

### Зміст справедливої кадрової оцінки

Korzh, Nataliia; Ivanchenko, Halyna

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Korzh, N., & Ivanchenko, H. (2023). Зміст справедливої кадрової оцінки. *Path of Science*, 9(4), 8001-8005. <https://doi.org/10.22178/pos.91-8>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Зміст справедливої кадрової оцінки

## Contents of a Fair Personnel Assessment

Наталія Корж<sup>1</sup>, Галина Іванченко<sup>1</sup>  
Nataliia Korzh, Halyna Ivanchenko

<sup>1</sup> Vinnitsa Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics  
87 Soborna street, Vinnytsia, 21050, Ukraine

DOI: 10.22178/pos.91-8

JEL Classification: M10

Received 21.03.2023  
Accepted 28.04.2023  
Published online 30.04.2023

Corresponding Author:  
Nataliia Korzh  
korzh\_nataliya\_69@ukr.net

© 2023 The Authors. This article  
is licensed under a Creative  
Commons Attribution 4.0 License



**Анотація.** У статті розглядаються вимоги, необхідні для функціонування ефективної та справедливої системи оцінки персоналу, а також заходи щодо вдосконалення такої системи. Можна вважати, що п'ять факторів ефективності охоплюють емоційні та когнітивні реакції працівника та передбачають як людські, так і безособистісні аспекти оцінювання, а також зручність використання інструментів.

**Ключові слова:** оцінка персоналу, справедливість оцінювання, корисність оцінювання, меритократична система винагороди, стереотипні помилки оцінювання..

**Abstract.** The article discusses the requirements for an effective and fair personnel evaluation system and measures to improve such a system. The five factors of effectiveness cover the emotional and cognitive reactions of the employee and include both human and impersonal aspects of the assessment, as well as the usability of the instruments.

**Keywords:** staff assessment; assessment fairness; assessment usefulness; meritocratic reward system; stereotypical assessment errors.

## ВСТУП

Подібно тому, як окремим особам важко визначити спосіб оцінювання, власне, самих себе, організаціям також, важко розробити ідеальний спосіб оцінювання діяльності свого персоналу. Методи оцінювання ефективності персоналу продовжують розвиватися та є актуальними. Разом з тим, існують і стандартні методи, такі як [1, 2]:

1. Теорія відносної оцінки - це метод оцінки виконання роботи шляхом порівняння результатів діяльності між працівниками. Це може запобігти упередженості персоналу, надмірній щедрості суджень, централізації та жорсткості, які є найпоширенішими перешкодами експертів.

2. Теорія репрезентативної відносної оцінки полягає в тому, що працівники ранжуються шляхом порівняння результатів їхньої роботи. Парне порівняння передбачає створення пар учасників для порівняння їхніх результатів із базовим балом.

3. Теорія оцінки персоналу, що передбачає оцінку характеристик окремих працівників. Загалом, індивідуальні характеристики, такі як лідерство, людські характеристики, виконання завдань, цілеспрямованість і надійність, включаючи трудові звички можна оцінювати відповідно до мети оцінювання.

4. Репрезентативний метод оцінювання характеру передбачає використання графічних оціночних шкал. Тут експерти оцінюють і вимірюють характеристики працівника, виставляючи йому відповідні бали.

5. Поведінкова теорія оцінки персоналу передбачає оцінювання поведінки працівника. Відповідно до такої теорії, техніка критичних інцидентів є методом запису та оцінки основних подій, які відбуваються стосовно особи. Есе оцінювання - це безкоштовний спосіб для оцінювачів описати свої враження від поведінки та результатів роботи працівника. Оцінка за контрольним списком - це метод, за допомогою якого оцінювач перевіряє стандартну

поведінку працівника, пов'язану з його або її ставленням до роботи, потенційними здібностями та продуктивністю. Поведінково закріплена рейтингова шкала є комбінацією методу запису важливої події та графічної шкали запису. Шкала спостереження за поведінкою фіксує у формах і оцінює, як часто керівники стикалися з різними поведінками своїх підлеглих.

6. Теорія результатів оцінювання передбачає оцінку результатів діяльності на основі фактичної роботи, виконаної групою працівників. Найбільшою перевагою цієї теорії є те, що вона може зменшити суб'єктивні помилки, використовуючи об'єктивні та видимі результати продуктивності. Співробітники також можуть бути визнані за їх прийнятність і валідність в оцінці.

*Метою статті* є обґрунтування вимог та факторів які визначають функціонування ефективної та справедливої системи оцінки персоналу в умовах сучасних викликів, пов'язаних із забезпеченням безпеки працівників, неперервності робочих процесів та психологічного стану працівників.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Осередком орієнтованої на ефективність системи персоналу є оцінка персоналу, яка диференціює індивідуальні здібності та продуктивність. Аби працівники організації визнали та прийняли систему оцінювання персоналу, вона повинна проводитися справедливо, ґрунтуючись на довірі між організацією та її членами [3].

Кінцевою метою правильного вимірювання цінності людських ресурсів організації є покращення продуктивності організації шляхом підвищення цінності її людських ресурсів. Таким чином, підприємства та організації повинні визнати, що першим кроком у покращенні цінності людських ресурсів є визначення цілей продуктивності. Однак, сучасні системи оцінювання персоналу багатьох організацій не залежать від здібностей або продуктивності співробітників, а оперативні результати системи оцінювання розходяться зі стратегічними цілями організації. Це також стало причиною скарг як з боку керівників, так і їх підлеглих, що є вирішальним фактором у зниженні ефективності роботи організації [4].

Завжди існували різні проблеми щодо надійності та валідності результатів оцінки персоналу, і потреба у більш конкретних і практичних дослідженнях зростає. Зокрема, існують такі серйозні проблеми [5]:

по-перше, немає зв'язку між оцінкою персоналу, стратегіями управління та організаційними цілями. Іншими словами, персонал організації має слабке уявлення про організаційні цілі та зосереджується на своїх реальних завданнях для власної оцінки;

по-друге, система оцінки персоналу посилила функцію контролю за кадрами, створивши основи для встановлення заробітної плати, але залишився поза увагою аспект розвитку кадрів;

по-третє, оцінка персоналу відповідно до принципу переваги та релятивізму прийняла політику закритих дверей та секретності, що призвело до незадоволення працівниками їх оцінювання;

по-четверте, культура вислуги років глибоко вкорінена, і це призвело до однакового ставлення до працівників, які багато працюють, і тих, хто не працює. Результатом є зрив, що призводить до консервативної, залежної поведінки й мислення з боку співробітників.

Метою оцінки персоналу має бути встановлення контролю шляхом врахування цінності працівників стосовно їх пріоритетних рангів і відображення цих результатів під час просування та преміювання. Кореляція з цілями організації може бути найефективнішим засобом їх досягнення, через розвиток здібностей, моралі, спілкування та мотивації співробітника. З іншого боку, на підприємствах оцінка персоналу зосереджена на винагороді та просуванні по службі, і тому вона тісно пов'язана з меритократичною системою винагороди. Таким чином, можна сказати, що системи оцінки та винагороди персоналу є двома стовпами системи управління персоналом на основі заслуг, оскільки:

- відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами;

- надає інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо найму, просування по службі, розвитку, винагороди та звільнення людських ресурсів;

- сприяє покращенню організаційної ефективності шляхом надання зворотного зв'язку щодо продуктивності співробітників;
- полегшує комунікацію між керівниками та їхніми підлеглими, спонукаючи їх обговорю-

вати результати роботи останніх на основі результатів оцінки.

Схема оцінки діяльності персоналу наведена в таблиці.

Таблиця - Система оцінки ефективності персоналу [6]

Мета оцінювання	Задачі оцінювання	Акценти оцінювання
Організація та рух персоналу	Розстановка кадрів відповідно до їх продуктивності	Розстановка, переведення, просування по службі, поновлення на роботі, прийом на роботу, звільнення
Розвиток персоналу	Точне визначення здібностей співробітників і їх використання для розвитку персоналу	Освіта, навчання, розвиток
Вимірювання персоналу та техніко-економічне обґрунтування	Формування кількісних та якісних параметрів для довгострокового та короткострокового розвитку персоналу та його просування по службі	Техніко-економічне обґрунтування функцій персоналу, таких як кадрові дані, найм, розміщення кадрів, перетворення та просування по службі
Вимірювання продуктивності та компенсація	Вимірювання ефективності роботи співробітників і використання отриманих даних для прийняття рішення щодо просування по службі, преміювання та заробітної плати	Підвищення по службі, премія, рішення про заробітну плату/просування по службі
Організаційний розвиток і розвиток мотивації	Надання можливостей виявити та покращити умови праці персоналу та його мотивації	Удосконалення роботи, підвищення волі до досягнення

Організації потребують систему оцінювання персоналу, оскільки вона забезпечує основу для розвитку організаційного потенціалу, надає високоякісні дані для різноманітних корпоративних інноваційних програм і надає найважливіші базові дані для визначення того, як ставитися до працівників організації.

Покращити систему оцінювання можна за допомогою аналізу думки самих працівників про систему оцінювання. Тому пропонується як індикатор ефективності стандартизованої системи оцінювання персоналу в будь-якій організації використовувати бал, виставлений працівником стосовно її доцільності. Якщо фактичні бали оцінки персоналу будуть мати вплив на систему оцінювання, ці результати свідчатимуть про те, що оцінювання об'єктивне, а не формальне. Вимірником цього може слугувати коефіцієнт ефективності оцінювання, складові якого представлені на рисунку.

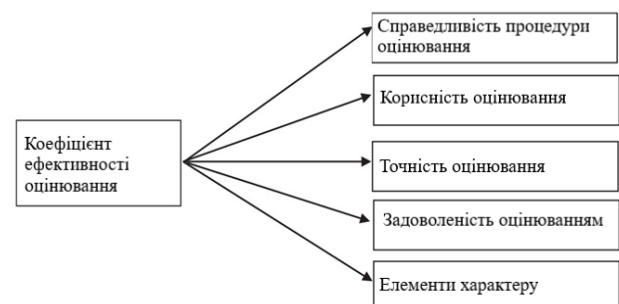


Рисунок – Фактори ефективності оцінки персоналу

Метою дослідження було вирішення проблем існуючої системи оцінки діяльності персоналу. Зроблена спроба розробити вичерпний набір питань щодо ефективності оцінки, визнаної оцінювачем. Працівник відповідає на кожен пункт оцінки, вказуючи, чи вважає він це корисним для самого працівника (корисність), чи відповідна оцінка правильною (то-

чність), чи задоволений він системою оцінювання та чи приймає її (задоволення).

Хоча це можна концептуально відрізнити від інших досліджень організаційної поведінки, оцінювач може розпізнати подібні, але відмінні аспекти в рамках широкої системи (ефективність оцінки) у контексті оцінки персоналу. Якщо ці аспекти доречні, для організації буде доцільно враховувати їх усі під час визначення ефективності оцінювання. Індивідуальні характеристики можуть бути включені як фактор методу, тому що визнання ефективності елемента оцінки є суб'єктивним судженням оцінювача та є концепцією, що включає ставлення. Елементи вимірювання ефективності оцінки включають справедливість оцінювання, корисність, точність і задоволення оцінкою.

Міра справедливості оцінювання має складатися з трьох вимірів: процедурна справедливість, справедливість взаємодії та справедливість розподілу. Корисність оцінки полягає насамперед у визнанні того, чи допоможе оцінювання персоналу в контексті визнання корисності оцінювачам виконувати більш високі завдання та демонструвати хорошу продуктивність у майбутньому. Точність оцінки відноситься до суб'єктивної точності, яку визнає працівник. Задоволеність оцінкою представлена як задоволеність системою оцінювання. Елементи характеру складаються з емоційної стабільності, емоційного контролю та управління стресом.

Важливим завданням оцінки персоналу є забезпечення справедливості в оцінюванні, коли може бути упередженість через різні помилки сприйняття оцінювачів. Тому помилки оцінювання слід подолати, аби оцінка продуктивності була справедливою. Помилки оцінювання, які можуть бути допущені оцінювачами, на думку автора можуть бути такими:

- помилка ефекту ореолу, коли оцінювач вводиться в оману сприятливим чи несприятливим характером працівника, і переносить ці враження на оцінку в інших сферах;

- стереотипна помилка, коли оцінювач оцінює працівника на основі соціальної групи, до якої він належить;

- помилка поблажливості та суворості, коли оцінювач оцінює працівників м'якше, ніж вони є насправді, або суворіше;

- помилка центральної тенденції, при якій оцінювач уникає крайніх значень шкали оцінювання під час оцінювання працівника, внаслідок чого більшість балів оцінки працівника зосереджуються на шкалі оцінювання;

- помилка нещодавності, коли в основу оцінки береться поведінка співробітника, яка стала нещодавно [4];

помилка контрасту, помилка, яка є результатом спроби оцінювача порівняти працівника з самим собою чи з іншим;

помилка атрибуції, коли оцінювач намагається оцінити поведінку працівника, розглядаючи причину його вчинку [7];

- помилка упередженості, коли оцінювач диференціює оцінки своїх співробітників з упередженням.

## ВИСНОВКИ

Це дослідження було зосереджено на реакціях та ставленні працівників до оцінки персоналу, відходячи від точки зору, що поведінка оцінювача та статистичні цифри повинні застосовуватися при управлінні продуктивністю окремих працівників, і приймаючи точку зору, що ефективність організації можна в кінцевому підсумку підвищити за допомогою людської система оцінки ресурсів.

В такий спосіб, ефективність оцінювання з точки зору працівників вимірюється їх бажанням покращити продуктивність співробітників, а також тим, що відгуки, надані під час оціночного інтерв'ю, можуть бути ефективно використані. Можна вважати, що п'ять зазначених вище факторів ефективності охоплюють емоційні та когнітивні реакції працівника та охоплюють як людські, так і міжособистісні аспекти оцінювання, а також зручність використання інструментів. Справедлива кадрова оцінка є природним бажаним результатом людей, які віддані роботі і до цього потрібно прагнути.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES**

1. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
2. Lawrence, B. (2022, February 14). *What's Next? 2018 Disruptions in HR*. Retrieved from <https://www.hrci.org/community/blogs-and-announcements/hr-leads-business-blog/hr-leads-business/2022/02/14/what's-next-2018-disruptions-in-hr>
3. Merezhko, V., & Korzh, N. (2022). Leadership Intelligence: Content and Structure in the Conditions of Industry 4.0. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(2)), 287–292. doi: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-48](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-48) (in Ukrainian).
4. Chamorro-Premuzic, T. (2013, August 22). Why do so many incompetent men become leaders? *Harvard Business Review Press*. Retrieved from <https://www.personalradar.ch/wp-content/uploads/2021/01/Why-Do-So-Many-Incompetent-Men-Become-Leaders-5-Seiten-Englisch.pdf>
5. Martynova, L., & Korzh, N. (2021). Strategic Flexibility – the Basis of the Human Capital Management and Leadership Paradigm. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, 1(20), 67–75. doi: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-67-75](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-67-75) (in Ukrainian).
6. Frederiksen, A. (2017). Job satisfaction and employee turnover: A firm-level perspective. *German Journal of Human Resource Management / Zeitschrift Für Personalforschung*, 31(2), 132–161.
7. Jin, R. Q., & Rainey, H. G. (2019). Positive in Public Service: Government Personnel, Constrained Incentives, and Positive Work Attitudes. *International Public Management Journal*, 23(1), 25–56. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1602572>