

ТИПОВІ ПОМИЛКИ ПРИ ОЦІНЮВАННІ ПЕРСОНАЛУ: АНАЛІЗ ТА СПОСОБИ ЇХ УНИКНЕННЯ

В статті розглянуто та проаналізовано поширені помилки, які можуть виникати під час проведення оцінювання персоналу в організації. На основі аналізу причин, які до цього призводять, розроблені рекомендації, що дозволять мінімізувати ризик виникнення подібних помилок.

Ключові слова: оцінювання персоналу, типові помилки, цілі оцінювання, способи уникнення помилок при організації оцінювання.

DANYLEVYCH N., BILYK O., ZADOROZHNIUK V.
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv, Ukraine

TYPICAL ERRORS IN PERSONNEL ASSESSMENT: ANALYSIS AND THE WAYS AVOIDING THEM

Personnel assessment allows determining strong as well as weak traits of the workers, which is a prerequisite for their further professional and personal development and as a result positively influences the development of the organization as a whole. The article follows up and analyses typical errors which happen widely during personnel appraisals within an organization. Those errors include but are not limited to: poorly determined goals for the personnel evaluation; misunderstanding by the staff of the real purpose of the appraisal and its real value; improper choice of the evaluation method; mistakes brought about by the persons doing the assessment due to the human factors; a misuse or ignoring the results of the evaluation. The article brings forth the ways that can minimize or even eliminate altogether the impact of those errors on the final results of the personnel assessment. It is also stated that the whole process of preparing and conducting the assessment ought to be planned and executed meticulously, and all the factors that impact the results, namely the goals of the personnel appraisal, categories of personnel who are assessed, the nature of the organization where the personnel evaluation takes place etc., should be accounted for. Avoiding most of those standard errors during the personnel assessment would guaranty increasing reliability and usefulness of the appraisal results.

Keywords: personnel estimation, typical mistakes, aims of evaluations, ways that can help to avoid mistakes during the process of personnel evaluation.

Вступ. В сучасних умовах розвитку ринкової економіки велике значення має здатність використовувати усі наявні ресурси в найбільш ефективний спосіб, це стосується й персоналу, як основи будь-якої організації.

Ефективно використовувати цей ресурс, поліпшувати його якісні характеристики можна лише за наявності точної інформації про його реальний стан. Таку інформацію отримують через оцінювання [6].

Оцінювання персоналу є тим інструментом, який дозволяє належним чином оцінити внесок кожного працівника в загальний результат організації та винагородити його за докладені зусилля. Також належним чином організоване оцінювання персоналу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників, що є передумовою для їх подальшого професійного та особистісного розвитку, як наслідок – сприяє й розвитку організації загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанню оцінювання персоналу приділяли увагу такі видатні вчені, як Г. Десслер, П. Друкер, М. Мескон, Г. Мінцберг, а також вітчизняні вчені: Д.П. Богиня, В.М. Данюк, О.А. Грішнова, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, І.Л. Петрова, В.А. Савченко та інші.

Постановка завдання

Метою дослідження є виявлення та аналіз типових помилок, що виникають в ході проведення оцінювання персоналу в організації та пошук способів їх уникнення чи зменшення впливу на результат оцінювання.

Результати дослідження

Проведення оцінювання персоналу дозволяє встановити цінність кожного працівника для організації відповідно до наявних у нього знань, здібностей та навичок.

В. М. Данюк визначає оцінювання персоналу як процес визначення цінності, корисності конкретних осіб для організації [6, с. 319].

Відповідно проведене належним чином оцінювання персоналу може забезпечити переваги як для організації, так і для її працівників, а саме:

- визначення рівня компетентності працівників;
- формування дієвих механізмів контролю ефективної діяльності окремих працівників, підрозділів чи підприємства загалом;
- оптимізація організаційної структури за рахунок більш ефективного використання наявного персоналу;

- організація ефективної системи стимулювання працівників;
- використання результатів оцінювання працівників при оплаті праці (залежність рівня оплати праці від трудового внеску працівника);
- демонстрація об'єктивного внеску кожного співробітника у загальний результат та формування позитивного ставлення до праці;
- планування професійної кар'єри працівників та забезпечення їх подальшого кар'єрного просування;
- визначення «зон розвитку» персоналу та створення дієвих програм навчання персоналу на основі отриманої інформації;
- формування кадрового резерву [6, 2, 4].

Але, щоб отримати перераховані переваги необхідно організувати та провести оцінювання персоналу належним чином, уникаючи ряду помилок, через які процес оцінювання персоналу не приносить жодної користі, а інколи і взагалі завдає збитків організації. До таких помилок можна віднести: неправильно встановлені цілі оцінювання; нерозуміння працівниками цілей та завдань оцінювання; вибір недоречного методу оцінювання; помилки працівників, які проводять оцінювання, викликані суб'єктивним факторами; невикористання результатів оцінювання. Розглянемо та проаналізуємо основні помилки, які трапляються під час організації та проведення оцінювання, а також способи, що дозволяють зменшити їх вплив на отриманий результат.

1. Неправильно встановлені цілі оцінювання. Будь-який процес варто починати із визначення цілей його здійснення та кінцевої мети, заради якої, власне, процес і здійснюється. Неправильно визначені цілі можуть перетворити оцінювання у суто формальну процедуру, яка не матиме жодної практичної користі, а єдиний результат – витрати на його проведення. Розглянемо найбільш поширені помилки, які трапляються при визначенні мети оцінювання (табл. 1).

Таблиця 1

Перелік можливих правильно та неправильно визначених цілей проведення оцінювання

Неправильні (нераціональні цілі)	Правильні (раціональні цілі)
<ul style="list-style-type: none"> - отримання підстав для дисциплінарних стягнень чи звільнення працівників; - «всі проводять, і ми проведемо» (демонстрація перед керівництвом видимості роботи); - отримання особистої інформації про працівників з метою впливу на них; - бажання керівників тримати своїх підлеглих в постійному напруженні; - оцінювання як причина для зменшення рівня заробітної плати окремим працівникам; - тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - отримання інформації для прийняття кадрових рішень; - встановлення відповідності працівників займаним посадам; - забезпечення керівників інформацією про кількісний та якісний склад персоналу; - визначення рівня розвитку (прояву) компетенцій у працівників; - формування кадрового резерву; - визначення працівників, які потребують навчання; - тощо.

* Складено автором на основі: [5, 7]

Нерідко головною метою проведення оцінювання персоналу в організації може бути звільнення окремих працівників, або ж застосування до них дисциплінарних стягнень тощо. Але оцінювання в цьому випадку виступає каральним інструментом і жодних позитивних результатів за такого оцінювання отримати не вдасться. Негативним наслідком подібного оцінювання може стати розвиток несприятливого соціально-психологічного клімату та зменшення лояльності працівників до своєї організації. Також це спричинить згубний вплив на працівників, у яких сформується стійке негативне ставлення до оцінювання як до жорсткої каральної процедури. Навіть працевлаштувавшись в іншу компанію, де оцінювання є способом розвитку та навчання, працівники, пам'ятаючи гіркий досвід, все ж відчуватимуть до оцінювання певний страх і недовіру.

Оцінювання персоналу необхідно проводити задля отримання насамперед об'єктивних результатів, які можна буде використати для прийняття рішень про кадрові переміщення, для організації навчання, формування кадрового резерву тощо.

2. Нерозуміння працівниками цілей та завдань оцінювання. Навіть, якщо цілі оцінювання чітко та правильно визначені, працівники можуть чинити опір проведенню оцінювання. Адже недостатня підготовка працівників до процедури оцінювання може викликати у них неоднозначну реакцію. Зокрема, може виникнути ситуація про яку уже згадувалося раніше – працівники мають негативний досвід, пов'язаний з оцінюванням в інших організаціях, тому сприймають оцінювання як суто ворожу процедуру, яка має на меті більш чітке нормування їх діяльності, зменшення рівня оплати праці чи навіть звільнення з організації. Відповідно в подібній ситуації працівники чинитимуть відчайдушний опір та всіяко намагатимуться саботувати процес проведення оцінювання.

Щоб зменшити опір працівників оцінюванню, варто попередньо провести підготовчу роботу: заздалегідь повідомити працівників про проведення оцінювання, ознайомити їх із цілями, пояснити основні

завдання та переваги оцінювання саме для працівників. Важливо, щоб працівники розглядали оцінювання як можливість подальшого професійного розвитку, а не як жорстку адміністративну процедуру після якої їх можуть звільнити. Посприяє цьому і налагоджений зворотній зв'язок після проведеного оцінювання, що дозволить працівникам висловити свої думки з приводу особливостей його проведення.

Звісно, можуть виникати ситуації, коли окремим працівникам не вдається належним чином пояснити мету оцінювання, оскільки вони твердо переконані, що позитивних результатів оцінювання принести не може. Важливо донести інформацію про цілі, основні завдання й переваги оцінювання для більшості працівників, окремі незгодні знайдуться завжди, і хоча подібна ситуація є досить неприємною, проте не може виступати причиною оцінювання не проводити, адже як влучно зазначила С. О. Цимбалюк найгіршим видом оцінювання працівників є його відсутність [7].

3. Вибір недоречного методу оцінювання. Єдиного та універсального методу оцінювання персоналу, який підходив би для будь-якої ситуації та організації не існує. Кожен метод оцінювання має свої переваги та недоліки, відповідно окремий метод може бути ефективний в одній ситуації та не приносити жодної користі в іншій. Частими помилками тут може бути вибір занадто складних та об'ємних методів оцінювання для посад, які цього не вимагають, або ж, навпаки, проведення лише поверхового оцінювання, яке не дозволяє отримати належний обсяг інформації. Відповідно метод оцінювання необхідно обирати ретельно, враховуючи встановлені цілі оцінювання, специфіку підприємства та особливості категорій персоналу, які будуть оцінюватися.

Зокрема, часто можуть виникати ситуації, коли єдиним способом оцінювання персоналу на підприємстві виступає атестація, адже керівники не завжди розуміють відмінність між цими поняттями, тому вважають їх тотожними. Проте атестація є лише одним із методів оцінювання персоналу, які можуть застосовуватися в організації. Згідно із Законом України «Про професійний розвиток працівників», атестація працівників – процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня [1].

Атестація може бути корисною, коли необхідно встановити відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі, сформувати кадровий резерв тощо. Але якщо мета оцінювання – отримання інформації для розроблення програм навчання, збирання відомостей про кількісний та якісний склад персоналу тощо, проведення атестації не завжди зможе забезпечити отримання необхідного обсягу інформації. В такому разі доцільно буде використовувати інші методи оцінювання, які сприятимуть отриманню більш повної інформації.

Також поширеною є ситуація, коли атестація проводиться формально для дотримання вимог законодавства, єдиним результатом такої атестації стануть витрати на її проведення. Щоб витрати компенсувалися позитивними результатами, атестацію слід ретельно готувати і періодично проводити.

4. Помилки в ході проведення оцінювання. Цілі та завдання оцінювання встановлені, з врахуванням особливостей організації, вибрані відповідні методи, працівники ознайомлені з цілями оцінювання та розуміють важливість проведення такої процедури, але помилок можуть припуститися працівники, які здійснюють оцінювання.

Таблиця 2

Типові помилки, яких припускаються в ході проведення оцінювання

Помилка	Суть	Причина	Способи усунення чи мінімізації
Вплив особистих відносин	Виставлення оцінки на основі особистого ставлення до працівників, які оцінюються (як позитивного, так і негативного).	Особисті симпатії чи упередженість працівників, які проводять оцінювання.	Здійснення оцінювання кількома працівниками, принаймні один з яких особисто не знайомий із оцінюваним. При проведенні оцінювання акцент робити на показниках діяльності, а не на особистісних характеристиках чи якостях.
Помилка контрасту	Порівняння співробітників один з одним, а не із встановленими критеріями оцінювання. Виникає тоді, коли особисті якості працівника, його поведінка або результати виконання роботи різко відрізняються (є значно кращими або гіршими) від особистих якостей, поведінки або результатів виконання роботи іншими працівниками.	Викривлене розуміння завдань та суті оцінювання працівником, який проводить оцінювання не використовуючи при цьому чітких критеріїв.	Визначення критеріїв та рейтингової шкали оцінювання працівників.
Ефект ореолу (гало-ефект)	Узагальнення оцінки працівника на основі однієї його якості або показника, як позитивних, так і негативних. Працівник, який отримав хорошу/погану оцінку за одним показником діяльності, отримує таку ж оцінку за іншими показниками, навіть якщо це не відповідає дійсності.	Виставлення оцінок на основі першого враження або наявності раніше сформованого відношення до працівника, що оцінюється.	Навчання працівників, які проводять оцінювання вмінно розпізнавати фактори, які можуть призвести до виставлення помилкових оцінок, та усувати їх негативний вплив на підсумковий результат.

Помилка	Суть	Причина	Способи усунення чи мінімізації
Помилка центральної тенденції (усереднення висновків)	Уникнення застосування крайніх оцінок (як вкрай високих, так і вкрай низьких) в ході оцінювання працівників.	Недостатня підготовка працівника, який проводить оцінювання, внаслідок чого він не має достатнього розуміння змісту роботи працівника, що оцінюється. Такий працівник тяжіє до виставлення середніх («нейтральних») оцінок, аби не виявити власну некомпетентність в окремих питаннях.	Якісна підготовка працівників перед проведенням оцінювання та відбір тих, хто знайомий із змістом роботи працівника, який буде оцінюватися.
Стереотипізація	Сприйняття поведінки людини на основі закріплених у свідомості зразків та моделей (стереотипів).	Необ'єктивність працівників, які проводять оцінювання.	Попереднє тестування працівників, які будуть проводити оцінювання задля визначення наявності у них уже сформованих моделей поведінки, що розходяться із показниками оцінювання.
Проекція (ефект «як я»)	Приписування оцінюваному працівнику рис особи, яка здійснює оцінку. Помилково очікується, що поведінка, потреби, звички, ставлення до певних явищ у інших людей такі самі, як і в того, хто оцінює роботу.	Здійснення оцінювання, виходячи з вимог до самого себе, а не встановлених критеріїв оцінювання.	Навчання працівників, які проводять оцінювання вмінню розпізнавати фактори, які можуть призвести до виставлення помилкових оцінок, та усувати їх негативний вплив на підсумковий результат.
Помилка поблажливості/ суворості	Виникає коли керівник схильний давати високі оцінки діяльності усіх без винятку своїх підлеглих, і навпаки, помилка суворості – коли керівник схильний давати низькі оцінки діяльності усіх без винятку своїх підлеглих, що призводять до відсутності відмінностей у якості індивідуального виконання роботи працівниками.	Особиста упередженість працівника, який проводить оцінювання.	Ретельний відбір працівників, що проводитимуть оцінювання.
Вплив минулих успіхів (невдач)	Перенесення минулих подій на поточну ситуацію та виставляння на цій основі завищених (занижених) оцінок.	Необ'єктивність та недостатня підготовка працівника, що проводить оцінювання.	Ретельний відбір та підготовка працівників, що будуть проводити оцінювання, роз'яснення їм основних завдань оцінювання та процедури його проведення.

Складено автором на основі: [5, 7]

5. Невикористання результатів оцінювання. Дуже важливо належним чином організувати процес оцінювання персоналу на підприємстві, адже від цього буде залежати повнота та достовірність отриманої інформації. Проте кінцевою метою є не отримання інформації, а її використання. Проведення оцінювання персоналу матиме сенс, якщо отримані в ході його проведення результати будуть використані для прийняття кадрових рішень, планування професійної кар'єри та створення дієвих програм навчання персоналу. І, звісно, результати оцінювання повинні використовуватися при оплаті праці (адже для багатьох працівників саме рівень оплати є свідченням того, наскільки цінується трудовий внесок окремого працівника в діяльність організації загалом).

Наведені вище помилки, які можуть виникнути на різних етапах оцінювання персоналу, здатні суттєво викривити отримані результати. Для зменшення ризику виникнення типових помилок під час проведення оцінювання персоналу необхідно дотримуватися наступних вимог:

- ретельний відбір працівників, що будуть проводити оцінювання (врахування також їх особистісних якостей);
- наявність чіткої системи показників, що будуть оцінюватися та критеріїв, за якими вони будуть оцінюватися;
- вибір методів оцінювання відповідно до цілей та завдань оцінювання, а також специфіки організації, в якій проводиться оцінювання;
- ознайомлення працівників із цілями та завданнями оцінювання, роз'яснення переваг, які вони можуть отримати внаслідок проведення оцінювання (зростання винагороди відповідно до трудового внеску працівника в загальний результат, залучення до професійного навчання, зарахування до кадрового резерву тощо);
- забезпечення зворотного зв'язку з працівниками після проведення оцінювання;
- готовність трудового колективу до проведення оцінювання (сприятливий психологічний клімат та лояльність до керівництва);

- використання результатів оцінювання працівників при оплаті праці (залежність рівня оплати праці від трудового внеску працівника).

Висновки

Процес оцінювання персоналу є досить складним, тому нерідко супроводжується помилками як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру (від неправильно встановлених цілей оцінювання до помилок працівників, які оцінювання проводять). Задля отримання максимальної користі від оцінювання персоналу необхідно ретельно підходити до процесу його організації та проведення, беручи до уваги такі фактори, як мета оцінювання, категорії працівників, що підпадають під оцінювання, специфіка організації тощо. Уникнення більшості поширених помилок дозволить значно підвищити достовірність і інформативність отриманих результатів. За такого підходу, оцінювання персоналу виступатиме не як стаття витрат, а як інвестиція у розвиток персоналу, а відповідно і організації загалом. Організація процесу оцінювання персоналу, уникнення типових помилок під час цього процесу потребує подальшої теоретичної розробки та практичної апробації.

Література

1. Про професійний розвиток працівників : закон України від 12.01.2012 № 4312-VI.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Балабанова Л. В., Сардак О. В. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Організаційна поведінка : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Ю. Бутенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 744 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – Вид. друге, перероблене й доп. – К. : «Кондор», 2005. – 308 с.
5. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
6. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
7. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2009. – 399 с.

References

1. Pro profesiynyi rozvytok pratsivnykiv : zakon Ukrainy vid 12.01.2012 № 4312-VI.
2. Balabanova L. V. Upravlinnia personalom : pidruchnyk / Balabanova L. V., Sardak O. V. – K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2011. – 468 s.
3. Orhanizatsiina povedinka : navch. posib. / za zah. red. N. Yu. Butenko. – K. : KNEU, 2008. – 744 s.
4. Krushelnytska O. V. Upravlinnia personalom : navch. posibnyk / Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. – Vyd. druhe, pereroblene y dop. – K. : «Kondor», 2005. – 308 s.
5. Menedzhment orhanizatsii : pidruchnyk / za zah. red. L. I. Fedulovoi. – K. : Lybid, 2003. – 448 s.
6. Upravlinnia personalom : pidruchnyk / [V. M. Daniuk, A. M. Kolot, H. S. Sukov ta in.] ; za zah. ta nauk. red. V. M. Daniuka. – K. : KNEU; Kramatorsk : NKMZ, 2013. – 666 s.
7. Tsybaliuk S. O. Tekhnolohii upravlinnia personalom : navch. posib. / S. O. Tsybaliuk. – K. : KNEU, 2009. – 399 s.

Рецензія/Peer review : 23.10.2017

Надрукована/Printed : 22.12.2017

Рецензент: д.е.н. Цимбалюк С.О.