

УДК 331.1

Панченко А.В.
студентка

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ
В ПРОЦЕСІ ПІДБОРУ****FORMATION OF THE SYSTEM OF CRITERIA FOR PERSONNEL EVALUATION
IN THE SELECTION PROCESS****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто підхід до формування системи критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору, який ураховує особисті вимоги до кандидатів, що висуваються керівниками різних сфер бізнесу компанії, та пріоритети в установленні цих вимог. Запропоновано алгоритм формування системи критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору з використанням фокус-групи, проведення мозкового штурму. Розглянуто підхід до формування системи критеріїв оцінки кандидатів із використанням інтегральної оцінки відбірних критеріїв. Здійснено ранжування критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору відповідно до потреб менеджменту компанії.

Ключові слова: система критеріїв, оцінка, персонал, підбор персоналу.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрен подход к формированию системы критериев оценки персонала в процессе подбора, учитывающий личные требования к кандидатам, которые предъявляются руководителями различных сфер бизнеса компании, и приоритеты в установлении этих требований. Предложен алгоритм формирования системы критериев оценки персонала в процессе подбора с использованием фокус-группы и проведения мозгового штурма. Рассмотрен подход к формированию системы критериев оценки кандидатов с использованием интегральной оценки отборочных критериев. Осуществлено ранжирование критериев оценки персонала в процессе подбора в соответствии с потребностями менеджмента компании.

Ключевые слова: система критериев, оценка, персонал, подбор персонала.

ANNOTATION

The article considers the approach to the formation of a system of personnel evaluation criteria in the selection process, taking into account the personal requirements for candidates who are presented by the managers of various spheres of the company's business, and the priorities in establishing these requirements. An algorithm is proposed for forming a system of personnel evaluation criteria in the process of selection using a focus group and brainstorming. An approach to the formation of a system of criteria for evaluating candidates using an integrated evaluation of selection criteria is considered. Ranking of staff evaluation criteria in the selection process in accordance with the needs of the company's management has been carried out.

Keywords: system of criteria, evaluation, personnel, staff selection.

Постановка проблеми. Сьогодні в теорії та практиці управління персоналом розроблено багато надійних і ефективних систем підбору персоналу, проте змінюються умови діяльності українських компаній, що вимагає постійного вдосконалення технологій підбору персоналу, впровадження прогресивних методів відбору, оцінки ефективності організації даного процесу. Сучасний рівень розвитку науки дає змогу використовувати найрізноманітніші джерела набору потрібних фахівців і застосовувати

складні багатоступінчасті системи відбору, які оцінюють якості особистості як професіонала.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у питання забезпечення задоволення потреб підприємства у персоналі персоналу зробили такі вчені, як М. Армстронг [1], Г. Баб'як [2], Т. Білорус [3], О.С. Дронова [4], К.С. Масленнікова, К.В. Колеснікова [5], П. Сакал, Л. Юрик, М. Шуякова [6], О. І. Серняк [7] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Результатом їхніх досліджень було розроблення різноманітних підходів, процедур і методів забезпечення задоволення потреб підприємства в персоналі. Однак ефективний процес підбору вимагає участі в ньому керівників усіх підрозділів, для яких набираються співробітники. Керівники всіх рівнів повинні усвідомлювати значення підбору персоналу та вміти формувати системи критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору.

У найзагальнішому вигляді результат праці персоналу характеризується рівнем або ступенем досягнення мети компанії. При цьому велике практичне значення має правильне визначення кількісних або якісних показників, що відбивають кінцеві цілі компанії.

Мета статті полягає у формуванні системи критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Показники, за якими оцінюється персонал у процесі підбору, називають критеріями оцінки. Критерії оцінки – це ключові параметри (робочі, поведінкові, особистісні показники і характеристики), за якими оцінюється ефективність діяльності співробітника. До них належать якість виконуваної роботи, її кількість, ціннісна оцінка результатів. Для оцінки результативності праці потрібна досить велика кількість критеріїв, які охоплювали би й обсяги роботи персоналу, і його результати [4, с. 50]. Під час вибору критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору варто враховувати, по-перше, те, для вирішення яких конкретних завдань будуть використані результати оцінки, і, по-друге, для якої категорії і з огляду на що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності й характеру діяльності працівника.

На думку М. Армстронга, «кінцева мета процесу підбору персоналу повинна полягати в

тому, щоб із мінімальними витратами найняти певну кількість працівників певної якості для задоволення потреб компанії в людських ресурсах» [1, с. 55]. Виходячи з даного визначення, ефективність підбору, по суті, має два значення. З одного боку, це економічність, за якої ефективність визначається як відношення витрат до отриманих результатів і висловлює економічність використання коштів і ресурсів. Чим із меншими витратами компанія може отримати один і той самий результат, тим вище ефективність. З іншого боку, ефективність розуміється як результативність, тобто ефективність визначається як добуток максимального ефекту з доступних обмежених ресурсів.

Основні вимоги до виставлених критеріїв: досяжність, об'єктивність (розроблення критерію проводиться для конкретної посади, а не для людини); прозорість (які саме результати очікуються від співробітника); відповідність змісту роботи; мотивація співробітника на досягнення результатів; зрозумілість і пов'язаність із найважливішими результатами роботи.

Оцінка результативності заснована на порівнянні показників роботи конкретного співробітника із запланованими для даного періоду роботи і посади показниками. Для цього перед початком оцінки необхідно поставити чітко вимірні завдання.

Процес створення можливостей і здібностей індивідуума до трудової діяльності, тобто освіти працівника та його якості, доцільно проаналізувати в рамках системного підходу, згідно з яким професіоналізм – здатність до якісного виробництва і відтворення праці. Формування професіоналізму як здатності до праці представлено на рис. 1.

Отже, виходячи з даної схеми, на першому етапі розроблення системи критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору здійснюється формування списку критеріїв оцінки. Для цього доцільно використати метод фокус-групи. Для визначення критеріїв оцінки формується

фокус-група, яка складається з досвідчених співробітників компанії, які представляють функціональні сфери компанії, та шляхом колективного обговорення – мозкового штурму встановлюються найбільш важливі для компанії та функціональних складників бізнесу компетенції персоналу, відповідно до яких експерти формують безпосередньо критерії оцінки.

Отже, метою роботи експертів є формування оптимальної шкали оцінок часткових критеріїв для оцінки компетенції персоналу, в даному прикладі за компетенцією «Професіоналізм», тобто вибір найкращих значень критеріїв серед різних експертів.

Робота з визначення критеріїв оцінки організовується так:

1) на зборах фокус-групи керівник пояснює учасникам, як потрібно формулювати критерії оцінки, в якому вигляді представляти результати, дає членам команди завдання на підготовку своїх пропозицій;

2) керівник групи готує матеріали для групової роботи, записуючи формулювання критеріїв великими літерами на картки, які поміщаються на стіни аудиторії;

3) команда проекту збирається для проведення мозкового штурму і визначення найважливіших критеріїв;

4) учасники фокус-групи, вивчивши представлені матеріали, вносять свої доповнення й уточнення. На цьому етапі не повинно бути критичних зауважень, однак допускаються питання, мета яких – уточнити зміст формулювань критеріїв. Результатом спільної роботи має стати максимально широкий набір критеріїв, згрупованих за компетенціями. Таким чином, створюється основа для подальшої роботи з відбору та уточнення критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору;

5) критичний розгляд критеріїв і відбір із початкового списку тих, які заслуговують включення в систему критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору. Це робиться в ході

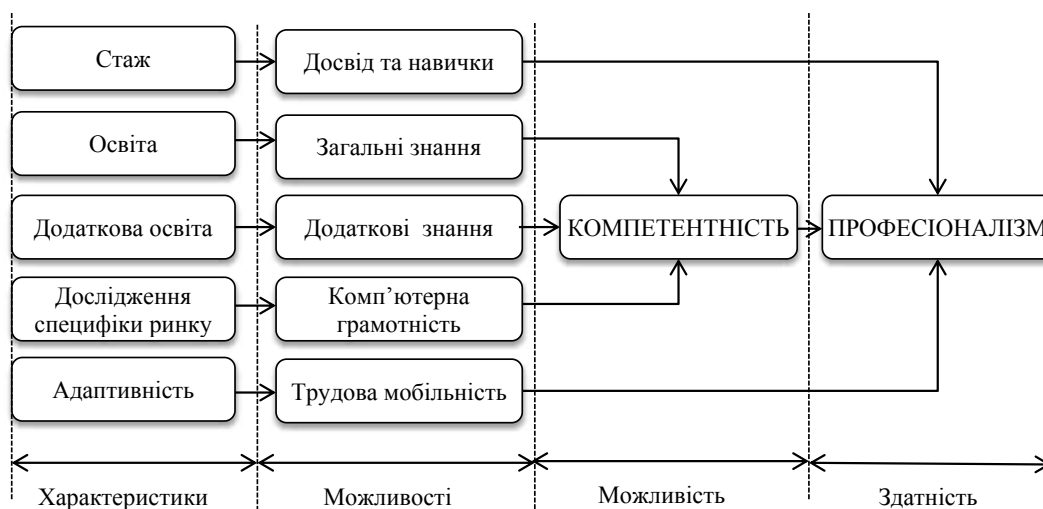


Рис. 1. Формування здатності «Професіоналізм»

командної роботи. Послідовно розглядається кожний критерій списку, виключаються неконкретні, неузгоджені зі стратегією компанії і т. д. і формується остаточний список критеріїв.

Попередній відбір критеріїв здійснено за такою шкалою оцінки: 3 – важливий; 2 – бажаний; 1 – неважливий.

За результатами отримано 26 критеріїв, які оцінено від 104 до 144. Далі список було розбито на три групи: важливі, бажані, неважливі. Розбивка здійснювалася із шагом $\frac{144 - 104}{3} = 13,3$, отже, до групи «неважливі» увійшли критерії з оцінкою до 117,3 ($104 + 13,3 = 117,3$); до групи «бажані» увійшли критерії з оцінкою до 117,3 ($117,3 + 13,3 = 130,6$); до групи «важливі» увійшли критерії з оцінкою від 130,6. Результати оцінки 50-ма експертами, кожен з яких пропонував свою систему критеріїв та групування критеріїв, наведено в табл. 1.

Отже, далі використовуємо критерії групи «важливі».

В остаточний список критеріїв щодо компетенції «Професіоналізм» у процесі підбору увійшли: досвід, знання англійської мови, вища освіта, висока комп'ютерна грамотність, комунікативні навички, гнучкість, увага до деталей, стійкість і терпіння, витрати на пошук, витрати на навчання одного співробітника, час пошуку, стан здоров'я.

Оцінка вагомості критеріїв здійснювалася за допомогою порівняння матричних критеріїв методом Сааті. Матриця парного порівняння заснована на принципі взаємної матриці порівняння двох елементів, яка підходить величиною шкали від 1 до 8. Шкала відносної важливості критеріїв наведена в табл. 2.

Ваговий коефіцієнт показує ступінь пріоритетності кожного критерію щодо інших критеріїв, тобто чим він більший, тим критерій є більш пріоритетним (рис. 2).

У процесі відбору нового співробітника з'являється етап прийняття рішення про придатність конкретного кандидата, додаткові критерії і вимоги до вакантної посади, а тому цей процес є багатокритеріальним завданням. Використовуючи ваговий коефіцієнт, здійснюється оцінка альтернатив та відбір конкретних критеріїв відбору.

На другому етапі здійснюється інтегральна оцінка відбірних критеріїв професіоналізму персоналу.

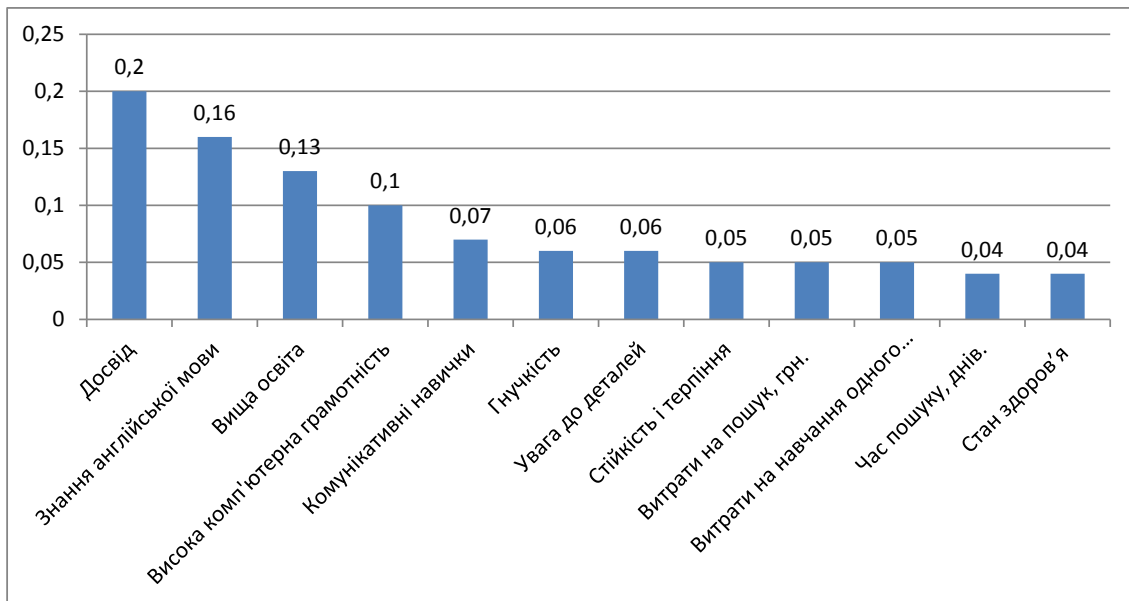


Рис. 2. Ваговий коефіцієнт компетенцій

Таблиця 2

Шкала відносної важливості

Значення показника	Визначення
1	Рівна важливість критеріїв
3	Помірна перевага одного над іншим
5	Істотна перевага одного над іншим
7	Значна перевага одного над іншим
9	Абсолютна перевага одного над іншим
2, 4, 6, 8	Проміжне значення між двома сусідніми судженнями
1/3, 1/5, 1/7	Зворотні величини показують, що перший критерій поступається за важливістю другому критерію

Інтегральна оцінка системи критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору здійснюється за методом відстаней. Алгоритм інтегральної оцінки за методом відстаней складається з послідовності кроків.

За кожним показником знаходиться максимальне значення і заноситься у стовпець умовного еталонного показника. Початкові показники матриці стандартизуються відносно відповідного еталонного показника за формулою:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max_{ij}}, \quad (1)$$

де X_{ij} – стандартизовані показники j -го експерта.

Критеріальні показники оцінки персоналу в процесі підбору наведено в табл. 3.

Для кожного критерію значення його інтегральної оцінки визначається за формулою евклідової відстані від точки еталона:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2}, \quad (2)$$

де R_j – інтегральна оцінка для j -го критерію; $x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$ – стандартизовані показники j -го критерію.

Градація критеріїв оцінки проводиться так. Найвищу оцінку має критерій із мінімальним значенням R . Таким чином, за кожним показ-

ником знаходимо максимальне значення і заносимо у стовпець умовного еталонного критерію. Критеріальні показники еталонного кандидата на посаду наведено в табл. 4.

Початкові показники матриці стандартизуються відносно відповідного показника еталонного кандидата. Стандартизовані критеріальні показники наведено в табл. 5.

Для кожного аналізованого кандидата значення його інтегральної оцінки визначається за формулою евклідової відстані від точки еталона, результати розрахунків наведено в табл. 6.

За результатами розрахунків, наведених у табл. 6, проводимо градацію критеріїв. Найвищу оцінку має критерій із мінімальним значенням. Результати інтегральної оцінки системи критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору наведено в табл. 7.

Таким чином, система критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору, запропонована експертами №№ 2, 3, 5, із рейтингом 0,447 є найбільш оптимальною, система критеріїв оцінки персоналу експерта № 4 з результатом 0,556 буде другою, на третьому місці система критеріїв експерта № 5. Переваги методу полягають у простоті, а також він дає змогу менеджерам використовувати індивідуальну оцінку для порівняння кандидатів. Оптимальна шкала оцінок часткових

Таблиця 3

Критеріальні показники оцінки персоналу в процесі підбору

№ п/п	Показники	Ваговий коефіцієнт	Оцінка експертів					Зважена оцінка експертів				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Досвід	0,2	5	4	4	5	3	1	0,8	0,8	1	0,6
2	Знання англійської мови	0,16	5	4	5	4	5	0,8	0,64	0,8	0,64	0,8
3	Вища освіта	0,13	5	5	5	5	5	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
4	Висока комп'ютерна грамотність	0,1	4	4	5	5	5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
5	Комунікативні навички	0,07	3	4	4	3	4	0,21	0,28	0,28	0,21	0,28
6	Гнучкість	0,06	5	5	5	5	5	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
7	Увага до деталей	0,06	5	4	3	3	4	0,3	0,24	0,18	0,18	0,24
8	Стійкість і терпіння	0,05	4	5	5	5	5	0,2	0,25	0,25	0,25	0,25
9	Витрати на пошук	0,05	3	4	4	3	4	0,15	0,2	0,2	0,15	0,2
10	Витрати на навчання	0,05	4	4	5	5	5	0,2	0,2	0,25	0,25	0,25
11	Час пошуку	0,04	3	4	4	3	4	0,12	0,16	0,16	0,12	0,16
12	Стан здоров'я	0,04	5	5	5	4	5	0,2	0,2	0,2	0,16	0,2

Таблиця 4

Критеріальні показники еталонного кандидата на посаду

№ п/п	Показники	MAX
1	Досвід	0,8
2	Знання англійської мови	0,65
3	Вища освіта	0,5
4	Висока комп'ютерна грамотність	0,28
5	Комунікативні навички	0,3
6	Гнучкість	0,3
7	Увага до деталей	0,25
8	Стійкість і терпіння	0,2
9	Витрати на пошук	0,25
10	Витрати на навчання	0,16
11	Час пошуку	0,2
12	Стан здоров'я	0,8

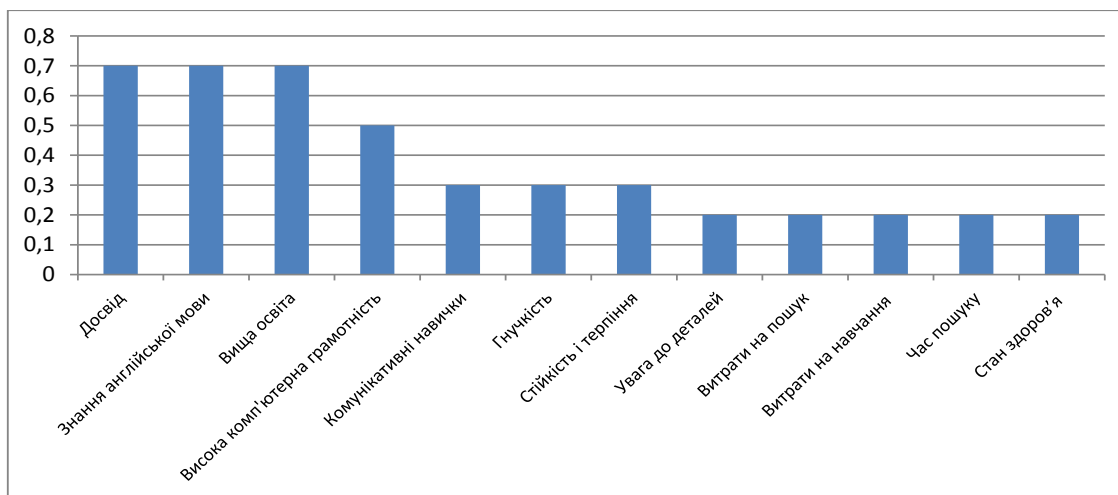


Рис. 3. Оптимальна шкала оцінок часткових критеріїв для оцінки компетенції персоналу, в даному прикладі за компетенцією «Професіоналізм»

Таблиця 5

Стандартизовані критеріальні показники

№	Показники	Оцінка експертів				
		1	2	3	4	5
1	Досвід	1	0,8	0,8	1	0,6
2	Знання англійської мови	1	0,8	1	0,8	1
3	Вища освіта	1	1	1	1	1
4	Висока комп'ютерна грамотність	0,8	0,8	1	1	1
5	Комунікативні навички	0,75	1	1	0,75	1
6	Гнучкість	1	1	1	1	1
7	Увага до деталей	1	0,8	0,6	0,6	0,8
8	Стійкість і терпіння	0,8	1	1	1	1
9	Витрати на пошук	0,75	1	1	0,75	1
10	Витрати на навчання	0,8	0,8	1	1	1
11	Час пошуку	0,75	1	1	0,75	1
12	Стан здоров'я	1	1	1	0,8	1

Таблиця 6

Значення інтегральної оцінки

№	Показники	Оцінка експертів				
		1	2	3	4	5
1	Досвід	0	0,04	0,04	0	0,16
2	Знання англійської мови	0	0,04	0	0,04	0
3	Вища освіта	0	0	0	0	0
4	Висока комп'ютерна грамотність	0,04	0,04	0	0	0
5	Комунікативні навички	0,063	0	0	0,063	0
6	Гнучкість	0	0	0	0	0
7	Увага до деталей	0	0,04	0,16	0,16	0,04
8	Стійкість і терпіння	0,04	0	0	0	0
9	Витрати на пошук	0,063	0	0	0,063	0
10	Витрати на навчання	0,04	0,04	0	0	0
11	Час пошуку	0,063	0	0	0,063	0
12	Стан здоров'я	0	0	0	0,04	0
	Разом	0,309	0,2	0,2	0,429	0,2

Таблиця 7

Інтегральна оцінка системи критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору

Експерт	Оцінка	Градація (місце)
1	0,556	4
2	0,447	1
3	0,447	1
4	0,655	5
5	0,447	1

критеріїв для оцінки компетенції персоналу, в даному прикладі за компетенцією «Професіоналізм», наведена на рис. 3

Висновки. За результатами дослідження запропонована система критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору, яка враховує особисті вимоги до кандидатів, які висувуються керівниками різних сфер бізнесу компанії, та пріоритети в установленні цих вимог. Запропоновано алгоритм формування оптимальної шкали оцінок часткових критеріїв для оцінки компетенції «Професіоналізм» у процесі підбору з використанням фокус-групи, проведення мозкового штурму методу Сааті та використання інтегральної оцінки відбірних критеріїв, що дало змогу сформувати систему критеріїв оцінки персоналу в процесі підбору відповідно до потреб менеджменту компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М. МВА. Практика управління людськими ресурсами; 8-е изд. СПб.: Питер, 2004. 825 с.
2. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2015. Вип. 20. С. 114–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2015_20_23.
3. Білорус Т. Методичний інструментарій організації пошуку та відбору персоналу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 20–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_5.
4. Дронова О.С. Психологічні особливості пошуку та підбору персоналу. Правничий вісник Університету «КРОК». 2012. Вип. 14. С. 88–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2012_14_19.
5. Масленнікова К.С., Колеснікова К.В. Складники поведінкової компетенції учасника команди проекту на засадах компетентнісного підходу. Управління розвитком складних систем. 2013. Вип. 14. С. 48–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2013_14_11.
6. Оценка компетенций руководителей методом анализа иерархий / П. Сакал, Л. Юрик, М. Шуякова. Проблемы развития территории. 2015. № 5(79). С. 36–51.
7. Серняк О.І. Професійно-кваліфікаційні вимоги до вищого управлінського персоналу підприємств в Україні (за матеріалами Інтернет-сайтів пошуку роботи). Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. 2012. № 6. С. 230–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nivif_2012_6_38.