження оцінки ефективності різних методик оцінки персоналу на українських підприємствах**

Результати соціологічних досліджень (рис. 2) показують, що керівники сільськогосподарських підприємств вважають, що найбільш ефективними методиками оцінки персоналу є:

- метод «assessment center»;
- метод управління за виконанням;
- метод «360°»;
- метод ділових ігор.

Найменш ефективними методиками оцінки персоналу для сільськогосподарських підприємств вважаються:

- метод стандартних оцінок керівника;
- метод комітетів;
- метод інтерв'ю;
- метод порівняння;
- метод порівняльної анкетної оцінки.

Таким чином у процесі даного дослідження обґрунтовано комплекс найбільш дієвих та інноваційних методик оцінки персоналу, що використовуються на українських підприємствах. Серед усієї сукупності таких методів визначено ті, які можуть найбільш результативно бути використані на сільськогосподарських підприємствах, з врахуванням специфіки їх діяльності. Для підтвердження поставленої гіпотези щодо ефективності окремих методів оцінки персоналу для сільськогосподарських підприємств нами проведено соціологічне дослідження. Отримані результати соціологічних досліджень щодо оцінки рівня ефективності різних методик оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах можна використовувати при розробці оптимальної методології аналізу результативності праці працівників.

#### **Список літератури.**

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч.[для студ. вищ. навч. закл.]/ Колот А.М. – К: КНЕУ, 2005. – 337 с.
2. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М.Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К: КНЕУ, 2004. – 398 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник/ Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К.: «Кондор». – 2005. – 308 с.
4. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учебное пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатовна, Т.М. Максименко – К: МАУП, 2002. – 248 с.
5. Соколов А.В. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації / А.В. Соколов, В.О. Начева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organzacyi.html>
6. Губенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства / А.В. Губенко // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. – Ч.1. – 2006. – 80 с.

7. Якубів В.М. Управлінська модель забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств шляхом впровадження диверсифікаційних процесів / В.М. Якубів, Н.І. Горогоцька, Р.Д. Якубів // Актуальні проблеми економіки. – 2015. № 8. – С. 58-66.

8. Якубів Р.Д. Аналіз мікросередовища сільськогосподарських підприємств у забезпеченні ефективного управління персоналом [Електронний ресурс] / Р.Д. Якубів // Ефективна економіка. – 2015. – № 7. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

9. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т. Сівашенко // [Електронний ресурс] – Режим доступу до статті: [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua)

#### References.

1. Kolot A.M. (2005). *Motyvatsiia personalu* [Motivation of staff], KNEU, Kyiv, Ukraina.
2. Daniuk V.M., Petiukh V.M., Tsybaliuk S.O. (2004). *Menedzhment personalu* [Personnel Management], KNEU, Kyiv, Ukraina.
3. Krushel'nyts'ka O.V., Mel'nychuk D.P. (2005). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], Kondor, Kyiv, Ukraina.
4. Dmytrenko H.A. Sharapatova H.A, Maksymenko T.M. (2002). *Motyvatsiia y otsenka personala* [Motivation and evaluation of personnel], MAUP, Kyiv, Ukraina.
5. Sokolov A.V., Nacheva V.O. (2018) Improvement of the organization's assessment system [Online], available at: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organzacyi.html> (Accessed 4 July 2018).
6. Hubenko A.V. (2006). “Value of labor potential for economic development of the enterprise”, *Ekonomika i marketynh v XXI storichchi*. Vol.1, pp. 80-84.
7. Yakubiv V.M., Horohots'ka N.I., Yakubiv R.D. (2015). “Management model for the development of agricultural enterprises through the introduction of diversification processes”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 8, pp. 58-66.
8. Yakubiv R.D. (2015). “Analysis of the micro-environment of agricultural enterprises in ensuring efficient management of personnel”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 4 July 2018).
9. Sivashenko T. Modern approaches to staff assessment [Online], available at: [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua) (Accessed 4 July 2018).

Стаття надійшла до редакції 19.07.2018 р.