

**Петро СТОРОЖ**

здобувач освітньо – професійної програми «Фінансова грамотність», ЗУНУ

**Назарій МАЛАМОН**

здобувач освітньо – професійної програми «Управління персоналом», ЗУНУ.

Науковий керівник –

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Сергій НАДВИНИЧНИЙ

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У нових економічних умовах підвищуються вимоги до якості роботи персоналу, тому посилена увага до проведення оцінювання не випадкова. Керівники організацій таким чином намагаються укріпити внутрішній клімат в колективі й в кінцевому результаті стабілізувати роботу установи в несприятливих економічних умовах.

Безперечним є і той факт, що для багатьох керівників рішення про проведення ділової оцінки становить своєрідну проблему. В них можуть з'явитися сумніви: чи потрібно тривожити своїх працівників, чи не будуть вони розглядати її як переддень скорочення, чи потрібна диференціація ролей серед раніше рівних за статусом колег, чи не приведе атестація до внутрішнього конфлікту?

Ділова оцінка персоналу проводиться шляхом оцінювання працівника його керівником, колегами та членами атестаційної комісії. Цей процес може бути підданий суб'єктивізму та формалізму через різноманітні впливи, такі як особисті уподобання, враження від роботи, а також незнання особистісних характеристик працівника. Це зумовлює необхідність обмеження суб'єктивного аспекту в атестаційній процедурі. Протягом еволюції процедури оцінки видно зміни: від особистої оцінки керівника до

групових експертних методів, а згодом до автоматизованих систем ділової оцінки працівників.

Нажаль, майже кожна організація допускає помилки при діловій оцінці персоналу. Значне місце займає не реалістичність ділової оцінки, викликана об'єктивною чи суб'єктивною невідповідністю оцінювача або метода оцінки вимогам, що пред'являються .

При вдосконаленні ділової оцінки потрібно враховувати передовий досвід :

- визначення заздалегідь мети і критеріїв оцінки;
- розроблення методики ділової оцінки;
- збір заздалегідь інформації по індивідуальній, неузагальненій оцінці працівника зі сторони суб'єктів оцінки;
- підготовка керівника до оціночної бесіди з підлеглими працівниками;
- заздалегідь встановлення процедури підведення результатів оцінювання;
- виключення показників з оціночних нормативів, що не мають прямого відношення до оцінювання певної роботи;
- заздалегідь встановлення важливих коефіцієнтів для всіх показників, що встановлюються в системі ділового оцінювання;
- введення в оціночну форму даних про сильні та слабкі сторони працівника, відомостей про підвищення його кваліфікації.

При оцінці персоналу методом тестування основними напрямками удосконалення є поєднання професійних, психофізіологічних і психодіагностичних тестів. Психодіагностичні тести дають уявлення про поведінку особистості і його особливості, професіональні визначають рівень знань і вмінь, психофізіологічні дають характеристику об'єктивним можливостям працівників. Цей метод дозволяє оцінити зразу декілька напрямків можливостей працівника. Мінусом застосування цього методу є те, що він потребує довготривалої підготовки і значного знання психології. Виділяють два основних чинники. По-перше, специфічна ситуація

тестування. Спеціаліст упевнений чи припускає, що результати тестування вплинуть на прийняття управлінського рішення у відношенні до нього. Тому його відповіді будуть відбивати не те, що він реально думає, відчуває і робить, а його уявлення про те як він повинен відповідати, щоб справити позитивне враження. По друге, складність об'єкту оцінювання, для керівника важливо знати ділові якості працівника.

Велике значення при вдосконаленні процесу оцінки персоналу є впровадження методу поведінкової рейтингової шкали (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS) запропонований Дерекком Торрінгтоном і Лаурою Хелл [1].

Процедури оцінки персоналу постійно вдосконалюються. Так, у Франції впроваджується нова система атестації персоналу, щорічно атестацію планується замінити методом бесід між працівниками і керівниками, як результат бесід планується внесення елементів індивідуалізації заробітної плати. Ця система практикується тільки у деяких організаціях і не всі нею задоволені.

Використання новітніх підходів до оцінки персоналу є складним і комплексним завданням, яке повинне вирішуватись з урахуванням слабких і сильних сторін кожного працівника. Для їх виявлення потрібно віднести такі методи оцінки персоналу, як: заповнення працівником спеціально розроблених анкет; проведення семінарів; оцінювання потенціалу працівника за різноманітними критеріями; співбесіди з працівником; застосування тестів.

Останнім часом поряд з оцінкою особистих і ділових якостей працівника набула розповсюдження комплексна оцінка їх праці. Використовується на підприємствах, під час комплексної оцінки трудової діяльності працівника, докладні описи досліджуваного виду праці. До таких описів зазвичай відносять назви досліджуваного виду праці, назва відділу (підрозділу), ставка заробітної плати, цільове призначення, перелік посадових інструкцій, коло підлеглих і інше.

Зараз широкого поширення за кордоном набирає методика

автоматизованої системи оцінювання персоналу. Автоматизована система атестації керівників і спеціалістів має низку відмінностей від традиційних методик. По-перше, інформація про професійні якості працівників подається у формі атестаційного листа, в якому, окрім об'єктивних даних, міститься опис працівника зрозумілою, розмовною мовою, що уніфікована для сприйняття. По-друге, замість виставлення балів, експерти обирають відповідні формулювання з так званого словника ділових характеристик.

Використовуючи різноманітні методи ділової оцінки завжди потрібно пам'ятати, що необхідно оцінювати, тому що для кожної категорії персоналу потрібний індивідуальний підхід і певний інструментарій проведення цієї процедури. Інструментарій оцінки може дати цінну інформацію про працівника, але жоден з методів не дає цілісної характеристики особистості. Більше того, використовуючи який-небудь один оцінковий метод, одержують дані лише про одну із сторін оцінюваного суб'єкта і особистісні характеристики, вміння, здібності, навички тощо. Для того, щоб вивчити його з різних сторін і отримати цілісне уявлення про нього, необхідно проводити комплексну оцінку.

При оцінюванні персоналу необхідно використовувати методи, що дозволяють здійснювати неупереджену й об'єктивну оцінку будь-якого працівника. Методи повинні виключати дискримінацію по відношенню до якої-небудь категорії персоналу і бути надійними. Якщо працівник буде проходити тестування знову і його результат буде дуже відрізнятися від попереднього, то метод навряд чи є надійним.

Загалом, у сучасних умовах, що характеризуються цифровою трансформацією, нестабільністю ринку праці, зміною моделей зайнятості та зростанням ролі інтелектуального капіталу, виникає необхідність у вдосконаленні підходів до ділової оцінки персоналу. Насамперед, використання штучного інтелекту та машинного навчання, адже AI-технології відкривають нові горизонти в діловій оцінці персоналу. На основі великих масивів даних (Big Data) вони дозволяють:

- автоматизувати процес збору інформації про працівників;
- прогнозувати потенціал, кар'єрне зростання та ризики плинності;
- ідентифікувати приховані закономірності у професійній поведінці;
- виявляти сильні та слабкі сторони кожного працівника.

Окрім того, увагу заслуговує оцінка на основі компетентнісного підходу та soft skills, адже у сучасній економіці, що орієнтована на знання, все більшу цінність мають soft skills: емоційний інтелект, критичне мислення, адаптивність, комунікація. Тому вдосконалення ділової оцінки повинно враховувати розробку моделей компетенцій, адаптованих до конкретної організації, використання поведінкових індикаторів для вимірювання soft skills та впровадження інтегрованих профілів компетентностей.

В умовах цифровізації, гнучких форм зайнятості та зростання вимог до людського капіталу ділова оцінка персоналу потребує радикального оновлення. Інтеграція технологій штучного інтелекту, гейміфікація, розвиток soft skills, біометричні методи, персоналізація інструментів та етична відповідальність – ключові напрями вдосконалення сучасної оцінки персоналу. Ці зміни дозволяють не лише точніше вимірювати ефективність працівників, а й сприяти їхньому професійному та особистісному розвитку, що є стратегічним ресурсом будь-якої організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Derek Torrington Human Resource Management. Financial Times Prentice Hall, 2011. 819 p.
2. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
3. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с.