

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

Левченко О.О., Національний транспортний університет, Київ, Україна, olga_levhenko@ukr.net, orcid.org/0000-0001-6292-0660

THEORETICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

Levchenko O., National Transport University, Kyiv, Ukraine, olga_levhenko@ukr.net, orcid.org/0000-0001-6292-0660

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективність функціонування будь-якої організації визначається не наявними матеріальними ресурсами, способами фінансування її діяльності, а ефективністю роботи її персоналу. В умовах зростання конкурентної боротьби все більше підприємств звертає увагу на якість, фаховості та віддачі роботи свого персоналу. В той же час, кожна організація є унікальною, що зумовлено особливостями її галузевої належності, корпоративною культурою, історією бізнесу, стратегією ринкової поведінки тощо. Це означає, що не існує єдиної «ідеальної» моделі управління людськими ресурсами. Однак, можна виокремити загальні підходи до оцінки ефективності використання персоналу. З іншого боку, підприємство повинно проводити відповідну політику, спрямовану на розвиток персоналу. Дотримання цих рекомендацій дозволить кожному підприємству розробити власну систему оцінки персоналу, яка враховує особливості його діяльності, а й визначати напрямки подальшого розвитку персоналу. Отже, існує потреба у систематизації теоретичних підходів до оцінки персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язанням даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Питання оцінки персоналу досліджуються як зарубіжними, так й вітчизняними науковцями: Догадіної В.Ю. [17], Зось-Кіор М.В. [19], Yang, L., McMahon, K., Zhen, J. [11], Szmítka, S. [9]. Інструменти розвитку персоналу представлені у працях Іванової М.І., Яшкіної Н.В., Трифонової О.В. [20], Коваленко В.С., Маркової С.В., Олійник О.М. [21]. Ефективність заходів у розвиток персоналу досліджують Онокало В.Г. [23], Гончар В.В. [15], Albert J. R. G.; Mendoza R. U.; Cuenca. J. S.; Vizmanos J.F. V.; Muñoz M. S. [1], Kampkötter P. та Maier P., Kumar P., Padhi N. [5]. В той же час, зміни у розумінні важливості персоналу, необхідності його постійного розвитку та потребі визначення ефективності здійснених заходів потребують систематизації теоретичних засад розроблення підходу до оцінки персоналу, ефективності заходів у його розвиток.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями статті є: 1) виокремлення етапів розвитку роботи кадрової служби організацій; 2) формулювання завдань кадрової служби сучасної організації та з'ясування значення оцінювання персоналу в управлінні організацією; 3) систематизація складових елементів системи оцінювання персоналу організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Персонал будь-якого підприємства виконує основну функцію – виробляє продукцію, виконує роботи або надає послуги, необхідні суспільству. Персонал є невід'ємною складовою організації. За хронологією розуміння ролі персоналу в організації та напрямів роботи за персоналом, представленого у науковій літературі, можна виокремити такі основні етапи розвитку функцій кадрової служби:

1) Операційний етап (1900-1945 рр.). У цей період відділ кадрів на підприємствах виконували лише адміністративні функції, що зводилися до обліку працівників, тобто фіксації типу трудового договору, видачі довідки про заробіток, фіксації прогулів, можливих нещасних випадків тощо;

2) Тактичний етап (1945-1980 рр.), також відомий як управлінський етап. До функцій відділу кадрів починають включати обробку справ, підтримку добрих відносин з організаційним середовищем та ринком праці, вирішення «особистих» питань працівників, у тому числі: організація підбору персоналу і підбір співробітників, навчання, організація звільнень, аналіз даних щодо працівників (наприклад, стаж роботи, винагорода, прогули) та створення заяв, статистичні дані, необхідні для керівництва компанії;

3) Стратегічний етап (з 1980 р. до сьогоднішнього часу). Він пов'язаний з атрибуцією управління персоналом як важливої функції для отримання конкурентної переваги на ринку. Тепер відділ кадрів перебуває не тільки на центральному рівні, а стає більше децентралізованим. Натомість відділу кадрів передається відповідальність не тільки за чітке формулювання кадрової стратегії, що ефективно інтегрується до стратегії організації, але й впливає на загальний розвиток стратегія організації [3, с. 106-107].

Управління персоналом у сучасних організаціях базується на договірних засадах і залежить від таких факторів, як розмір підприємства, його організаційна структура і розташування, економічний вид діяльності, філософія управління, що прийнята керівництвом.

Персонал, який перебуває у полі зору відділу кадрів, можна розподілити на: працівників, що приймаються на роботу; працівників, що вже працюють в організації; працівників, які звільняються з організації. У зазначених процесах виокремлюються підпроцеси з відповідними цілями та визначенням осіб, що відповідають за їх досягнення. Також встановлюються показники ефективності зазначених процесів, визначити пов'язані з ними витрати, тривалість та якість процесів [6, с 36].

Організація управління персоналом залежить від розміру організації. На малих підприємствах виконання завдань, пов'язаних з обговорюваними процесами, зазвичай забезпечується їхніми власниками, які водночас виконують функції менеджерів. У випадку організацій більш великих розмірів створюються відповідні посади, що спеціалізуються на управління людськими ресурсами, які потім об'єднуються в організаційні підрозділи. При цьому існує також і практика, коли окремі або всі завдання з управління персоналом передаються на засадах аутсорсингу зовнішнім спеціалізованим компаніям.

У великих організаціях створюються спеціалізовані підрозділи, які займаються управлінням існуючих людських ресурсів. Вони виконують низку таких завдань, як:

- аналіз існуючої роботи, метою якого є визначення робочих місць, що передбачає виявлення обов'язків, повноважень та відповідальності працівників;
- планування людських ресурсів, тобто визначення майбутніх потреб організації щодо людських ресурсів та шляхи задоволення цих потреб;
- набір кандидатів на роботу, тобто набір потрібної кількості людей, які мають відповідні фахові компетентності та бажають працювати в організації;
- відбір кандидатів на роботу, тобто відбір працівників з числа кандидатів, зібраних під час набору;
- введення в роботу, метою якої є залучення новоприйнятого співробітника у процес та робоче середовище для забезпечення безперебійного функціонування організації;
- оплата праці працівників з урахуванням участі працівників у формуванні доходу організації;
- оцінка співробітників, спрямована на визначення досягнутих результатів окремими співробітниками та можливості їх розвитку;
- навчання працівників, пов'язане з підвищенням їх професійної кваліфікації;
- переведення працівників, що полягає у призначенні нових працівників на робочі місця, вмінні правильно використовувати потенціал праці;
- звільнення працівників, що здійснюється з метою коригування кількості та якості людських ресурсів для потреб організації.

Зазначені завдання повинні бути підпорядковані розробленій стратегії управління людськими ресурсами, яке розробляється в тісному зв'язку із загальною стратегією організації.

Слід зазначити, що під час реалізації окремих функцій в управлінні людськими ресурсами використовуються методи, прийоми та інструменти, що є суміжними з такими сферами діяльності як соціологія праці, психологія праці, фізіологія праці, ергономіка. До найбільш часто використовуваних інструментів управління персоналом належать: аналіз виконаної роботи; методи планування зайнятості; методи та прийоми набору та відбору працівників; система періодичної оцінки працівників; системи мотивації співробітників і керівників; внутрішньоорганізаційні комунікаційні системи; оцінка роботи; облік витрат на оплату праці; методики навчання; форми організації робочого часу; аналіз факторів ефективності роботи; програми розвитку співробітників; центр оцінювання; кадровий аудит; аналіз співвідношення; соціометрія; тематичні дослідження; колективні договори; регламент роботи; положення про оплату праці та премії; системи пенсійного забезпечення по пенсії та інвалідності; системи соціального забезпечення; підтримка звільнених

працівників; форми участі працівників; системи моніторингу громадського настрою в організації; інформаційні системи управління персоналом [12, с 25].

Ефективне управління ресурсами, наявність стратегії розвитку кадрового потенціалу має серйозний вплив на результати діяльності компанії. Некоректний підхід до планування людських ресурсів може призвести до надлишку або дефіциту трудових ресурсів. Це зумовлює необхідність періодичного скорочення штатів або провалу, що є дуже дорогим з точки зору виплати допомоги по безробіттю, витрати на навчання та моральний дух, або зриву виконання поставлених завдань через брак працівників. Необґрунтована політика винагороди за виконану працю також може призвести до зростання витрат та, як наслідку, зниження ефективності [2, С. 441-447; 14, С. 201-230].

Рішення, що приймаються в процесі управління на підприємстві завжди мають наслідки для конкретних працівників. У системі управління персоналом люди є як суб'єктами, так і об'єктами управління. Люди привносять в організацію власний потенціал, маючи при цьому особистий досвід, прагнення і настрої, розвивають та формують його під впливом політики організації, прагнучи діяти таким чином, щоб захищати власні інтереси та відчувати належність до команди.

Людський потенціал є найбільшим багатством будь-якої організації. В той же час він може повноцінно використовуватися лише тоді, коли використовувані в організації методи впливу на людей враховують як можливості, так і обмеження так званого людського фактору [7, С. 3].

У процесі управління людьми слід враховувати всі ролі, які він відіграє в якості працівника, а також різні обставини, в яких він перебуває. Нехтувати цим є помилкою.

Кожен співробітник організації володіє якостями, відомими як особисті ресурси і вони становлять унікальний людський потенціал. Вони можуть включати [9, С.212-213]:

- Компетенції, кваліфікація та навички. Вони визначаються конкретною галуззю знань, освітою, рівнем професійних і спеціалізованих знань, попереднім досвідом роботи у певній сфері, сімейні, екологічні та культурні моделі та традиції;
- Особиста ситуація. Відображається такими характеристиками працівника, як: вік, стать, сімейний стан, кількість дітей та їхній вік, стан здоров'я, психофізичний стан, соціальні відносини з навколишнім середовищем;
- Розумові ресурси. Втілюються у мотивації, самосвідомості, вмінні бути наполегливим, відкритості до людей, самокритиці, впевненості, послідовності, діяльності, творчості, стійкості до стресів.

Людські ресурси є чутливими до будь яких змін в організації, у тому числі в інших ресурсах організації (наприклад, фінансових, технологічних, організаційних тощо). Оцінювання людських ресурсів є елементом управління і вважається системою атестації персоналу, яка використовується в тій чи іншій модифікації в організації [24]. Водночас воно є необхідним засобом для вивчення якості, переваг та недоліків людських ресурсів в організації, а також є основою для підвищення особистої працездатності та навичок працівників.

Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності працівників у виконанні своїх посадових обов'язків та досягненні організаційних цілей, або процес визначення якісних характеристик працівника (здібностей, навичок, мотивації) вимогам, необхідним для посади чи робочого місця, підрозділу, організації у цілому. Оцінка діяльності працівників має три основні цілі: адміністративну (тобто прийняття кадрових рішень щодо розміщення, переміщення, підвищення, винагороди тощо, що передбачаються на об'єктивній і регулярній основі); інформативну (надання керівникам необхідної інформації про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційну (орієнтація співробітників на покращення діяльності в організації [22, С.233 – 234; 9, С. 216]. В той же час є й інші погляди на цілі оцінювання персоналу: залучення нових працівників; виявлення потенціалу працівників; організація навчання співробітників [16, С.111].

Розглянемо процес оцінювання персоналу в організації. Таке оцінювання відбувається під час входу у виробничий процес, під час виробничого процесу, і на виході виробничого процесу. Оцінка має велике значення, оскільки неможливо ефективно управляти жодним ресурсом, поки не буде систематичних даних про його вартість або цінність. Це ж стосується й оцінювання персоналу, яке відбувається на кожному етапі управління персоналом: планування зайнятості, підбору працівників на посади, мотивація та винагорода, планування розвитку та визначення потреб у навчанні, планування кар'єри та просування працівників по службі, підвищення по службі, скорочення робочих місць і здійснення скорочень. Крім того, проведення оцінювання персоналу дозволяє визначати рівень компетентності спеціалістів, обґрунтовувати рішення щодо перестановки кадрів з врахуванням компетентності та потенціалу працівників; отримувати психологічні портрети працівників організації; проводити ефективний підбір кадрів; вивчати специфіку міжособистісних відносин та

психологічний клімат у колективі; визначати міру задоволення та зацікавленості працівників в організації; знаходити засоби для закріплення в організації потрібних фахівців; розробляти ефективну систему мотивації трудової діяльності; раціоналізувати методи роботи з персоналом [22, С. 234-235]

Також, слід зазначити, що потреба в оцінці співробітників також є основою багатьох управлінських функцій, які, зазвичай, поділяють на планування та організацію роботи, керівництво, координацію та контроль.

Система оцінювання являє собою систему свідомо і логічно відібраних, внутрішньо організованих прийомів, критеріїв та принципів оцінки, які вважаються відповідними для заданих цілей організації у цілому та групи посад; а також сприяють підвищенню ефективності управління людськими ресурсами в контекст місії та цілей організації. Ефективність системи оцінювання забезпечується, якщо:

- цілі оцінки є чітко і точно визначені;
- рейтингова система враховує специфіку даної організації;
- система оцінювання є різною для різних груп посад;
- правильно підібрані критерії оцінки;

оцінювання не повинно проводитися заради оцінювання, воно повинно мати певну мету і не призводити до марних втрат часу.

Слід зазначити, що єдиної універсальної системи оцінювання персоналу, яка підходить для всіх організацій не існує. Однак, можна виокремити елементи, які обов'язково повинні входити до системи оцінювання. На рисунку 1 показано такі обов'язкові елементи системи оцінювання персоналу.

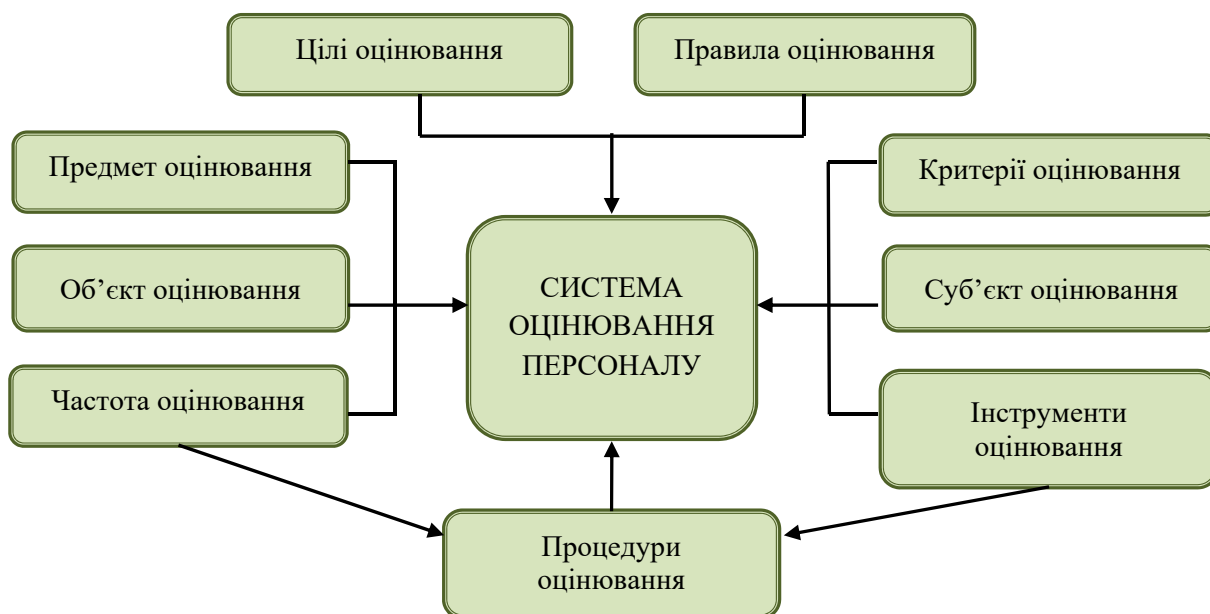


Рисунок 1 – Елементи системи оцінювання персоналу

Figure 1 – Elements of the personnel evaluation system

Джерело: [8, с.226]

Серед таких елементів є:

- об'єкт оцінювання – працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється;
 - суб'єкт оцінювання – фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання;
 - предмет оцінювання – аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню;
 - критерії оцінки – ознаки, на основі яких проводиться оцінювання;
 - інструменти (стандарт) оцінювання – опис або значення показника оцінки, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінювання;
 - методи оцінки – способи проведення оцінювання;
 - процедура оцінки – послідовність кроків, реалізованих у процесі проведення оцінювання
- [13, С.279].

Обов'язковими вимогами до проведення оцінювання персоналу організації є:

- узгодженість з цілями та кадровою політикою організації;
- систематичність та загальна охопленість;
- спеціальна підготовка персоналу, що проводить оцінку;
- об'єктивність, оперативність, прозорість, єдність вимог оцінювання для усіх працівників однорідної посади;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінювання;
- результативність, що передбачає вжиття заходів на основі отриманих оцінок [13, С.280].

Оцінювання персоналу може проводитися на постійній основі та періодично. Поточна оцінка, також відома як неформальна, може здійснюватися різними суб'єктами, у тому числі: керівництвом, клієнтами, колегами і ґрунтується на наданні зворотного зв'язку найчастіше за безпосереднього керівника підлеглих, про їхню поведінку, ставлення та результати роботи в різних формах протягом робочого дня, щоб працівники знали і відчували свою відповідальність.

Періодична оцінка є комплексною і може здійснюється через різні проміжки часу (квартал, півріччя, рік). Форма і спосіб використання результатів періодичної оцінки працівників залежить, насамперед, від стратегії управління та організаційної культури, яка діє в конкретній організації. Результати періодичного оцінювання є основою для прийняття рішень щодо: коригування планів діяльності, систем оплати праці, методів стимулювання, змін до організаційної структури, схвалення адміністративних та кадрових рішень.

У таблиці 1 представлено характерні ознаки постійного та періодичного оцінювання персоналу.

Таблиця 1 – Характерні ознаки постійного та періодичного оцінювання персоналу (систематизовано за [9, 13, 22,22, 24])

Table 1 – Characteristic features of continuous and periodic staff appraisal (systematized by [9, 13, 22,22, 25])

Поточне оцінювання	Періодичне оцінювання
Зазвичай неформальне	Передбачають використання формалізованих інструментів оцінки (критеріїв, масштабу, процедури оцінки, частота процедури, використання результатів оцінювання)
Поточна робота працівників, результати їхньої роботи оцінюються постійно	Оцінка проводиться періодично, зазвичай раз на півроку або раз на рік
Критерії постійно змінюються, часто випадково, мають суб'єктивний характер	Критерії стійкі, формалізовані, детально описані, відомі усім працівникам організації
Часто основою оцінки є випадкові ситуації, іноді пов'язані з особистим ставленням до працівника	Потребують спостереження за роботою і поведінкою працівника з точки зору очікувань, описаних системою оцінювання
Часто основою оцінки є трудова дисципліна, ефективність та якість роботи, виконання поточних завдань (пунктуальність), співпраця	Основою оцінки є комбіновані критерії, які враховують набори особистісних, поведінкових, ділових якостей працівника з точки зору відповідності завданням організації
Керівник постійно хвалить або критикує роботу, поведінку своїх підлеглих, його відгуки про підлеглих часто мають суб'єктивний характер	Частиною процедури оцінювання є співбесіда з вимогою до керівника про обґрунтування його думки відносно оцінки працівника
Поточні оцінки ефективні в короткостроковій перспективі співпраці між керівником та підлеглими, формуються під час процесу роботи	Періодичні оцінки ефективні у тривалій перспективі для планування та розвитку кар'єри працівників

Крім поточної та періодичної оцінки окремі науковці виділяють разову оцінку персоналу, якої вважають достатньою для планування кар'єри або побудови кадрового прогнозу [18, С.60-61].

Оцінювання персоналу повинно базуватися на низці наступних принципів [22, С. 236; 13, С. 280]:

- узгодженість з цілями та кадровою політикою організації;
- систематичність та загальне охоплення персоналу;

- спеціальна підготовка працівників, які проводять оцінку персоналу;
- об'єктивність – використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з урахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду;
- гласність – всебічне ознайомлення працівників організації з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через накази, розпорядження;
- оперативність – своєчасність і швидкість проведення оцінювання персоналу, регулярність його проведення;
- єдність вимог оцінки для всіх осіб, що займають однорідні посади;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);
- результативність – обов'язкове та оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;
- підтримка престижності оцінки за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу.

Важливе значення мають критерії оцінювання персоналу. При цьому до уваги береться етап трудової діяльності працівника на підприємстві:

- 1) при допущенні кандидатів на роботу,
- 2) під час роботи,
- 3) коли працівники залишають підприємство.

У кожному із вищезгаданих періодів цілі, умови та відповідні критерії будуть різними судить. Важливо, щоб критерії оцінки були чітко і недвозначно визначені що забезпечить зниження суб'єктивізму в судженні.

На основі літератури з цього питання [10, С.78-79; 13, С.285; 22, С.237-240] можна виділити три основні концепції оцінки, зокрема:

- 1) за особистісними характеристиками,
- 2) за діяльністю,
- 3) за результатами.

З іншого боку, вищезгадані концепції оцінювання пов'язані з такими критеріями оцінки: особистісно-кваліфікаційні критерії – поняття оцінки за ознаками; поведінкові (поведінкові) критерії – поняття оцінки за діяльністю; критерії ефективності – концепція оцінки за результатами.

Розглянемо більш детально ці критерії.

Група особистісних критеріїв дозволяють визначити переважно психологічну схильність працівника до роботи на заданій посаді. Ця схильність може бути як вродженою, так і набутою в результаті навчання та досвіду. Важливість цих критеріїв оцінки є різною для різних робіт або професій. Там, де тип особистості впливає на спосіб виконання роботи у цілому, наприклад, у роботі керівництва, під час оцінювання такі критерії обов'язково повинні враховуватися.

Особистісні критерії включають: енергійність, надійність, відповідальність, творчість, уяву, самовладання, наполегливість, динамізм дії, стійкість, темперамент, стійкість до стресів.

Група кваліфікаційних критеріїв дозволяють врахувати знання, навички, отримані в школі, університеті, на курсах, під час набуття професіонального досвіду, що дозволяють належним чином, професійно виконувати конкретні завдань на займаних посадах. Серед кваліфікаційних критеріїв найчастіше виокремлюють: освіту, досвід, знання іноземних мов, знання законодавчої бази, знання етикету та звичаїв, навички роботи за комп'ютером, вміння працювати зі спеціальним офісним обладнанням, вміння вести переговори тощо.

Кваліфікаційні критерії є важливими, коли результати оцінювання використовуються для планування горизонтальних переміщень співробітників в організації, навчання та просування співробітників. Вони широко використовуються в тих організаціях, де очікується постійне підвищення кваліфікації.

Поведінкові критерії часто використовуються там, де виміряти продуктивність роботи неможливо або це становить складне завдання. Вони використовуються для оцінки поведінки співробітника або цілі команди. Прикладами поведінкових критеріїв є такі характеристики поведінки співробітників, як: наполегливість, систематичні дії, акуратність у виконанні доручених завдань, професіоналізм у діях, чесність, відданість організації, готовність до підвищення професійної кваліфікації, дотримання трудової дисципліни, ввічливе ставлення до клієнтів, начальства та колег.

У випадках, коли можна застосувати критерії ефективності під час оцінювання працівників, поведінкові критерії також слід брати до уваги, але як допоміжна інформація.

Критерії ефективності відображають результати (ефекти) праці працівника або колективу співробітників. Якщо ж вони стосуються організації в цілому, їх можна використовувати для оцінки роботи її вищого керівництва.

Окремі критерії ефективності персоналу включають, але не обмежуються:

а) обсягом продажів, досягнутим конкретним працівником;

б) ступенем виконання завдань, що встановлених для конкретної посади діючими стандартами роботи з точки зору кількості, якості, вартості та своєчасності. Наприклад: кількість клієнтів, залучених до компанії; кількість здійснених операцій; кількість розроблених проектів; своєчасне виконання справ; акуратність співробітників у виконанні робіт; економія витрат сировини і матеріалів на робочому місці.

До критеріїв ефективності команди включають: вартість продажів, досягнуту певною групою працівників (наприклад, зайнятих у магазині); скорочення інвестиційного циклу конкретного проекту; укладання командою вигідного контракту з партнером; економне управління імпортованими матеріалами; зниження витрат, пов'язаних з післягарантійним ремонтом і рекламаціями.

За критерії ефективності організації серед інших можна розглядати: зростання валового і чистого прибутку підприємства, рентабельності виробництва, норму прибутку, продуктивності праці, динаміка фінансових коефіцієнтів ліквідності, зміни у рівні і структурі дебіторської заборгованості та зобов'язань, зростання виручки від реалізації продукції, робіт, послуг.

У разі застосування критеріїв ефективності проблема полягає у пошуку шляхів вимірювання ефективності роботи окремих співробітників або команд. Критерії ефективності слід використовувати, якщо оцінка здійснюється для перевірки корисності працівника займаний ним посади, преміювання і нагородження його, а також пониження в посаді та звільнення.

Як видно, всі зазначені критерії оцінювання спрямовані на вирішення сукупності таких важливих завдань організації, як:

- удосконалення розміщення кадрів шляхом підбору найбільш підходящих кандидатур;
- поліпшення використання кадрів, службово-кваліфікаційне просування;
- стимулювання ефективної роботи персоналу шляхом її тісного зв'язку з системою винагороди;
- удосконалення форм та методів роботи керівників;
- формування позитивного ставлення до роботи, відданості працівників організації, підвищення рівня задоволення від роботи в організації.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Оцінка персоналу є одним з важливіших елементів управління персоналом. На результатах отриманої оцінки базуються такі управлінські рішення, як: планування потреби та підбір необхідної кількості та якості персоналу; визначення ступеня відповідності працівника займаний посаді; поліпшення використання персоналу; з'ясування внеску персоналу у результати роботи організації; планування розвитку кар'єри, просування працівників, підвищення кваліфікації; удосконалення структури апарату управління; удосконалення методів та стилю управління персоналом. Подальшим напрямом досліджень бачиться вивчення та систематизація методів оцінки персоналу організації.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Albert J. R. G.; Mendoza R. U.; Cuenca. J. S.; Vizmanos J.F. V.; Muñoz M. S. (2020) : Evaluation of the effects of the performance-based bonus incentive scheme, PIDS Discussion Paper Series, No. 2020-34, Philippine Institute for Development Studies (PIDS), Quezon City. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/241023/1/pidsdps2034.pdf>
2. Griffin, R. (2004). Podstawy zarządzania organizacjami. WN PWN, Warszawa. Str.804.
3. Kamińska-Berezowska, S. (2002). Socjolog w zakładzie pracy – nowe wyzwania i perspektywy. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice. Str.237. URL: <https://docplayer.pl/2641016-Slawomira-kaminska-berezowska-socjolog-w-zakladzie-pracy-nowe-wyzwania-i-perspektywy.html>
4. Kampkötter P.; Maier P. (2020) : The effect of appraisal interviews and target agreements on employee effort – New evidence using representative data, University of Tübingen Working Papers in Business and Economics, No. 136, University of Tübingen, Faculty of Economics and Social Sciences, <http://dx.doi.org/10.15496/publikation-42849>. 38 pp. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/221760>

5. Kumar P., Padhi N. (2021) Development and validation of multi-factor employee engagement measuring instrument: a formative measurement model, *Personnel Review*, 2021, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0014>.
6. Poczowski, A., Miś, A. (2010). Human Resource Management Practices in Polish Companies During the Economic Slowdown (December 1, 2010). *Management Business Innovation*, 2010, Vol. 6, p. 30-42, URL: <https://ssrn.com/abstract=1841414>
7. Ratyński, W. (2005). *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*. Warszawa, Wydawnictwo C. H. Beck, 2005, str.204.
8. Szaban J.M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa, str.400
9. Szmitka S. (2017). Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania oceny okresowej w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa. *Socio-Economic Problems and the State*. 2017 (2), 208-229. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17ssofwp.pdf>.
10. Ulrych W. (2011) Standardy jako odpowiedź na dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2011, s. 70-91.
11. Yang, L., McMahon, K., & Zhen, J. (2020). A Review of Quantitative Methods to Measure Workplace Affect. In L. Yang, R. Cropanzano, C. Daus, & V. Martínez-Tur (Eds.), *The Cambridge Handbook of Workplace Affect* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 76-90). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108573887.007
12. Zajac, C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi [HR management]*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, str.225.
13. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом. Підручник*. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
14. Бондар Н.М. *Економіка підприємства: Навч. посібник* — [2-ге вид., доп. і переробл.] — К. : Видавництво “А.С.К”, 2005. — 400 с.
15. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. – 2017. – Вип. 33. – С. 101-108. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_33_15.
16. Гриб С.В., Шеруда В.Ю. Оцінка персоналу в контексті забезпечення людського розвитку на рівні підприємства. *Бізнес-навігатор*, 2018, Вип. 3-1 (46), С.110- 113.
17. Догадіна В. Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 135-141.
18. Зос-Кіор М. (2020). Оцінка персоналу організацій в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*, 1 (3), 57-63. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-9>
19. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7
20. Иванова М. І. Яшкіна Н.В., Трифонова О.В. Оцінка персоналу як основа системи мотивації фінансових установ у кризових умовах. *Академічний огляд*. – 2021. – № 2. – С. 71-78. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2021_2_8.
21. 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.
22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: навч.посібник – 2-е вид., перероблене й доповнене*. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
23. Онокало В. Г. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2018. – Вип. 19(2). – С. 130-132. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19\(2\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19(2)_30).
24. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка* № 4, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>

REFERENCES

1. Albert J. R. G.; Mendoza R. U.; Cuenca. J. S.; Vizmanos J.F. V.; Muñoz M. S. (2020) : Evaluation of the effects of the performance-based bonus incentive scheme, PIDS Discussion Paper Series, No. 2020-34, Philippine Institute for Development Studies (PIDS), Quezon City. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/241023/1/pidsdps2034.pdf>
2. Griffin, R. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami [Fundamentals of organization management]*. Warszawa, WN PWN [in Polish].
3. Kamińska–Berezowska, S. (2002). *Socjolog w zakładzie pracy – nowe wyzwania i perspektywy [A sociologist in the workplace – new challenges and perspectives]*. Katowice: Publishing House of the University of Silesia. URL: <https://docplayer.pl/2641016-Slawomira-kaminska-berezowska-socjolog-w-zakladzie-pracy-nowe-wyzwania-i-perspektywy.html> [in Polish].
4. Kampkötter, P.; Maier, P. (2020) : The effect of appraisal interviews and target agreements on employee effort – New evidence using representative data, University of Tübingen Working Papers in Business and Economics, No. 136, University of Tübingen, Faculty of Economics and Social Sciences, <http://dx.doi.org/10.15496/publikation-42849>. 38 pp. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/221760>
5. Kumar, P., Padhi, N. (2021) Development and validation of multi-factor employee engagement measuring instrument: a formative measurement model, *Personnel Review*, 2021, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0014>.
6. Pochtowski, A., Miś, A. (2010). Human Resource Management Practices in Polish Companies During the Economic Slowdown. *Management Business Innovation*, 2010, Vol. 6, p. 30-42, URL: <https://ssrn.com/abstract=1841414>.
7. Ratyński, W. (2005). *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania [Psychological and sociological aspects of management]*. Warszawa, Wydawnictwo C. H. Beck [in Polish].
8. Szaban, J.M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej [Human resource management in business and public administration]*, Warszawa, Difin, [in Polish].
9. Szmítka, S. (2017). Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania oceny okresowej w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa [Theoretical and practical conditions of periodic evaluation in the functioning of a modern enterprise]. *Socio-Economic Problems and the State*. Vol.2, (pp.208-229). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17ssowfp.pdf>. [in Polish].
10. Ulrych W. (2011) Standardy jako odpowiedź na dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Standards as a response to dysfunctions in human resource management]. *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi – Dysfunctions and pathologies in the sphere of human resource management* (Vols. 4), (pp.70- 91). Lodz, Lodz University Press [in Polish].
11. Yang, L., McMahon, K., & Zhen, J. (2020). A Review of Quantitative Methods to Measure Workplace Affect. In L. Yang, R. Cropanzano, C. Daus, & V. Martínez-Tur (Eds.), *The Cambridge Handbook of Workplace Affect* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 76-90). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108573887.007
12. Zając, C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi [Human Resources management]*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu [in Polish].
13. Balabanova, L.V., Sardak, O.V. (2011), *Upravlinnia personalom [personnel management]*. K.: Center for Educational Literature [in Ukrainian]
14. Bondar, N.M. (2005), *Ekonomika pidpriemstva [Economics of the enterprise]*. Kyiv. : Vydavnytstvo «A.S.K» [in Ukrainian]
15. Honchar, V. V. (2017). Otsinka efektywnosti motywatsiinoho mekhanizmu innovatsiinoi diialnosti personalu pidpriemstva [Estimation of efficiency of the motivational mechanism of innovative activity of the personnel of the enterprise. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia : Ekonomichni nauky. Bulletin of the Azov State Technical University. Series: Economic Sciences*. Vol. 33. (pp. 101-108). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_33_15 [in Ukrainian]
16. Hryb, S.V., Sheruda, V.Iu. (2018).. Otsinka personalu v konteksti zabezpechennia liudskoho rozvytku na rivni pidpriemstva [Assessment of staff in the context of human development at the enterprise level]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, Vol. 3-1 (46), (pp.110- 113) [in Ukrainian]
17. Dohadina V. Yu. (2016). Suchasni metody otsinky pratsi personalu pidpriemstv sfery posluh [Modern methods of evaluating the work of staff of enterprises in the service sector]. *Sotsialna ekonomika – Social economy*. Vol. 1. (pp. 135-141) [in Ukrainian]

18. Zos-Kior, M. (2020). Otsinka personalu orhanizatsii v systemi korporatyvnoho taimenedzhmentu [Evaluation of personnel of organizations in the system of corporate time management]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, 1 (3), (pp.57-63). <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-9> [in Ukrainian]
19. Zos-Kior, M. V., Semeniuta, M. V. (2020). Systema otsinky personalu pidpriemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu [The system of evaluation of the personnel of the enterprise in the competitive conditions of doing business]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Vol. 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> [in Ukrainian]
20. Ivanova M. I. Yashkina N.V., Tryfonova O.V. (2021). Otsinka personalu yak osnova systemy motyvatsii finansovykh ustanov u kryzovykh umovakh [Personnel evaluation as the basis of the system of motivation of financial institutions in crisis conditions.]. *Akademichnyi ohliad – Academic review*. Vol.2 (pp. 71-78). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2021_2_8 [in Ukrainian]
21. Kovalenko, V.S., Markova, S.V., Oliynyk, O.M. (2019). Rozvytok ta otsinka personalu yak systemoutvoriuiuchy element polipshennia rezultativ diialnosti pidpriemstva v nestabilnykh umovakh [Personnel development and evaluation as a system-forming element improving the results of the enterprise in unstable conditions]. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk – Priazovsky Economic Bulletin*, Vol. 1 (12) (pp. 82–89) [in Ukrainian].
22. Krushelnytska, O.V., Melnychuk, D.P. (2005) *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. 2nd edition. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
23. Onokalo, V. H. (2018). Otsinka efektyvnosti investytsii u rozvytok personalu pidpriemstva [Estimation of efficiency of investments in development of the personnel of the enterprise] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. Vol. 19(2). (pp. 130-132). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19\(2\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19(2)_30) [in Ukrainian].
24. Chevhanova V. Ya. (2014). Systema otsiniuvannia personalu pidpriemstva [Enterprise personnel evaluation system]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, Vol.4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> [in Ukrainian].

РЕФЕРАТ

Левченко О.О. Теоретичні підходи до оцінки управління персоналом організацій / О.О. Левченко // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. – К. : НТУ, 2022. – Вип. 2 (52).

Об'єкт дослідження – існуючі теоретичні підходи до оцінювання персоналу організацій. Цілями статті є: 1) виокремлення етапів розвитку роботи кадрової служби організацій; 2) формулювання завдань кадрової служби сучасної організації та з'ясування значення оцінювання персоналу в управлінні організацією; 3) систематизація складових елементів системи оцінювання персоналу організації. Метод дослідження – монографічний.

Стаття присвячена вивченню становлення сучасної системи оцінювання персоналу організації. Представлені етапи розвитку кадрової служби організації, розкрито еволюцію змісту її завдань у контексті розуміння сутності організації та погляду на персонал як визначальний ресурс організації. Розкрито значення управління персоналом у реалізації стратегії розвитку організації. З'ясовано, що під час реалізації окремих функцій в управлінні людськими ресурсами використовуються методи, прийоми та інструменти, що є суміжними з такими сферами діяльності, як соціологія праці, психологія праці, фізіологія праці, ергономіка.

Розглянуто процес оцінювання персоналу в організації. З'ясовано, що не існує єдиної універсальної системи оцінювання, яка підходить всім організаціям. Сформульовано вимоги до формування ефективної системи оцінювання. Наведено обов'язкові елементи системи оцінювання персоналу організації. Представлено характерні ознаки поточного та періодичного оцінювання.

Систематизовано принципи оцінювання персоналу організації. Наведено зміст концепцій оцінювання персоналу: за особистісними характеристиками, за діяльністю, за результатами. Наведено перелік завдань управління персоналом, вирішення яких можливо шляхом оцінювання персоналу організації. Подальшим напрямом досліджень бачиться вивчення та систематизація методів оцінки персоналу організації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРИ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Levchenko O.O. Theoretical approaches to the assessment of personnel management of organizations. Visnyk of the National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific journal. – K.: NTU, 2022. – Issue 2 (52).

The object of research is the existing theoretical approaches to the evaluation of personnel of organizations. The purposes of the article are: 1) to identify the stages of development of the personnel service of organizations; 2) formulation of tasks of personnel service of the modern organization and clarification of value of an estimation of the personnel in management of the organization; 3) systematization of the constituent elements of the personnel evaluation system of the organization. The research method is monographic.

The article is devoted to the study of the formation of a modern system of personnel evaluation of the organization. The stages of development of the personnel service of the organization are presented, the evolution of the content of its tasks in the context of understanding the essence of the organization and the view of staff as a defining resource of the organization is revealed. The importance of personnel management in the implementation of the organization's development strategy is revealed. It was found that in the implementation of certain functions in human resource management using methods, techniques and tools that are related to such areas of activity as sociology of labor, psychology of labor, physiology of labor, ergonomics.

The process of personnel evaluation in the organization is considered. It was found that there is no single universal evaluation system that suits all organizations. Requirements for the formation of an effective evaluation system are formulated. Mandatory elements of the organization's personnel evaluation system are given. Characteristic features of current and periodic evaluation are presented.

The principles of evaluation of the personnel of the organization are systematized. The content of the concepts of personnel evaluation is given: by personal characteristics, by activity, by results. The list of personnel management tasks, the solution of which is possible by evaluating the personnel of the organization. A further direction of research is the study and systematization of methods of evaluating the personnel of the organization.

KEY WORDS: PERSONNEL, STAFF, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL EVALUATION, EFFICIENCY, ORGANIZATION

АВТОР:

Левченко Ольга Олегівна, Національний транспортний університет, аспірант кафедри економіки, e-mail: olga_levhenko@ukr.net, тел. +380678005148, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 311, orcid.org/0000-0001-6292-0660

AUTHOR:

Levchenko Olha Olehivna, National Transport University, post-graduate student of the Department of Economics, e-mail: olga_levhenko@ukr.net, tel. +380678005148, Ukraine, 01010, Kyiv, ul. Omelyanovich-Pavlenko, 1, of. 311, orcid.org/0000-0001-6292-0660.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Бондар Н.М., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, декан факультету економіки та права

Бондаренко Є.В., президент Академії інвестицій в науку і будівництво України, доктор економічних наук, професор

REVIEWERS:

Bondar N. N., Doctor of Economics Science, Professor, National Transport University, Dean of the Faculty of Economics and Law,

Bondarenko E.V., president of the Academy of Investments in Science and Construction of Ukraine, Doctor of Economics, Professor