

УДК: 358.1

<https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-3-83/122-127>

Сисолятин Д. І.

(0009-0006-1308-1972)

Центр організації наукової та науково-технічної діяльності Національного університету оборони України,  
Київ

## Аналіз існуючих підходів до оцінювання персоналу

**Резюме.** У статті проведено аналіз основних підходів та методів оцінювання персоналу, які застосовуються як в Збройних Силах України та державному секторі в цілому, так і в бізнес-структурах. За результатами аналізу висвітлені основні їх переваги та недоліки. Запропоновані групи критеріїв оцінювання персоналу.

**Ключові слова:** науково-педагогічний персонал; методи оцінювання; критерії оцінювання.

**Постановка проблеми.** Стратегією національної безпеки України [1] розвиток людського капіталу є одним із пріоритетів національних інтересів України та забезпечення національної безпеки України.

Головною метою Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року [2] є створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил України підготовленим та вмотивованим персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання.

Одночасно із цим, швидкі та докорінні зміни характеру війни вимагають змін до підходів щодо відбору кандидатів до призначення на посади, у тому числі науково-педагогічного персоналу у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ) і військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти (ВНЗ ЗВО). Перевага при відборі кандидатів має надаватись тим військовослужбовцям, які мають досвід участі у веденні бойових дій під час відбиття збройної агресії РФ проти України.

З метою розвитку людського капіталу, оперативного вирішення проблемних питань в управлінні персоналом в умовах збройної агресії та ефективного використання персоналу, який має бойовий досвід, постає потреба у якісному відборі кандидатів до призначення на посади.

Визначення професійного рівня військовослужбовців, їх ділових, моральних та особистісних якостей і компетентностей здійснюється шляхом їх оцінювання. Проте існуючі підходи до проведення такого оцінювання [3] не дають змоги якісно відібрати кандидатів до призначення на посади.

Отже, потреби Збройних Сил України у якісному укомплектуванні посад не відповідають наявним можливостям.

Таким чином, зважаючи на те, що існуючі керівні документи [1, 2] вказують на важливість питання забезпечення якісного відбору кандидатів до призначення на посади, у тому числі науково-педагогічного персоналу у ВВНЗ (ВНЗ ЗВО), аналіз існуючих підходів до оцінювання персоналу є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що питанню дослідження підходів до оцінювання персоналу приділялась значна увага низки вітчизняних науковців, таких як М. П. Думенко, О. С. Прокопенко, Т. О. Галайда, Л. Ю. Малімон, С. С. Чеверда, М. Руденко та ін.

Так, у статті [4] досліджено сутність, мету, принципи й методи оцінювання персоналу підприємства, що дало змогу сформувати функції системи оцінювання та перелік критеріїв оцінювання. Проте у статті не розкривались питання щодо оцінки додаткових знань та навичок, отриманих під час навчання у вищих навчальних закладах або здобуті шляхом самоосвіти.

У роботі [5] проведено аналіз практики та оцінки ефективності управління персоналом, що дало змогу визначити систему коефіцієнтів оцінки ефективності управління персоналом компанії. Проте не розкривалось питання оцінювання рівня інтелектуального розвитку працівника.

У роботі [6] проведено дослідження проблем формування комплексної системи оцінювання персоналу виробничих та торговельних компаній, що дало змогу дослідити цілі, критерії та показники оцінювання персоналу та запропонувати застосування комплексу методів оцінювання. Проте не досліджувалось питання оцінки

додаткових знань та навичок і умінь, які не пов'язані з виконанням обов'язків за посадою.

У статті [7] проведено дослідження найбільш затребуваних компетентностей працівників фінансових установ, що дозволило деталізувати їх склад та визначити критерії оцінки персоналу.

Проте не розкривалось питання оцінювання рівня опанування програм освіти та наявності здібностей до саморозвитку й навчання.

У статті [8] проведено дослідження, що дозволило виявити професійно важливі якості державних службовців, виокремити й обґрунтувати критерії та показники оцінки їх рівня. Проте не досліджувалось питання оцінки додаткових знань отриманих під час самоосвіти.

У статті [9] проведено дослідження існуючих моделей та методів оцінювання ефективності співробітників проєктних офісів аутсорсингових ІТ-компаній. Запропоновано застосовувати комбінований підхід з вибором вагових коефіцієнтів та критеріїв оцінки, що дозволить підвищити об'єктивність та ефективність оцінювання персоналу, приймати обґрунтовані кадрові рішення, покращити мотивацію і продуктивність працівників. Проте не розкрито питання оцінювання особистісних якостей працівника.

У статті [10] розглянуто наукові підходи до формалізації критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців, використовуючи метод кваліметрії, що дозволить підвищити об'єктивність формування рейтингових списків кандидатів для просування на вищу посаду. Проте не враховано важливість проведення самооцінки військовослужбовцем, проведення додаткового оцінювання попереднього рівня досвіду.

Таким чином, у працях [4–10] не досліджувались питання оцінювання рівня загального розвитку, професійної підготовленості до майбутньої посади та попереднього досвіду.

Проте оцінювання рівня загального розвитку, професійної підготовленості та попереднього досвіду може надати розширену інформацію про кандидата.

Так, критерій “загальний розвиток” може включати такі підкритерії:

рівень засвоєння нових знань і навичок;  
здатність до навчання, розвитку розумових здібностей;

рівень розвитку критичного мислення, аналітичних навичок та рівень розвитку когнітивних функцій пам'яті, уваги і логіки.

Критерій “професійна підготовленість” може включати такі підкритерії:

наявність ступеня вищої освіти за спеціальністю, яка відповідає профілю майбутньої посади;

наявність рівня військової освіти, передбаченого паспортом майбутньої військової посади;

проходження цілеспрямованих курсів підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації) до виконання обов'язків за майбутньою посадою та наявність інших знань, вмінь та навичок, які можуть підвищити якість виконання обов'язків на майбутній посаді.

До критерію “попередній досвід” можливо включити наступні підкритерії:

тривалість виконання обов'язків;  
рівень відповідальності, яка передбачена посадою;

результативність виконання обов'язків;  
професійна компетентність, яка була проявлена під час виконання обов'язків;

рівень самостійності та відповідальності у прийнятті рішень.

Одночасно із цим, такі критерії можуть бути критичними та визначними під час відбору кандидатів для призначення на окремі військові посади.

Таким чином, виникає потреба у проведенні аналізу підходів до оцінювання службової діяльності осіб офіцерського складу, у тому числі, які проходять військову службу у ВВНЗ (ВНЗ ЗВО) та можуть бути розглянуті кандидатами на вищі посади науково-педагогічних працівників.

**Метою статті** є обґрунтування необхідності впровадження критеріїв оцінювання персоналу на підставі аналізу існуючих підходів та методів.

**Викладення основного матеріалу.**

Аналіз підходів і методів, які використовуються для проведення оцінювання персоналу, засвідчив, що їх вибір залежить від мети такого оцінювання, а кожен із них має як переваги, так і недоліки.

*Метод управління за цілями* – це метод оцінки, при якому менеджери та співробітники визначають і формують цілі для компанії або структурного підрозділу, конкретного спеціаліста та проєкту, відстежують прогрес, результати та відповідну мотивацію.

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗБРОЙНИХ СИЛ**

*Метод оцінки ключових показників ефективності* – це метод оцінки співробітника, з метою визначення рівня ефективності виконання ним своїх обов’язків та відсоткового співвідношення досягнутих ключових показників.

*Метод оцінки персоналу 360 градусів* – це метод оцінки співробітника директором, колегами, підлеглими та самим співробітником з метою визначення ступеня його відповідності вимогам до посади, а також виявлення як сильних сторін, так і компетентностей, які розвинені не достатньо, задля їх подальшого розвитку.

*Метод Асесмент-центр* – це метод комплексної оцінки персоналу орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, а також відповідності вимогам посади та виявлення потенційних можливостей.

*Метод оцінки компетенцій* полягає в оцінці професійних навичок, знань та досвіду, що є у кандидата чи співробітника та визначенні їх відповідності вимогам до посади, що здійснюється з метою допомоги керівнику у плануванні розвитку працівників.

*Метод ділових ігор* або бізнес-симуляторів (ігор з управління) – метод навчання співробітників, під час якого штучно створюється середовище, яке імітує реальну ситуацію чи проблему з метою оцінювання діяльності керівників або спеціалістів в різних виробничих ситуаціях, що дає змогу знайти і відпрацювати новий алгоритм дій у вирішенні задач, а також визначити якими сильними якостями володіють співробітники, а які потребують вдосконалення.

Основні переваги та недоліки методів оцінювання персоналу показані в Табл. 1.

Таблиця 1

**Основні переваги та недоліки методів оцінювання персоналу**

Метод оцінювання	Основні переваги	Основні недоліки	Можливість оцінювання		
			загального розвитку	професійної підготовленості	попереднього досвіду
<b>Метод управління за цілями</b>	Розуміння персоналом своїх завдань та показників результативності ще до початку виконання роботи. Забезпечення оптимального розподілу завдань і обов’язків між кожним співробітником	Високий рівень суб’єктивізму оцінювання. Орієнтація на минулі заслуги співробітника, а не на його розвиток у майбутньому	-	-	-
<b>Метод оцінки ключових показників ефективності</b>	Можливість встановлення конкретних кількісно вимірювальних цілей. Забезпечення орієнтації організації або працівників на ключових завданнях	Фокусування на кількісних, а не на якісних показниках та зосередженість на короткострокових цілях. Неможливість оцінювання загального розвитку, попереднього досвіду та наявності знань, вмінь та навичок, які можуть підвищити якість виконання обов’язків на майбутній посаді	-	-	-
<b>Метод 360 градусів</b>	Можливість отримання інформації про сильні та слабкі сторони співробітника з різних джерел. Стимулювання працівників до професійного зростання та самовдосконалення	Висока вірогідність неправильної інтерпретації результатів оцінки, та як наслідок, можливість прийняття помилкових кадрових рішень. Опосередкована можливість оцінювання загального розвитку, попереднього досвіду та	+	+	+

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗБРОЙНИХ СИЛ**

<b>Метод оцінювання</b>	<b>Основні переваги</b>	<b>Основні недоліки</b>	<b>Можливість оцінювання</b>		
			<b>загального розвитку</b>	<b>професійної підготовленості</b>	<b>попереднього досвіду</b>
		наявності знань, вмінь та навичок, які можуть підвищити якість виконання обов'язків на майбутній посаді			
<b>Метод Ассесмент-центр</b>	<p>Висока точність оцінки персоналу за рахунок участі кількох оцінювачів (асесорів).</p> <p>Можливість виявлення потенціалу працівника до розвитку та кар'єрного зростання.</p> <p>Можливість прогнозу успішності кандидата на майбутній посаді та передбачення його ефективності</p>	<p>Потреба у залученні висококваліфікованих фахівців для проведення оцінювання.</p> <p>Складність оцінювання взаємозв'язків між наявними у працівника компетентностями та їх вплив на успішність виконання обов'язків на майбутній посаді</p>	+	+	+
<b>Метод оцінки компетенцій</b>	<p>Чітке визначення переліку компетентностей, які є ключовими для успішного виконання обов'язків на посаді.</p> <p>Можливість виявляти сильні сторони та зони для розвитку кожного співробітника.</p> <p>Можливість отримання інформації, яка є основою у розробленні індивідуальних планів навчання та кар'єрного зростання</p>	<p>Складність розробки релевантних і вимірюваних компетентностей для конкретної посади без залучення експертів у галузі.</p> <p>Регулярний перегляд переліку компетентностей у разі втрати їх актуальності і важливості.</p> <p>Неможливість виявлення у працівника компетентностей (знань, навичок та вмінь), які не пов'язані з виконанням обов'язків на займаній посаді</p>	-	+	+
<b>Метод ділових ігор або бізнес-симуляторів (ігор з управління)</b>	<p>Можливість відпрацьовувати навички та оцінювати свої рішення у безпечному середовищі.</p> <p>Сприяння розвитку навичок комунікації, лідерства, управління часом, стресостійкості та прийняття рішень.</p> <p>Можливість виявлення прихованих компетентностей співробітників в реальних умовах</p>	<p>Залежність результатів оцінювання від експертів-оцінювачів.</p> <p>Труднощі з оцінюванням загального розвитку працівника, попереднього досвіду та наявності знань, вмінь та навичок, які можуть підвищити якість виконання обов'язків на майбутній посаді</p>	-	+	-

Отже, більшість з проаналізованих методів оцінювання націлені на отримання інформації про рівень якості виконання обов'язків саме на займаній посаді та планування службової кар'єри на короткострокову перспективу, що не дає змоги в повному обсязі виявити компетентності військовослужбовця, набуті

ним за результатом загального розвитку, попереднього досвіду та професійної підготовленості, для якісного відбору його на відповідну посаду з урахуванням довгострокової перспективи кар'єрного зростання.

**Приклад 3** метою підтвердження зазначеного припущення можливо

змоделювати наступну ситуацію. Офіцер у військовому званні “капітан запасу”, виявив бажання укласти контракт на проходження військової служби у Збройних Силах України та проходити військову службу на посадах науково-педагогічного персоналу у ВВНЗ (ВНП ЗВО).

Після закінчення навчання у військовому навчальному підрозділі закладу вищої освіти за військово-обліковою спеціальністю “Бойове застосування аеромобільних (повітрянодесантних), десантно-штурмових, гірсько-піхотних з’єднань, військових частин, підрозділів” отримав військове звання офіцера запасу та в подальшому військову службу не проходив. На військовому обліку перебуває за основною військово-обліковою спеціальністю.

До прийняття на військову службу за контрактом, закінчив навчання в аспірантурі та докторантурі, здобув відповідний науковий ступінь та обіймав провідні посади у вищому навчальному закладі України.

З високою імовірністю можливо припустити, що попередній відбір такого офіцера буде здійснено відповідно до наявної військово-облікової спеціальності, за існуючими методами без врахування рівня його загального розвитку, наявних знань, вмінь та навичок, набутих ним у цивільному житті, тобто попереднього досвіду, та відсутності досвіду проходження військової служби та професійної підготовки.

Як наслідок, йому будуть запропоновані посади у військових частинах за набутою ним військово-обліковою спеціальністю, що в свою чергу призведе або до відмови від прийняття на військову службу, або до неефективного використання військовослужбовця та, в подальшому, звільнення з військової служби після закінчення строку контракту.

Таким чином, сукупне застосування груп критеріїв “загальний розвиток”, “професійна підготовленість” та “попередній досвід” під час відбору та вивчення кандидата, дозволить визначити, застосовуючи необхідну інформацію, імовірність успішного виконання кандидатом обов’язків на майбутній посаді у ВВНЗ (ВНП ЗВО) та подальше його ефективне використання та перспективу кар’єрного зростання.

**Висновки.** У дослідженні проведено аналіз існуючих підходів та методів оцінки персоналу, що дало змогу ідентифікувати їх переваги та недоліки.

На підставі аналізу існуючих підходів і методів визначені такі групи критеріїв оцінювання персоналу, як “загальний розвиток”, “професійна підготовленість” та “попередній досвід”, що дає змогу спланувати довгострокову перспективу кар’єрного зростання військовослужбовців.

**Подальші дослідження** доцільно зосередити на проведенні декомпозиції компетентностей військовослужбовців, які можуть бути включені до груп критеріїв оцінювання персоналу “загальний розвиток”, “професійна підготовленість” й “попередній досвід”, як ключових для якісного виконання обов’язків на посадах.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року “Про Стратегію національної безпеки України” // Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020>.
2. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року // Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0637322-23>.
3. Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України : затв. наказом директора Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України від 19.04.2017 р. № 328.
4. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства // Ефективна економіка. 2014. № 4.
5. Оцінка ефективності стратегічного управління компанією // DSpace ДПУ : Головна. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/756>.
6. Halaida T., Oleshko K. Formation of a comprehensive personnel evaluation system based on a competence approach // Eastern Europe: economy, business and management. 2022. № 1(34). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>.
7. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу фінансових установ / М. Руденко та ін. // Economic journal of lesya ukrainka volyn national university. 2023. Т. 1, № 33. С. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89>.
8. Малімон Л.Я. Психологічні аспекти оцінювання персоналу в системі державної служби // Психологічні перспективи. 2017. № 29. С. 161–174.
9. Cheverda Serhii. Analysis of models and methods for evaluating the effectiveness of employees in the project office of an outsourcing company // Scientific bulletin of kherson state university. series economic sciences. 2023. № 49. С. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-10>.
10. Думенко М. П., Прокопенко О. С., Мороз Д. П. Пропозиції щодо формалізації критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців для укомплектування підготовленим особовим складом // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського. 2020. № 2 (66). С. 127–134. DOI:

Стаття надійшла до редакційної колегії 21.01.2025

## **Analysis of existing approaches to personnel evaluation**

### **Annotation**

The main goal of the Military Personnel Policy Concept in the system of the Ministry of Defense of Ukraine for the period until 2028 is to create conditions for the guaranteed and high-quality staffing of the Armed Forces of Ukraine with trained and motivated personnel capable of performing tasks as intended, and their effective use.

In order to develop human resources, promptly resolve problematic issues in personnel management in conditions of armed aggression, and maximize the effective use of personnel, there is a need for the qualitative selection of candidates for scientific and pedagogical positions in higher military educational institutions and military educational units of higher education institutions.

*The purpose of the article* is to justify the need to introduce new criteria for evaluating candidates for scientific and pedagogical positions based on an analysis of approaches and methods for evaluating personnel.

Three criteria are proposed for evaluating candidates for positions.

The “*general development*” criterion includes sub-criteria: the level of assimilation of new knowledge and skills; learning ability; the level of development of cognitive memory functions.

The “*professional preparedness*” criterion includes sub-criteria: the presence of a higher education degree in the specialty; the presence of a level of military education; completion of targeted training courses that can improve the quality of duty performance in the future position.

The “*previous experience*” criterion includes sub-criteria: the duration of duty performance; the level of responsibility provided by the position; the effectiveness of duty performance; professional competence demonstrated during duty performance; the level of independence and responsibility in decision-making.

**Keywords:** scientific and pedagogical personnel; criteria for evaluating; methods for evaluating.