

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.85>

УДК 331:35.08

О. О. Рагуліна,
аспірант кафедри управлінських технологій Університету «КРОК»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3765-9568>

ОЦІНКА ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

O. Ragulina,
Postgraduate student of the Department of Management Technologies,
University "KROK"

ASSESSMENT OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS OF REALIZATION OF POTENTIAL OPPORTUNITIES OF PERSONNEL OF STATE INSTITUTIONS

У статті проаналізована оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів реалізації потенційних можливостей персоналу державних установ. Зазначено, що реалізація системи оцінки персоналу в системі оцінювання показників ефективності організації та визначення ролі кожного працівника у забезпеченні такої ефективності організації, доповнена елементами системи, орієнтованої в розвитку організації, дозволяє поєднати

індивідуальні цілі співробітників із цілями організації. Підсумок такого поєднання – підвищення віддачі від кожного працівника та зростання ефективності компанії загалом.

На нашу думку, можна виокремити чотири типи оцінювання персоналу: по-перше, оцінювання під час відбору та селекції персоналу; по-друге, оцінювання діяльності персоналу; по-третє, оцінювання особистісних якостей та можливостей, знань, вмінь, навичок, досвіду під час кар'єрного зростання; по-четверте, оцінювання показників ефективності організації та визначення ролі кожного працівника у забезпеченні такої ефективності організації.

Виокремлені такі основні механізми оцінювання ефективності та якості діяльності персоналу: 1) MBO (management by objectives) – система оцінки результативності праці працівника. Мета методу – оцінити результати діяльності співробітників, визначити список завдань на наступний період роботи, скласти індивідуальні плани розвитку, оцінити результати навчання; 2) Метод оцінки персоналу РМ (управління результативністю), полягає в тому, що крім досягнутого результату також оцінюється спосіб її досягнення; 3) Метод стандартних оцінок; 4) Кваліфікаційні карти та карти компетенції (портрети або профілі ідеальних співробітників); 5) Метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей); 6) Оцінка за результатами; 7) Метод оцінки на основі детального опису особистості – даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну для нього.

Систематизовані методи оцінювання персоналу у такі основні групи:

1. Прогностичний метод. Зазначені методи широко використовуються анкетні дані; письмові чи усні характеристики; думки та відгуки керівника та колег по роботі; особисті бесіди; психологічні випробування.

2. Практичний метод. Такі методи визначають придатність працівника до виконання службових обов'язків з урахуванням результатів

його практичної роботи. Робиться це з використанням методів імітаційних ігор, рольових ігор тощо.

3. Імітаційний метод. Претенденту надається конкретна ситуація (ситуації), яку він має вирішити.

The article analyzes the assessment of internal and external factors of realization of the potential opportunities of the personnel of state institutions. The author states that the implementation of the personnel evaluation system in the organization's performance evaluation system and the determination of the role of each employee in ensuring such organizational efficiency, complemented by elements of the system oriented towards the development of the organization, allows to combine the individual goals of employees with the goals of the organization. The result of such a combination is an increase in the return from each employee and an increase in the efficiency of the company as a whole.

In our opinion, four types of personnel evaluation can be distinguished: first, evaluation during the selection and selection of personnel; secondly, staff performance evaluation; thirdly, assessment of personal qualities and opportunities, knowledge, abilities, skills, experience during career growth; fourth, evaluation of organizational performance indicators and determination of the role of each employee in ensuring such organizational performance.

The author singles out the following main mechanisms for evaluating the effectiveness and quality of personnel activities: 1) MBO (management by objectives) - a system for evaluating the effectiveness of an employee's work. The purpose of the method is to evaluate the performance of employees, determine the list of tasks for the next period of work, draw up individual development plans, evaluate training results; 2) The PM (performance management) personnel evaluation method consists in the fact that in addition to the achieved result, the method of achieving it is also evaluated; 3) Method of standard assessments; 4) Qualification cards and competency cards (portraits or profiles of ideal employees); 5) Method of alphanumeric assessment (assessment of personal

qualities); 6) Assessment by results; 7) Evaluation method based on a detailed description of the personality - formulations of characteristics are given, and to evaluate the employee, it is necessary to choose the most suitable one for him.

The author systematized methods of personnel evaluation into the following main groups:

1. Prognostic method. These methods are widely used questionnaire data; written or oral specifications; opinions and reviews of the manager and work colleagues; personal conversations; psychological tests.

2. Practical method. Such methods determine the suitability of the employee to perform official duties, taking into account the results of his practical work. This is done using methods of simulation games, role-playing games, etc.

3. Simulation method. The applicant is given a specific situation(s) to solve.

Ключові слова: управління персоналу державних установ, оцінка персоналу, механізми оцінювання, прогностичний метод, практичний метод, імітаційний метод, ефективність та результативність персоналу державних установ.

Keywords: personnel management of state institutions, personnel evaluation, evaluation mechanisms, prognostic method, practical method, simulation method, efficiency and effectiveness of personnel of state institutions.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток стратегічного підходу в управлінні персоналом державних установ спрямовано на підвищення конкурентоспроможності кадрового потенціалу. У цих умовах стають актуальними питання формування ефективної системи оцінки персоналу. Незважаючи на те, що у практиці управління персоналом багатьох організацій різних форм власності робляться спроби запропонувати різні показники та критерії оцінки персоналу, обґрунтовуються адекватні їм методи оцінки персоналу, однак така діяльність не носить системний

характер. Проблеми оцінки персоналу досі залишаються недостатньо розробленими як і теоретичному, і у методичному аспектах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження людського капіталу, система формування, розвитку, утримання людського капіталу розглядалися в роботах закордонних вчених-економістів: М. Армстронга, Г. Беккера, У. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, Т. Шульца та ін. Серед сучасних українських вчених, які аналізували проблеми розвитку та формування людського капіталу, у тому числі людського капіталу державних установ слід зазначити наступних: О. Васильєва, О. Грішнова, І. Грищенко, А. Дегтяр, С. Курганський, Д. Мельничук, Р. Науменко, Н. Обушна, А. Пакуліна, О. Пархоменко-Куцевіл, І. Сурай, Ю. Сурмін, А. Чухно та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є систематизація підходів до оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів реалізації потенційних можливостей персоналу державних установ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка персоналу - це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації, рис та якостей особистості тощо) вимогам посади або робочого місця. Проблема оцінювання персоналу має юридичні, економічні, психологічні, соціально-психологічні та соціологічні аспекти [1; 2].

На нашу думку, можна виокремити чотири типи оцінювання персоналу: по-перше, оцінювання під час відбору та селекції персоналу; по-друге, оцінювання діяльності персоналу; по-третє, оцінювання особистісних якостей та можливостей, знань, вмінь, навичок, досвіду під час кар'єрного зростання; по-четверте, оцінювання показників ефективності організації та визначення ролі кожного працівника у забезпеченні такої ефективності організації.

1. Інтелектуальні здібності: розум та логіка; розважливність; проникливність; оригінальність; концептуальність; освіченість; знання справи; мовна розвиненість; цікавість та пізнавальність; інтуїтивність.

2. Риси характеру особистості: ініціативність; гнучкість; творчість та творчість; чесність; особистісна цілісність; впевненість в собі; врівноваженість; незалежність; самостійність; амбітність; потреба у досягненнях; наполегливість та завзятість; енергійність; владність; працездатність; прагнення переваги; обов'язковість; співчутливість.

3. Набуті вміння: заручатися підтримкою; кооперуватися; завойовувати популярність та довіру; такт та дипломатичність; відповідальність; організованість; переконливість; постійне самовдосконалення; надійність; почуття гумору; вміння розбиратися в людях [3].

Зазначені якості можуть оцінюватися як під час відбору кадрів так і під час кар'єрного зростання.

Основними методиками якостей особистості є психологічні тести.

1. Описові методи, що передбачають вивчення кандидатів за біографічними даними, усними та письмовими характеристиками, за думкою співробітників та інших людей, які їх знають; шляхом оцінки трудової діяльності співробітників за відповідний період; методом групової дискусії тощо. Особливо актуально застосовувати цей метод при формуванні корпусу вищих управлінців. Їх попередній досвід, біографічні дані впливатимуть на імідж цих осіб, а в цілому і на імідж того органу державної влади, який вони будуть представляти [4].

2. Метод оцінки «Унілівер», якому розглядаються 18 вимог до оцінюваного кандидата: професійна кваліфікація; організація роботи; самостійність; здатність до оцінки; здатність переконувати; готовність працювати; здатність до зміни діяльності; витривалість; співробітництво; товариськість; орієнтація на цілі; організація; делегування; інформованість; кооперація; комунікація; контроль; оцінка; сприяння [5].

3. На етапі тестування використовуються тестові критерії, що встановлюють відповідність індивідуально-психологічних характеристик, які оцінюються деякими показниками психодіагностичних тестів. Головним із них є тест Кеттелла 16 PF. Як тестові критерії використовуються: відкритість та товариськість, вміння встановлювати та підтримувати контакти з людьми; інтелектуальність, уміння вирішувати абстрактні завдання, здатність швидко навчатися; висока емоційна стійкість, дещо знижена чутливість (тобто відсутність схильності надто емоційно вникати у проблеми інших людей за достатньої проникливості та реалістичності); впевненість у собі, відсутність зайвої тривожності та вміння зберігати спокій у складній ситуації; підприємливість, активність, схильність до нововведень; прагнення незалежності у вчинках і рішеннях і водночас комунікабельність, здатність довіряти людям, відсутність упереджень; розвинене почуття відповідальності, сумлінність, організованість та високий самоконтроль; прагнення справляти на оточуючих хороше враження, постати в більш вигідному світлі.

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

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

6. Метод ситуаційного інтерв'ю – претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставляться запитання щодо їх вирішення.

7. Метод інтерв'ю – претенденту дається завдання провести співбесіди з кількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку вмінь правильно оцінювати й підбирати працівників [6].

Слід звернути на увагу процедури прийому на роботу в державні установи в США. Процедура складається з трьох етапів. На першому етапі перевіряється "загальна інтелектуальна підготовленість" кандидатів. Їм пропонується відповісти на запитання з історії та державного устрою США, економіки, географії, права, міжнародних відносин тощо. На другому етапі здійснюється перевірка вміння зрозуміло висловлювати думки англійською мовою – шляхом написання короткого твору на зазначену тему; на третьому – перевіряється «професійна та функціональна придатність» кандидата, тобто здійснюється перевірка основ спеціальних знань з однієї або кількох спеціалізацій: політичної, економічної, управлінської, юридичної тощо [7].

Проте процедура добору кандидатів на етапі складання іспитів не завершується. Відібрані після складання іспитів кандидати запрошуються на співбесіду, яку проводять досвідчені федеральні чиновники та представники Служби управління персоналом. У процесі співбесіди встановлюється їхня придатність до практичної роботи в державному апараті. Кандидати вирішують спеціальні ситуаційні задачі, метою яких є оцінка "якості мови, професійної придатності, навиків управлінської роботи, комунікабельності, гнучкості у спілкуванні" тощо.

Крім вищенаведеної процедури для призначення на посаду, з метою вдосконалення і полегшення процедури зарахування до неї випускників університетів, Службою управління персоналом розроблено особливу Систему конкурсного добору (тестування) кандидатів із зазначеної категорії осіб на роботу в федеральних органах - Federal Service Entrance Examination (FSEE). Щорічно близько 200 тис. випускників складають іспити за цією програмою і майже 30 тис. з них отримують запрошення на роботу [7].

Зазначимо, що паралельно з процедурою складання іспитів кандидат на посаду оцінюється згідно з так званим "Уніфікованим опитувальним листом", що дає змогу вже на початковому етапі виявити моменти, які не дозволяють зарахувати кандидата на державну службу США [7].

Наступними механізмами оцінювання є оцінювання діяльності персоналу з метою кар'єрного зростання або підвищення кваліфікації.

Оцінювання під час діяльності персоналу є важливий аспект визначення потреб в розвитку кадрів або їх ротації. Крім того, саме якість діяльності кожного працівника впливає на якість та ефективність діяльності всієї організації та системи, в якій працює цей персонал.

До основних механізмів оцінювання ефективності та якості діяльності персоналу слід виокремити наступні:

1) MBO (management by objectives) – система оцінки результативності праці працівника. Мета методу – оцінити результати діяльності співробітників, визначити список завдань на наступний період роботи, скласти індивідуальні плани розвитку, оцінити результати навчання. Методи проведення – інтерв'ювання, анкетування або складання SMART-картки, яка регламентує систему виплати змінної частини заробітної плати на основі результатів діяльності працівників [8].

2) Метод оцінки персоналу РМ (управління результативністю), полягає в тому, що крім досягнутого результату також оцінюється спосіб її досягнення. На відміну від MBO, цей метод включає зворотний зв'язок з працівником. Метод РМ оцінює результати, методи та компетенції співробітників, виявляє області розвитку, планує кар'єру співробітника [9, с. 54].

3) Метод стандартних оцінок. Даний метод є найбільш старим та найпоширенішим методом. Керівнику видається спеціальна форма для оцінки окремих аспектів роботи співробітника протягом певного періоду діяльності. Метод стандартних оцінок відрізняється достатньою простотою, низькими витратами та загальнодоступністю. Керівнику не потрібно мати жодної спеціальної підготовки, ні значних витрат часу чи інших ресурсів. Використання цього методу також забезпечує однаковість в оцінці всіх працівників [10].

Організації прагнуть не тільки визначити набір факторів

результативності праці, загальний для всіх критеріїв оцінки персоналу, а й виділити специфічні якості окремих груп працівників.

4) Кваліфікаційні карти та карти компетенції (портрети або профілі ідеальних співробітників) [11, с. 105].

Кваліфікаційна карта – це набір кваліфікаційних характеристик (загальний рівень освіти, спеціальна освіта, спеціальні навички – знання іноземних мов, вміння користуватися комп'ютером тощо), якими повинен володіти належний співробітник, обіймаючи цю посаду. Оскільки в процесі підбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик значно легше, ніж наявність здібностей виконувати певні функції, кваліфікаційна карта є механізмом, який полегшує процес підбору кандидата. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів (за кожною характеристикою) та порівняння кандидатів між собою [11, с. 106].

Карта компетенції являє собою особистісні характеристики людини, його здібності до виконання тих чи інших функцій, типи поведінки та соціальних ролей, так, наприклад, вміння працювати у групі, наполегливість, оригінальність мислення. Важливим доповненням карти є опис компетенцій, тобто детальне пояснення кожної риси належного співробітника. У процесі оцінки кандидата карта компетенцій використовується також як кваліфікаційна карта – компетенції кандидата порівнюються з компетенціями “ідеального” співробітника [11, с. 106].

5) Метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей). Основу алфавітно-числової оцінки складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. Під час проведення даної оцінки необхідно визначити, які фактори трудової діяльності й поведінки потрібно оцінити. Далі необхідно визначити стандарти, згідно з якими будуть вимірюватися ці факти, установити методи їх виміру. Результати оцінки при цьому значною мірою визначаються ставленням керівника до підлеглих, яких оцінюють. На сьогодні застосовують системи з досить вдалою шкалою оцінок з різними рівнями й

підрівнями. Наприклад, деякі американські вчені наголошують на використанні системи із семи рівнів оцінок, кожний з них диференційований з урахуванням трьох факторів:

А – оцінка працівника методом порівняння його діяльності з обов’язками відповідно до посадової інструкції;

В – оцінка того, якою мірою працівнику потрібна допомога і контроль з боку безпосереднього керівника для виконання ним своїх службових обов’язків;

С – оцінка професійного досвіду працівника, який він використовує в процесі виконання виробничих завдань [6].

6) Оцінка за результатами. Цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікативний механізм, який сприяє зацікавленню керівника і підлеглого в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони. Керівник відіграє роль консультанта, а не оцінювача, зосереджуючи увагу не тільки на результатах, що досягненні, а й на розвитку здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості працівника. У такий оцінці активну участь беруть і самі працівники. Тут часто обговорюються результати трудової діяльності, не виставляючи оцінок. Наголос робиться на спільному вирішенні проблем, завдань, а зарплата розглядається окремо.

7) Метод оцінки на основі детального опису особистості – даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну для нього.

Наприклад, ставлення до дорученої справи оцінюється так:

5 – дуже відповідально;

4 – старається відповідально ставитися;

3 – відповідально;

2 – дещо несерйозно;

1 – халатно.

8). Метод 360° - працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюються загальна та індивідуальна для кожного форми [12].

Цей метод полягає в тому, що співробітника оцінює все його ділове оточення: керівники, колеги, підлеглі та клієнти. Результат оцінки – рейтинг властивостей співробітника, за допомогою якого можна зробити висновки для розвитку компетенцій та саморозвитку співробітника, прийняти рішення про навчання, підвищення кваліфікації, підвищення чи пониження посади. Як предмет оцінки можуть виступати особисті якості, рівень професійних знань, корпоративна лояльність, а також рівень розвитку компетенції, хоча це набагато складніше і потребує певних організаційних доповнень та обмежень.

Проведення даного методу оцінювання передбачається проведення декількох етапів. На першому етапі визначаються цілі та етапи проведення оцінки. На другому етапі відбувається визначення осіб, які підпадають оцінюванню, та тих, хто здійснює оцінювання. На цьому етапі може проходити наступна оцінка:

- всебічна оцінка, яка передбачає оцінку співробітника колегами, керівником, підлеглими, клієнтами;
- оцінка зверху, що передбачає оцінку керівником;
- оцінка збоку - оцінка колегами;
- оцінка знизу - коли співробітника оцінюють тільки підлеглі;
- групова оцінка, що проводиться в одному підрозділі між співробітниками.

Технологія оцінки «360 градусів» об'єктивно застосовується у випадках, коли чисто професійні компетенції відводяться другого план. Фактично даним методом оцінюється поведінка співробітника, його особиста ефективність, управлінські навички, інноваційність підходу у взаємодії з персоналом [13, с. 24-25].

Третя система оцінювання – це оцінювання особистісних якостей та можливостей, знань, вмінь, навичок, досвіду під час кар'єрного зростання.

Управління кар'єрою в організації має три головні цілі:

- гарантувати, що задовольняються потреба організації у необхідній кількості професійних кадрів, службовців, фахівців та керівників на всіх рівнях ієрархії;
- забезпечити перспективним працівникам навчання та практичний досвід, що дозволяє їм працювати на тому рівні відповідальності, якого вони здатні досягти;
- дати працівникам можливість реалізувати себе в цій організації через кар'єрне зростання.

Методиками оцінювання кадрового потенціалу можуть бути ті ж самі методики, що застосовувалися під час селекції кадрів та оцінювання діяльності персоналу.

Ще одним механізмом оцінювання є оцінювання ефективності управління кар'єрою.

Основним критерієм оцінки ефективності управління кар'єрою є успіх організації, тобто ступінь досягнення цілей, що стоять перед нею. Для оцінки ефективності управління кар'єрою в організації необхідно назвати конкретні показники, які можуть свідчити результативність діяльності організації. До таких показників можна віднести:

- рівень витрат на підбір та селекцію керівників різного рівня управління;
- частка працівників, які включені до кадрового резерву;
- термін перебування у кадровому резерві на керівні посади;
- частка співробітників із кадрового резерву, висунутих на керівні посади;
- витрати на підготовку одного резервіста та його призначення;
- плинність кадрів;

- частка співробітників із кадрового резерву, які мають індивідуальний план розвитку;
- кількість підвищення кваліфікації працівників [14, с. 83].
- якість навчання працівників та їх можливості до саморозвитку;
- якість виконання плану індивідуального розвитку працівників;
- задоволеність працівників організації програмою індивідуального розвитку;
- якість виконання професійних завдань резервістами на своїх робочих місцях;
- якість прийняття управлінських рішень резервістами у межах реалізації функціональних обов'язків;
- рівень самостійності резервіста;
- рівень самотивації співробітників, які перебувають у кадровому резерві;
- рівень відповідальності працівників, включених до кадрового резерву.

Четверта система оцінювання – оцінювання показників ефективності організації та визначення ролі кожного працівника у забезпеченні такої ефективності організації.

Процес оцінки персоналу, орієнтований розвиток компанії, складається з трьох взаємозалежних елементів:

1. Постановка цілей та визначення способів контролю за їх реалізацією.
2. Оцінка результатів виконаної роботи.
3. Розробка напрямів покращення роботи на основі виявлення вкладу у розвиток організації кожного працівника [15].

Необхідно розуміти, що у оцінювання персоналу за умови грамотного його проведення закладено низку потенційних вигод як організації загалом, так самих працівників. Слід виділити три основні ефекти, які визначають успішне проведення оцінки.

1. Економічний ефект.

2. Розвиток та повніше використання кадрового потенціалу як усього персоналу, і його ключових категорій.

3. Соціально-психологічний ефект [16].

Як зазначалося вище, не менш значущим при формуванні системи оцінки персоналу є такий аспект, як взаємозв'язок результатів оцінки з недостатнім розвитком персоналу.

Поєднання традиційного та сучасного підходів до оцінки персоналу з метою розвитку може бути реалізовано у побудові так званого «життєвого циклу» співробітника, який допомагає впорядкувати його зростання в рамках конкретної організації.

Побудова життєвого циклу співробітника може бути наступним алгоритмом:

1. Визначення «етапів життя» (кар'єри) співробітника організації.

2. Визначення змісту виділених етапів як комплексу компетенцій співробітника, список яких може бути доповнений виходячи з його професійної діяльності. При цьому слід пам'ятати, що компетенції можуть змінюватися разом із кар'єрним зростанням та розвитком співробітника в організації, тобто мають життєвий цикл.

3. Оцінка результатів роботи працівника. Здійснюючи оцінку внеску співробітника у спільну справу нарівні зі зростанням його знань та навичок, організація отримує можливість відстежувати динаміку його зростання, разом із результативністю працівника.

4. Розробка напрямів розвитку співробітника відповідно до траєкторії його індивідуального зростання. У цьому важливо співвідносити напрями його кар'єрного зростання з метою розвитку організації [17].

Н. Гавкалова та Л. Терещенко пропонують здійснювати оцінку ефективності менеджменту персоналу, де першим етапом є вибір та обґрунтування методу оцінки ефективності менеджменту персоналу, яким визначено вище метод динамічного нормативу [18].

Важливий другий етап запропонованого методичного підходу полягає у визначенні початкової системи показників для ідентифікації стану менеджменту персоналу на підприємстві, яка при цьому має відповідати таким принципам: числова інтерпретація показників (важлива для розрахунку темпу зростання); мала кількість показників (необхідна для спрощення розрахунків); логічне та зрозуміле співвідношення динаміки показників, що пов'язане з ефективністю менеджменту персоналу. Зазначимо також, що формування та вибір показників відбувається в контексті таких підсистем забезпечення системи менеджменту персоналу: кадрове, діловодне, інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове. Необхідним завданням даного етапу в контексті визначення ефективності менеджменту персоналу шляхом побудови динамічного нормативу є розгляд усього набору наявних звітних, статистичних і розрахункових показників. Після цього важливо виявити в цьому наборі найбільш інформативні показники, рух яких відображає найбільш чітко окреслене коло параметрів з мінімальним шансом на подвійність інтерпретації [19].

На третьому етапі запропонованого методичного підходу «Формування структури динамічної нормативної моделі» відбувається: встановлення ієрархічного зв'язка між показниками (тобто виявлені параметри необхідно пов'язати з динамікою результатів, урахованих в теоретичній моделі); оцінювання співвідношення показників динаміки з точки зору позитивності чи негативності на динаміку досліджуваного об'єкта (важливо встановити відношення зростання цих величин, що моделює найбільш результативний (еталонний) режим роботи досліджуваної системи); побудова алгоритму оцінки дійсного режиму роботи в порівнянні з еталонним [19].

Таким чином, реалізація системи оцінки персоналу в системі оцінювання показників ефективності організації та визначення ролі кожного працівника у забезпеченні такої ефективності організації, доповнена елементами системи, орієнтованої в розвитку організації, дозволяє поєднати індивідуальні цілі співробітників із цілями організації. Підсумок такого

поєднання – підвищення віддачі від кожного працівника та зростання ефективності компанії загалом.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведений аналіз дає підстави систематизувати усі методи оцінювання персоналу у такі основні групи:

1. Прогностичний метод. Зазначені методи широко використовуються анкетні дані; письмові чи усні характеристики; думки та відгуки керівника та колег по роботі; особисті бесіди; психологічні випробування.

2. Практичний метод. Такі методи визначають придатність працівника до виконання службових обов'язків з урахуванням результатів його практичної роботи. Робиться це з використанням методів імітаційних ігор, рольових ігор тощо.

3. Імітаційний метод. Претенденту надається конкретна ситуація (ситуації), яку він має вирішити.

Існує чотири типи оцінювання персоналу: оцінювання під час відбору та селекції персоналу; оцінювання діяльності персоналу; оцінювання особистісних якостей та можливостей, знань, вмінь, навичок, досвіду під час кар'єрного зростання; оцінювання показників ефективності організації та визначення ролі кожного працівника у забезпеченні такої ефективності організації (рис. 2).

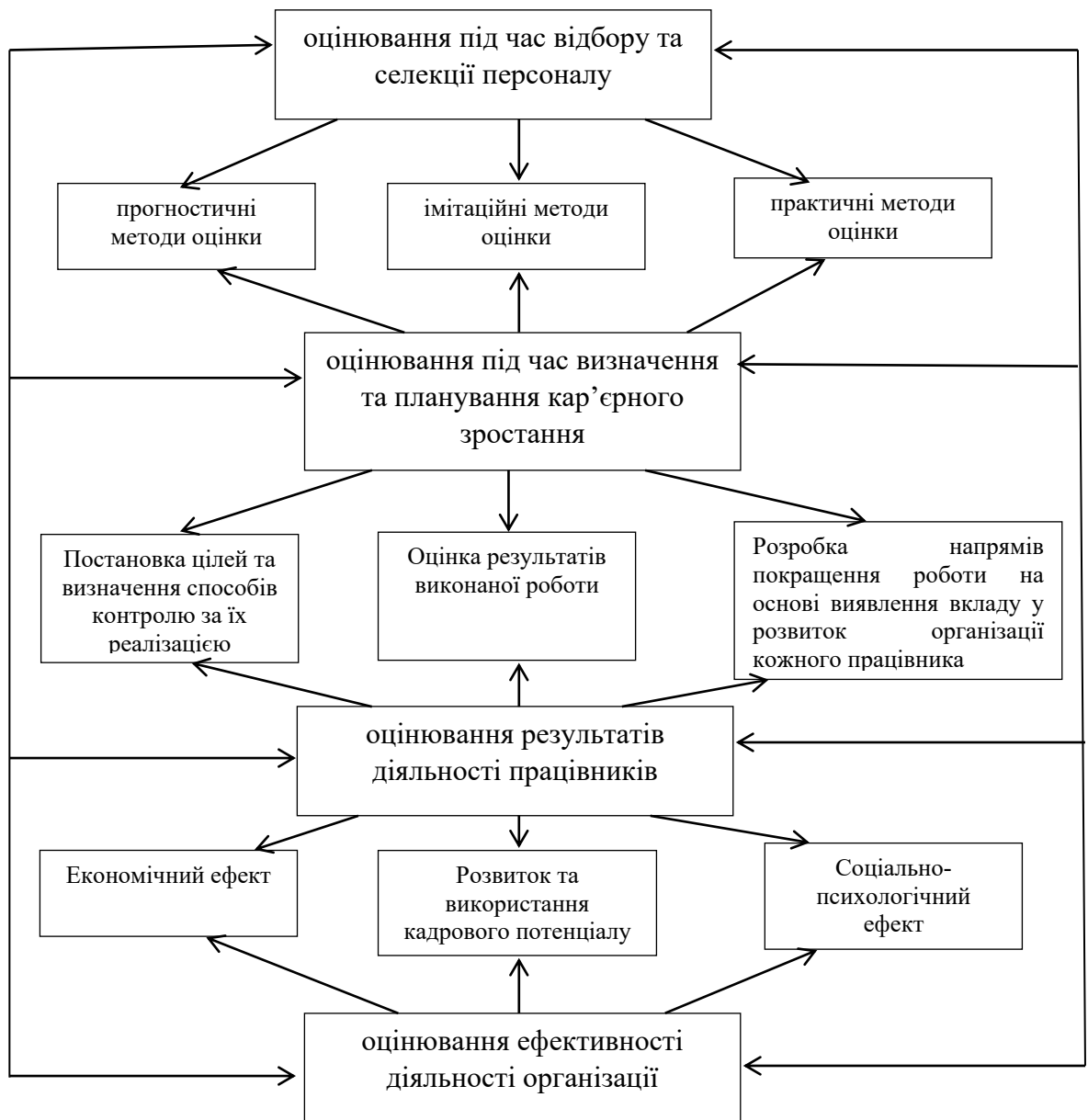


Рис. 2. Модель системи оцінювання персоналу організації.

Всі ці типи оцінювання персоналу взаємопов'язані та взаємовпливають один на інший. Так, прорахунки та неякісне оцінювання кадрового потенціалу під час відбору та селекції персоналу суттєво впливає на подальшу діяльність персоналу, їх розвиток і, врешті решт, на якість та результативність діяльності всієї організації.

Література

1. Колот А.М. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
2. Маркова А.К. Психология профессионализма. К.: Международный гуманитарный фонд “Знание”, 1996. 204 с.
3. Павлович О.Р., Гірський І.В. Мотиваційний механізми вдосконалення управлінського капіталу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17. Вип. 1. С. 144-156.
4. Пархоменко-Куцевіл О. І. Удосконалення механізму відбору кадрів державної служби : основні тенденції державної кадрової політики. *Науковий вісник “Демократичне врядування”*. 2009. Вип. 4. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik4/fail/+Parhomenko.pdf>.
5. Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21-22 травня 2015)*. Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.
6. Пархоменко-Куцевіл О. І. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України. *Вісн. НАДУ*. 2009. № 4. С.29-34.
7. Корж І. Практика правового регулювання конкурсного відбору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки. *Вісник державної служби України*. 2003. № 3. URL: http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=37452&cat_id=37402.
8. Гусева И.С. Оценка персонала как способ повышения эффективности его использования компанией. *Beneficium*. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-personala-kak-sposob-povysheniya-effektivnosti-ego-ispolzovaniya-kompaniey>.
9. Крымчанинова М.В. Методы оценки персонала современной организации: Учебное пособие. К, 2009. 96 с.

10. HR-Сообщество и публикации, Методы оценки персонала. URL: <http://hr-portal.ru/article/metody-ocenkipersonala-2>.
11. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. М. : ЗАО "БИЗНЕС-ШКОЛА "ИНТЕЛ-СИНТЕЗ", 1998. 352 с.
12. Зленко А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів». *Економічний вестник університета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов*. 2012. №18-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsinka-pratsivnikov-metodom-360-gradusiv>.
13. Чемяков В. Оценка сотрудников по методу «360 градусов». *Все для кадровика*. 2013. № 7. С. 24-25
14. Титова С.В., Метла И.Н. Сущность работы с персоналом организации. *Вопросы экономических наук*. 2017. № 1. С. 80-84.
15. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємств у механізмі управління. *Формирование рыночных отношений в Украине*. 2015. №8 (171). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-monitoringu-pokaznikov-efektivnosti-vikoristannya-personalu-pidpriemstv-u-mehanizmi-upravlinnya>.
16. Ачкасова Л.Н. Комплексная оценка эффективности контроля персонала предприятия. *Экономика транспортного комплекса*. 2019. №34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-otsenka-effektivnosti-kontrolya-personala-predpriyatiya>.
17. Слепцова Е. В., Лымарева Л. А. Система оценки персонала в концепции управления по результатам. *Теория и практика общественного развития*. 2014. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-otsenki-personala-v-kontseptsii-upravleniya-po-rezultatam>.
18. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персоналу. Х. : ІНЖЕК, 2009. 296 с.
19. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом : дис. ... канд. соц. наук. Хмельницький, 2017. 10 с.

References

1. Kolot, A.M. (1998), *Motyvatsiia, stymuliuvannia ta otsinka personalu: Navchalnyi posibnyk* [Motivation, stimulation and evaluation of personnel: Training manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Markova, A.K. (1996), *Psykhologhiia professyonalizma* [Psychology of professionalism], Mezhdunarodnyi humanytarnyi fond “Znanye”, Kyiv, Ukraine.
3. Pavlovych, O.R. & Hirskiy, I.V. (2018), “Motivational mechanisms for improving management capital”, *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, Vol. 17, no. 1, pp. 144-156.
4. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2009), “Improvement of the mechanism of selection of civil service personnel: main trends of state personnel policy”, *Naukovyi visnyk “Demokratychnie vriaduvannia”*, Vol. 4, available at: <http://www.lvivacademy.com/visnik4/fail/+Parhomenko.pdf>. (Accessed 28 Dec. 2023).
5. Chernyshova, L.I. & Tropanets, M.V. & Haitanzhyi, V.V. (2015), “Ensuring the development of the personnel potential of the enterprise”, IV Mizhnarodna internet-konferentsiia “Aktualni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu” [IV International Internet Conference. “Actual Problems of Theory and Practice of Management”], Odeskyi natsionalnyi politekhnichnyi universytet, Odesa, Ukraine, pp. 205-208.
6. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2009), “Reforming the system of evaluation of civil servants in the context of the European integration of Ukraine”, *Visn. NADU*, vol. 4, pp.29-34.
7. Korzh, I. (2003), “Practice of legal regulation of competitive selection of candidates for public service in the United States of America”, *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 3, available at: http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=37452&cat_id=37402 (Accessed 28 Dec. 2023).
8. Huseva, Y.S. (2014), “Personnel evaluation as a way to increase the efficiency of ego use by the company”, *Beneficium*, vol. 2, available at:

<https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-personala-kak-sposob-povysheniya-effektivnosti-ego-ispolzovaniya-kompaniye> (Accessed 28 Dec. 2023).

9. Krymchanynova, M.V. (2009), *Metody otsenky personala sovremennoi orhanyzatsyy: Uchebnoe posobyie* [Methods of evaluating the personnel of a modern organization: Study guide], Kyiv, Ukraine.

10. hr-portal (2023), "HR-Communications and publications, Personnel evaluation methods", available at: <http://hr-portal.ru/article/metody-ocenkipersonala-2> (Accessed 30 Dec. 2023)..

11. Shekshnia, S. V. (1998), *Upravlenye personalom sovremennoi orhanyzatsyy: ucheb.-prakt. posobyie* [Personnel management in a modern organization: educational and practical work. allowance], ZAO "BYZNES-ShKOLA "YNTEL-SYNTEZ", Moscow, Russia.

12. Zlenko, A.M. (2012), "Assessment of healthcare workers using the "360 degree" method", *Ekonomycheskyi vestnyk unyversyteta. Sbornyk nauchnykh trudov uchenykh y aspyrantov*, vol. 18-1, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsinka-pratsivnikiv-metodom-360-gradusiv> (Accessed 28 Dec. 2023).

13. Chemekov V. (2013), "Employee assessment using the "360 degree" method", *Vse dlia kadrovyka*, vol.7, pp. 24-25.

14. Tytova, S.V. & Metla Y.N. (2017), "The essence of working with the organization's personnel", *Voprosy ekonomycheskykh nauk*, vol. 1, pp. 80-84.

15. Osipova, A. Yu. (2015), "Peculiarities of monitoring indicators of effectiveness for personnel of enterprises at the control mechanism", *Formyrovanye rynochnykh otnoshenyi v Ukrayne*, vol. 8 (171), available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-monitoringu-pokaznikov-efektivnosti-vikoristannya-personalu-pidpriemstv-u-mehanizmi-upravlinnya> (Accessed 28 Dec. 2023).

16. Achkasova L.N. (2019), "Comprehensive assessment of the effectiveness of enterprise personnel control", *Ekonomyka transportnoho*

kompleksa, vol. 34, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-otsenka-effektivnosti-kontrolya-personala-predpriyatiya> (Accessed 28 Dec. 2023).

17. Sleptsova, E. V. & Lymareva, L. A. (2014), "Personnel assessment system in the concept of results-based management", *Teoriya y praktyka obshchestvennoho razvytyia*, vol. 3, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-otsenki-personala-v-kontseptsii-upravleniya-po-rezultatam> (Accessed 28 Dec. 2023).

18. Havkalova, N. L. & Markova, N. S. (2009), *Menedzhment personalu* [Personnel management], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.

19. Volianska-Savchuk, L. V. (2017), "Such a clear understanding of personnel management systems", Ph.D. Thesis, sociological sciences, Khmelnytskyi, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2024 р.