

УДК 658:331.108

I. I. Chavychalov,  
аспірант, Український державний хіміко-технологічний університет

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

I. Chavychalov,  
PhD student, Ukrainian State University of Chemical Technology, Dnipro, Ukraine

### ASSESSMENT METHODS OF EFFICIENCY OF THE MANAGERIAL PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

*У статті розглянуто різні підходи до оцінки управлінського персоналу промислового підприємства, які об'єднують у три групи, відповідно до спрямованості: 1. Якісні методи, які характеризують співробітників без застосування строгих кількісних даних. До методів якісної оцінки відносяться: матричний метод; метод системи довільних характеристик; оцінка виконання завдань; метод "360 градусів"; групова дискусія — розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи. 2. Кількісні методи, які вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах. До них відносять: методи бальної оцінки; рангові методи; метод вільної бальної оцінки. 3. Комбіновані методи: метод суми оцінок; система угруповання.*

*Незважаючи на багатоваріантність запропонованих вище методів, узагальнено, що всі вони здатні оцінити лише певний аспект роботи співробітника управлінського персоналу промислового підприємства або його соціально-психологічних характеристик, тому останнім часом HR-відділи або кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів. У роботі розглянуто методи оцінки компетенцій персоналу: атестація; асесмент-центр; тестування; інтерв'ювання; метод експертних оцінок персоналу; ділові ігри.*

*The article deals with different approaches to the assessment of the managerial personnel of the industrial enterprise which are divided into three groups, according to the area of focus: 1. Qualitative methods that characterize employees without application of the strict quantitative data. The methods of qualitative evaluation include: the matrix method; the method of arbitrary characteristics system; the performance evaluation; the "360 degrees" method; group discussion — discussion of an employee with a manager or experts in this area of activity on the results of his work and prospects. 2. Quantitative methods are considered the most objective, since all the results are expressed in figures. They include: the point assessment methods; the ranking methods; the method of flexible point evaluation. 3. Combined methods: the method of the estimation sum; system of grouping.*

*Despite the multivariance of the above methods, it has been generalized that all of them are able to evaluate only a certain aspect of the work of the employee of the managerial personnel of the industrial enterprise or their socio-psychological characteristics. Therefore, recently, HR departments or HR consultants have been increasingly using the integrated universal methods for objective assessment analysis that have incorporated the achievement of all available approaches. The paper has studied the methods of evaluation of the personnel competences: attestation; assessment center; testing; interviewing; method of expert assessments of personnel; business games.*

*Ключові слова: управлінський персонал, методи, ефективність, оцінка, компетенції.*

*Key words: managerial personnel, methods, efficiency, evaluation, competences.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасна ринкова економіка передбачає наявність конкурентного середовища, в рамках якого діють підприємства. Це створює для них додаткові можливості, які проявляються в підвищенні ефективності використання наявних обмежених ресурсів (інтенсивні чинники розвитку), але і таїть у собі ряд загроз, пов'язаних з орієнтацією на застарілі методи управління (екстенсивні фактори). Запорукою успішної діяльності, коли підприємство не просто бореться за виживання, але успішно функціонує на ринку, займаючи його гідний стабільний сегмент, стає забезпечення власної конкурентоспроможності.

З урахуванням сучасних тенденцій в управлінській науці, коли люди розглядаються як важливий ресурс, який

нарівні з передовими технікою, технологією і доступом до фінансових ресурсів, забезпечує підприємству стабільне положення на ринку, врахування людського фактора в процесі формування загальної конкурентоспроможності дозволяє розкрити додаткове джерело підвищення ефективності діяльності, у тому числі і на промисловому підприємстві. Конкурентоспроможність персоналу являє собою здатність робочої сили реалізувати сукупність особистісних, професійних та ділових якостей, які характеризують її специфічні особливості і здатність задовольняти вимоги роботодавців.

Оцінка ефективності управлінського персоналу промислового підприємства — це складна система виявлення характеристик співробітників, спрямована на те, щоб до-

помогти керівнику організації в прийнятті управлінських рішень по збільшенню результативності роботи підлеглих.

Розглядаючи особливості оцінки управлінського персоналу промислового підприємства, варто зазначити, що досить просто оцінити результати праці робітників, оскільки кількісні і якісні результати їх праці виражаються в кількості виробленої продукції і її якості. Набагато складніше оцінювати результати праці керівників і фахівців управлінського персоналу, оскільки вони характеризують їх здатність безпосередньо впливати на діяльність будь-якої виробничої або управлінської ланки.

Предметом оцінки управлінського персоналу промислового підприємства можуть бути, залежно від обраної методики особисті якості працівників, процес праці та результативність праці.

## АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам пошуку найбільш адекватних сучасним умовам методів оцінки ефективності персоналу присвячені дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків. Ці питання висвітлено, зокрема у роботах: Г. Беккера, О. Виханського, С. Карташова, А. Кибанова, Норріса, Я. Фитценца та інших.

На сьогоднішній день і в практичній діяльності компаній, зокрема і промислових підприємств, активно відбувається перегляд традиційних підходів до оцінки персоналу. Відмінною рисою сьогодні стає застосування цілого комплексу різних методів, спрямованих на оцінку відповідності безлічі показників і критеріїв. Незважаючи на різноманітність запропонованих авторами-науковцями та практиками методичних підходів, поки не існує єдиної методичної системи оцінки, що забезпечувала б вирішення всіх виникаючих проблем оцінки управлінського персоналу промислового підприємства.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є систематизація даних про підходи до оцінки управлінського персоналу промислового підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основною відмінністю запропонованих різними науковцями та практиками методів оцінки управлінського персоналу промислового підприємства є застосувані при цьому критерії. Йдеться про робочі, особистісні, поведінкові та інші характеристики, за якими оцінюється ефективність роботи співробітника. Кожен критерій визначає те, як саме повинна виконуватися робоча функція, щоб повністю відповідати вимогам клієнтів і компанії. При розробці критеріїв оцінки персоналу має враховуватися специфіка діяльності організації, сегмент ринку, в якому вона працює, цілі і завдання оцінки, тобто те, що планується в результаті отримати. Також при проведенні оцінки управлінського персоналу промислового підприємства за допомогою різних критеріїв необхідно визначити, які з них будуть пріоритетними. Наприклад, при оцінці лінійного управлінського персоналу промислового підприємства, основним критерієм може бути якість роботи: відсутність помилок, дотримання стандартів роботи, дисципліна, лояльність, обсяг роботи.

На думку Д. Барни, основними вимогами, яким повинні відповідати критерії адекватної оцінки персоналу, в тому числі і управлінського персоналу промислового підприємства є: досяжність; об'єктивність: розробка критерію проводиться для конкретної посади, а не для людини; прозорість: має бути чітко визначено, які саме результати очікуються від співробітника; відповідність змісту роботи;

мотивація співробітника на досягнення результатів; зрозумілість і пов'язаність з найважливішими результатами роботи; динамічність: здатність розвиватися у відповідності з поточними змінами в компанії.

Н. Норріс, С. Паррі, Л. Спенсер, Р. Уайт [3] всі критерії оцінки персоналу поділяють на дві групи:

1. Оцінка компетенцій. В цьому випадку оцінюються знання і вміння співробітника, його здатність застосовувати їх в практичній роботі, а також поведінка і особисті якості. Одним з найбільш ефективних способів оцінки компетенцій є вирішення ситуаційних завдань з урахуванням специфіки тієї посади, яку займає або планує зайняти конкретний співробітник промислового підприємства.

2. Оцінка результативності. Вона заснована на порівнянні показників роботи конкретного співробітника з управлінського персоналу промислового підприємства із запланованими для даного періоду роботи і посади показниками. Для цього перед початком оцінки необхідно поставити чітко вимірювані завдання. Результативність роботи співробітника може виражатися, наприклад, в обсязі продажів за місяць, в кількості реалізованих проектів, у сумі прибутку або кількості укладених угод. Розробкою критеріїв оцінки зазвичай займається фахівець відділу персоналу спільно з керівником або з співробітниками, які виконують відповідну роботу на промисловому підприємстві. Це необхідно для того, щоб критерії були зрозумілі всім учасникам оцінки і враховували конкретні умови і зміст роботи.

Згідно з методичним підходом, запропонованим А. Фурнхамом та іншими, можна виділити чотири групи критеріїв, які використовуються в будь-якій організації з деякими корективами для промислового підприємства:

професійні критерії оцінки персоналу, що передбачають характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду людини, його кваліфікації, результатів праці; ділові критерії оцінки персоналу включають такі критерії, як відповідальність, організованість, ініціативність, діловитість;

морально-психологічні критерії оцінки персоналу, до яких відносяться здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість;

специфічні критерії оцінки персоналу, які утворюються на основі властивих людині якостей і характеризують її стан здоров'я, авторитет, особливості особистості.

Як уже було зазначено нами раніше, підходів до оцінки персоналу, у тому числі і управлінського персоналу промислового підприємства існує дуже багато, але, на думку Г.В. Градосельської, С.М. Климової, Е. Лессера, Л. Пруссака та А.Н. Чуракова їх об'єднують в три групи, відповідно до спрямованості:

І. Якісні методи. Друга їх назва — описові, оскільки вони характеризують співробітників без застосування строгих кількісних даних. До методів якісної оцінки відносяться:

а) Матричний метод — порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади управлінського персоналу промислового підприємства.

б) Метод системи довільних характеристик — кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення.

с) Оцінка виконання завдань — найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому.

д) Метод "360 градусів" — оцінка працівника управлінського персоналу промислового підприємства колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і ним самим.

е) Групова дискусія — розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.

II. Кількісні методи — вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах. До них відносять:

а) Методи бальної оцінки. За кожне професійне досягнення управлінський персонал промислового підприємства отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, яку узагальнюють за підсумками конкретного періоду — місяця, кварталу або року.

б) Рангові методи — група керівників розробляє щось на кшталт власних рейтингів співробітників, потім всі рейтинги зв'язуються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.

в) Метод вільної бальної оцінки. У цьому випадку кожна особистісна якість, властивість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг.

III. Комбіновані методи. Найбільш ефективні підходи до оцінки, на думку Г.В. Градосельської, С.М. Климової, Е. Лессера, Л. Пруссака та А.Н. Чуракова, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти. До них відносять:

а) Метод суми оцінок. Кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади.

б) Система угруповання. Всіх співробітників управлінського персоналу промислового підприємства ділять на кілька груп — від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна.

Незважаючи на багатоваріантність запропонованих вище методів, можемо узагальнити, що всі вони здатні оцінити лише певний аспект роботи співробітника управлінського персоналу промислового підприємства або його соціально-психологічних характеристик, тому останнім часом HR-відділи або кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів.

На думку Г. Беккера, Е.Н. Ветлудских, О.С. Виханско-го, Т.П. Друкера, Карташової, М.Б. Курбатової [1; 2; 5; 9; 10], до таких комплексних методів варто віднести: методи оцінки компетенції персоналу та методи оцінки результативності персоналу (за показником KPI).

Розглянемо докладніше методи оцінки компетенцій персоналу — саме вони, на думку багатьох вчених і практиків, дають найбільш об'єктивне уявлення про професійні якості співробітників. Основною метою підходу є підвищення ефективності використання вже наявного в компанії кадрового потенціалу. В результаті проведених заходів економиться заробітна плата, робочий час і знижуються витрати на допоміжні ресурси, потрібні для виконання тих чи інших завдань некомпетентним працівником. Після проведення оцінки компетенції людина може бути переведена на іншу посаду, на якій її властивості і можливості принесуть більше користі, наприклад, промислового підприємству. Іншим варіантом є відправка співробітника на курси підвищення кваліфікації для розкриття його потенціалу.

Існує кілька найбільш поширених підходів до оцінки компетенції співробітників:

1. Атестація. Порядком її проведення має бути викладений в офіційно затверджених керівництвом компанії документах. У ході неї оцінюється кваліфікація, результати праці, рівень практичних навичок і теоретичних знань, ділові та особистісні якості співробітника. Критерій оцінки — професійний стандарт посад і спеціальностей. Керівництво компанії має право проводити атестацію всіх співро-

бників, за винятком працівників, чий стаж роботи в компанії менше року, вагітних жінок і представників топ-менеджменту. Проводиться атестація періодично — один, два або три рази на рік. За підсумками атестації співробітник може бути звільнений.

2. Ассесмент-центр (центр оцінки). Сучасний метод оцінки персоналу, що дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника, наприклад, управлінського персоналу промислового підприємства, і про те, наскільки наявний кадровий склад організації відповідає її цілям, політиці і структурі. Проведення оцінки цим методом включає три етапи: підготовчий, під час якого визначаються цілі оцінки та розробка моделі компетенцій; розробку процедури, що включає сценарій проведення ассесмент-центру; моделювання та адаптацію вправ, визначення набору оціночних методик, навчання експертів і спостерігачів. До процедури ассесмент-центру можуть входити ділові ігри, кейси, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю і тести. За результатами заходів проводиться загальна оцінка учасника — інтеграційна сесія і складання звіту. Закінчується етап наданням зворотного зв'язку з учасниками. Це найбільш комплексний і складний в проведенні метод, завдяки його застосовують тільки у великих компаніях.

3. Тестування. При оцінці кандидатів використовують як професійні, так і психологічні тести. Психологічні — допомагають виявити особистісні особливості співробітника, а професійні — його вміння і знання, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків.

4. Інтерв'ювання. Метод, заснований на питаннях і відповідях. Процедура може бути проведена у вільній формі (неструктуроване інтерв'ю), в цьому випадку визначається емоційна реакція на питання. Структуроване інтерв'ю передбачає підготовку питань заздалегідь відповідно до розробленої схеми. Найбільш ефективним структурованим інтерв'ю вважається ситуаційно-поведінкове, коли кандидату пропонується згадати ситуацію з його професійної діяльності, а потім оцінити свою роль в ній і відтворити модель поведінки.

5. Метод експертних оцінок персоналу. Він полягає в залученні до оцінки персоналу експертів, які аналізують характеристики співробітників і на основі власного досвіду і знань роблять висновки. Експертом може виступати як керівник організації, так і співробітники, які добре знають оцінюваного (внутрішня оцінка). Зовнішня оцінка — це оцінка за участю залучених фахівців в області спостереження та психології.

6. Ділові ігри. Оцінка персоналу за допомогою імітації ділової активності. Метод ділової гри дозволяє змоделювати дії співробітника в тій чи іншій, бажано, складній ситуації і оцінити його поведінку, стресостійкість, здатність швидко і правильно приймати рішення, взаємодія з колегами і клієнтами [3].

При оцінці управлінського персоналу промислового підприємства з використанням будь-якого з розроблених методів дуже важливо дотриматись кількох принципів: об'єктивності, надійності, комплексності, достовірності і доступності для розуміння, які в рівній мірі поширювалися б на обидві сторони — оцінюючу і оцінювану.

Характеризуючи методи оцінки результативності роботи управлінського персоналу промислового підприємства, або KPI, варто зазначити, що аббревіатура KPI (Key Performance Indicators) з англійської мови перекладається як "ключові показники ефективності". Відповідно, це система оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників фірми на предмет їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Система KPI відноситься до так званих мерітократичних методів, тобто до підходів, заснованих на оцінці праці

по реальним досягненням з використанням механізмів об'єктивних вимірів. Методика оцінки KPI передбачає, що для кожної посади в компанії розроблені дві моделі поточних результатів і компетенцій (оформлюються у вигляді таблиці). У першій перераховані всі критерії, за якими слід оцінювати ефективність співробітника, — кількісні і якісні, командні та індивідуальні. У другій — компетенції, необхідні для цієї посади, — корпоративні, управлінські та експертні. З двох моделей вибирають п'ять — сім основних показників для оцінки результатів компетенції співробітника за конкретний період і записують їх у таблиці його персональної діяльності. Компетенції при цьому прирівнюються до якісних підсумків його роботи. Безпосередній керівник співробітника присвоює кожному з обраних показників вагу від 0 до 1. При цьому він орієнтується тільки на власні пріоритети. Сумарна вага показників має дорівнювати одиниці.

Для всіх показників спочатку задаються три рівні ефективності [4]:

— База (Б) — вихідна точка, від якої відраховується результат. Найгірше значення.

— Норма (Н) — рівень, який в обов'язковому порядку повинен бути досягнутий з урахуванням всіх обставин.

— Мета — рівень, до якого потрібно прагнути, свого роду ідеальний показник.

Після закінчення контрольного періоду оцінюються всі показники KPI. При цьому якісні оцінюються за порядковою 100-бальною шкалою, а кількісні — за природною метричною.

Після оцінки фактичного показника розраховується приватний результат співробітника, у тому числі і серед управлінського персоналу промислового підприємства за формулою 1:

$$(\Phi - Б / Н - Б) \times 100\% = \text{результат} (\%) \quad (1),$$

де  $\Phi$  — фактичний результат роботи управлінського працівника промислового підприємства [4].

Таким чином, в даній методиці результат відображає ступінь виконання або перевиконання норми. Після оцінки кожного показника оцінюється рейтинг співробітника, для цього приватні результати множаться на вагу відповідних KPI і узагальнюються. В результаті отримують якийсь середній коефіцієнт результативності співробітника. Якщо він більше 100% — це говорить про високу результативність, а якщо менше — наприклад, про те, що за деякими показниками працівником не досягнута навіть норма, а загальний результат його роботи нижче, ніж встановлений рівень.

Головною перевагою застосування методики KPI є те, що в компанії є прозорий для співробітників механізм оцінки їх роботи, а у керівництва — інструмент коригування роботи підлеглих в тому випадку, якщо поточні результати діяльності відстають від планових.

## ВИСНОВКИ

Отже, нині питання адекватної оцінки ефективності працівників, у тому числі і управлінського персоналу промислового підприємства, є надзвичайно актуальним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Незважаючи на численні розробки, науковці та практики сьогодні не демонструють єдності у методичних підходах до здійснення оцінки управлінського персоналу промислового підприємства. Всі існуючі методи можна умовно поділити на три групи — якісні, кількісні та комбіновані. Незважаючи від того, який метод обирає конкретний менеджмент підприємства, процес оцінки управлінського персоналу можна розглядати у розрізі наступних етапів: підготовка програми оцінки; аналіз діяльності груп працівників і фор-

мулювання критеріїв оцінки; конструювання процедури оцінки; проведення оцінки; інтерпретація та аналіз результатів.

## Література:

1. Ветлудских Е.Н. Обучаем — оцениваем / Е.Н. Ветлудских // Справочник по управлению персоналом. 2005. — №5 — С. 28—34.
2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Гардарики, 1998. — 528 с.
3. Зельдович Б.З. Менеджмент / Б.З. Зельдович. — М.: Издательство "Экзамен", 2007. — 591 с.
4. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 160 с.
5. Карташов С.А. Рекрутинг: найм персонала: учебное пособие / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев. — М.: Издательство "Экзамен", 2003. — 320 с.
6. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М.: ГАУ, 1993. — 96 с.
7. Тарасов В.Б. Управление знаниями в сетях предприятий В.Б. Тарасов // Новосты искусственного интеллекта. — 2003. — №3. — С. 32—35.
8. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Я. Фитценц; пер. с англ.: Меньшикова М.С., Леонова Ю.П.; под общ. ред. В.И. Ярных. — М.: Вершина, 2006. — 320 с.
9. Becker G.S. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education / G.S. Becker. — Chicago: The University of Chicago press, 1993. — 390 p.
10. Mirabile R.J. Everything you wanted to know about competency modeling / R.J. Mirabile [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary0286-93110781TM>

## References:

1. Vetludskykh, E.N. (2005), "Train - evaluate", vol. 5, pp. 28—34.
2. Vykhanskyj, O.S. and Naumov, A.Y. (1998), Menedzhment [Management], Hardaryka, Moscow, Russia.
3. Zel'dovych, B.Z. (2007), Menedzhment [Management], Ekzamen, Moscow, Russia.
4. Yvanova, S.V. (2007), Yskusstvo podbora personala: Kak otsenyt' cheloveka za chas [The art of recruiting: How to evaluate a person in an hour], Al'pyna Byznes Buks, Moscow, Russia.
5. Kartashov, S.A. Odehov, Yu.H. and Kokorev, Y.A. (2003), Rekrutyinh: najm personala [Recruiting: hiring staff], Ekzamen, Moscow, Russia.
6. Kybanov, A.Ya. and Zakharov, D.K. (1993), Formyrovanye systemy upravleniya personalom [Formation of the personnel management system], HAU, Moscow, Russia.
7. Tarasov, V.B. (2003), "Knowledge management in enterprise networks", Novosty yskusstvennoho yntellekta, vol. 3, pp. 32—35.
8. Fyttsents, Ya. (2006), Rentabel'nost' ynvestytsy v personal: yzmerenye ekonomycheskoj tsennosti personala [Profitability of investments in personnel: measuring the economic value of personnel], Vershyna, Moscow, Russia.
9. Becker, G.S. (1993), Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, The University of Chicago press, Chicago, USA.
10. Mirabile, R.J. (1997), "Everything you wanted to know about competency modeling", available at: <http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary0286-93110781TM> (Accessed 27 Nov 2017).

Стаття надійшла до редакції 28.11.2017 р.