

УДК 331.101

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-07

**Кравченко О. О.**, к.е.н., доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: 0000-0002-8776-4462

e-mail: olena\_kravchenko17@ukr.net

**Руденко М. В.**, д.е.н., професор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: 0000-0002-1966-7695

e-mail: mykola\_rudenko@ukr.net

**Лещенко М.М.**, к.е.н., доцент, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: 0000-0002-0210-9582

e-mail: mari.leshchenko@gmail.com

### **Формування маркетингових рішень у критеріях оцінки працівників для підвищення ефективності управління персоналом підприємства**

**Анотація.** У статті розглянуто застосування маркетингових підходів для оцінки працівників з метою підвищення ефективності управління персоналом. Визначено основні критерії оцінки, такі як професійні навички, ефективність виконання завдань, ініціативність, командна робота та лояльність до компанії. Авторами наголошено на важливості сегментації персоналу для розробки індивідуалізованих підходів до мотивації та оцінки. Також висвітлено роль інформаційних технологій у процесі автоматизації оцінки працівників. У роботі наголошено, що застосування маркетингових рішень у критеріях оцінки працівників дозволяє підвищити їхню продуктивність і лояльність, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

**Ключові слова:** управління; підприємство; маркетинг; маркетингові рішення; оцінка персоналу; управлінські рішення; продуктивність; критерії; ранжування.

**Olena Kravchenko**, Ph.D.in Economics, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

**Mykola Rudenko**, D.Sc. (Economics), Professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

**Maryna Leshchenko**, Ph.D.in Economics, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine

### **Forming Marketing Decisions in Employee Evaluation Criteria to Improve the Efficiency of Human Resource Management**

**Abstract. Introduction.** In today's business environment, which is characterized by high competitiveness and dynamic changes, effective human resources management becomes a key factor for the success of any organization. One of the important aspects of this process is the development and implementation of effective marketing solutions aimed at employee assessment. This allows not only to improve labor productivity, but also to increase employee motivation, which ultimately contributes to the achievement of the company's strategic goals.

**Purpose.** The purpose of this paper is to systematize the criteria for marketing decisions and classify innovative approaches in the process of personnel evaluation in order to develop modern approaches to human resources development.

**Results.** Employee performance evaluation criteria can be an effective human resource management tool, which is why this service has recently become one of the most popular in the business consulting market. However, when implementing an appraisal system, it is important to avoid common mistakes that many companies make. First, it is important to choose the right assessment tools, which depends on your goals. If the focus is on determining an employee's potential, methods such as competency interviews or aptitude tests should be used to make a decision on whether to add them to the talent pool. Determining the need for training requires a completely different approach, and by using the wrong tools, the company runs the risk of completely destroying employee motivation. Another common mistake is to compare employees to each other. However, developing standards that an employee of any position must meet, you can see that even leaders may not reach the required level set with regard to the strategic goals of the company. It is also important to be careful with various questionnaires - most of them are thoughtlessly translated from Western models designed for a different language, culture and mindset. Thus, the main

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 18.05.2024

Received: 18 May 2024

conditions for the successful implementation of a personnel evaluation system are clarity of purpose, proper selection of tools, and support from qualified external or internal specialists.

**Conclusions.** The formulation of marketing solutions in employee evaluation criteria is an important tool for improving the efficiency of personnel management. The application of marketing principles allows us to develop individual approaches to employee evaluation and motivation, which helps to increase their productivity and loyalty to the company. The use of modern information technologies and regular feedback helps to optimize the evaluation process and ensure a high level of employee satisfaction.

**Keywords:** human resources management; marketing solutions; personnel evaluation; management decisions; productivity; criteria; ranking.

**JEL Classification:** M12; M31

**Постановка проблеми.** Оцінка діяльності є необхідним інструментом управління одним із найважливіших ресурсів компанії – персоналом. Від того, наскільки грамотно та ефективно керують цим ресурсом, як проведено підготовку до оцінки, сама процедура та як використано її результати, залежать форма і зміст дій персоналу, а отже, і конкурентоспроможність компанії на ринку. Ефективне управління персоналом стає ключовим чинником успіху будь-якої організації. Одним із важливих аспектів цього процесу є розробка та впровадження дієвих маркетингових рішень, спрямованих на оцінку працівників. Це дозволяє не лише покращити продуктивність праці, але й підвищити мотивацію співробітників, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Маркетинг у контексті управління персоналом можна розглядати як процес створення цінності для працівників і задоволення їхніх потреб. Це включає розробку програм мотивації, визначення критеріїв оцінки та підвищення лояльності працівників. Основні принципи маркетингу, такі як орієнтація на клієнта, сегментація та позиціонування, можуть бути адаптовані для управління персоналом.

Інноваційні методики оцінки якостей персоналу дозволяють використовувати кадровий потенціал організації максимально. Компанія застосовує їх при складанні плану співбесіди, щоб виявити сильні та слабкі професійні якості кандидатів. Головна перевага методів оцінки персоналу – формування об'єктивної думки про можливість кожного окремого працівника та розвиток колективу загалом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Оцінка персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, і цьому питанню присвячено багато досліджень. Теоретичні та методологічні аспекти оцінки працівників висвітлені у працях багатьох закордонних і вітчизняних науковців. Так, О.В. Крушельницька розглядає оцінку персоналу як складову управління та систему атестації кадрів, що застосовується в організаціях різними способами. Результати оцінки визначають місце працівника на виробництві та його перспективи, що є важливим мотиваційним фактором. Деякі автори трактують оцінку персоналу як процес визначення відповідності працівника вимогам посади або робочого місця. Це визначення доповнює Л.В. Балабанова. У працях таких

науковців як: Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В., Дідур К.М., Лобза А.В., Щербина К.В., Тарасенко Ю.В., Бучинська Т.В. висвітлено теоретичні та практичні аспекти оцінки персоналу. Подальші дослідження в цій галузі спрямовані на пошук підходів до всебічної та комплексної оцінки персоналу, а також використання новітніх наукових методів для забезпечення ефективності оцінки на підприємстві [1; 3; 4].

**Формулювання цілей дослідження.** Мета даної роботи полягає у систематизації критеріїв маркетингових рішень та класифікації інноваційних підходів в процесі оцінки персоналу задля розробки сучасних підходів розвитку кадрового потенціалу.

**Основні результати дослідження.** В умовах посилення конкуренції ринку праці питання оцінки персоналу виходять для роботодавця на перший план, витіснюючи передусім пріоритетну значимість психологічних аспектів. Жодна з функціональних підсистем системи керування та маркетингу персоналу (планування; набір, відбір, звільнення; навчання та розвиток; винагорода; посадове просування), не може ефективно функціонувати без відповідного оціночного супроводу. Для кожної функції системи управління персоналом та кожного етапу процесу управління персоналом повинні бути розроблені відповідні критерії та методики. Система критеріїв оцінки має бути не просто використана в процесі управління персоналом – принципово важливим є перехід до розроблення механізму взаємодії системи управління персоналом та системи інноваційних підходів до оцінки персоналу [2; 5].

Критерії оцінки персоналу – це система ключових параметрів, що дозволяють об'єктивно та точно оцінити ефективність роботи працівників. Оціночні критерії допомагають визначити, яким саме чином має виконуватися кожна виробнича функція, яким вимогам вона повинна відповідати і яким має бути її кінцевий результат. Порівнюючи задані та фактичні показники, керівник може робити висновки щодо ефективності як окремих працівників, так і групи працівників [7].

Оціночні нормативи можна поділити на кілька великих груп [1]:

– загальноорганізаційні – це група критеріїв, що застосовується до всіх співробітників, незалежно від рівня та специфіки посади: пунктуальність, повнота виконання обов'язків;

– спеціалізовані – розроблені для певних видів діяльності чи посад: наприклад, для менеджера з продажу важливо мати високий рівень комунікабельності, а для бухгалтера цей критерій не має суттєвого значення;

– кількісні критерії – оцінка досягнутих співробітником результатів;

– об'єктивні критерії – відповідність професійної діяльності вимогам стандартів, нормативам якості, обсягів продуктивності;

– суб'єктивні критерії – оцінка характеристик та показників експертами;

– прості норми – оцінюють окремі аспекти трудової діяльності або трудової поведінки, наприклад дисциплінованість;

– інтегральні критерії – розглядають сукупність різних характеристик.

Вибір конкретного набору критеріїв оцінки працівників залежить від того, які категорії працівників передбачається оцінювати і як саме керівництво має намір використовувати отримані результати.

Визначивши список пріоритетних для аналітичного процесу критеріїв, необхідно переконатися, що вони відповідають певним вимогам:

– досяжність: рівень вимог до працівника вимог має бути реально здійсненним;

– об'єктивність і обґрунтованість: нормативи розробляються для посади, а не для людини, що її займає;

– відповідність змісту виду діяльності: не можна включати до переліку критеріїв, що оцінюють аспекти, що не належать до функціоналу працівника;

– інформативність та мотивування: зрозуміла, доступна для вивчення система показників стимулює співробітників до підвищення якості роботи, і навпаки, співробітники не зможуть і не прагнуть покращення показників, які їм невідомі чи незрозумілі;

– відповідність основним характеристикам трудової поведінки та найважливішим результатам аналізованої діяльності;

– гнучкість: система критеріїв оцінки має адаптуватися відповідно до змін внутрішнього чи зовнішнього середовища компанії;

– конфіденційність: результати перевірки повинні бути відомі лише співробітнику та уповноваженим особам, публічне обговорення отриманих даних найчастіше створює напругу в колективі [2; 8].

Варто зауважити, що система критеріїв оцінки ефективності роботи працівників розробляється фахівцями кадрової служби та керівництвом. У деяких випадках до цієї роботи можуть залучатися лінійні

керівники та рядові співробітники. Спільна розробка нормативів оцінки має переваги. По-перше, система, складена спільними зусиллями, буде зрозуміла не лише вищому керівництву, а й працівникам, а це має велике значення для рівня вмотивованості. Крім того, лінійні працівники краще розуміються на нюансах виконуваної ними роботи, ніж менеджери вищої ланки, отже, критерії будуть повніше відображати характер умов та змісту окремих виробничих процесів.

Зазначимо, що фахівці виділяють кілька основних цілей оцінки діяльності працівників:

адміністративна – на основі результатів оцінки можуть прийматися різні адміністративні рішення: просування по службі або зниження на посаді; навчання; переведення на іншу, більш підходящу роботу; розірвання трудового договору;

інформаційна – всі зацікавлені учасники отримують достовірну інформацію, яка допомагає керівництву приймати вірні кадрові рішення, а працівникам – підвищувати ефективність своєї праці;

мотиваційна – з психологічної точки зору сам факт оцінювання є потужним мотиваційним інструментом; крім того, адекватні вимоги та критерії оцінки праці персоналу стимулюватимуть зростання продуктивності [4; 9].

Стосовно основних завдань, то можна виділити такі:

– виявлення функціональної ролі оцінюваного працівника на даний момент та в перспективі, тобто ймовірність просування по службі, професійного зростання;

– визначення можливих шляхів розвитку ділових якостей, навичок, знань;

– визначення доцільності видатків на додаткове навчання даного працівника;

– визначення ступеня відповідності рівня заробітної плати встановленим вимогам (критеріям);

– встановлення каналу зворотного зв'язку між керівником та співробітником з організаційних, професійних та інших питань; надання співробітнику відомостей про рівень та якісні характеристики його праці.

Предметом оцінки персоналу служать як особисті якості працівника, трудовий процес та результативність трудової діяльності [3; 10].

Суб'єктами оцінки є особи, відповідальні за підготовку критеріїв оцінки роботи персоналу та реалізацію аналітичного заходу: лінійні керівники відповідають за повноту та об'єктивність інформаційної бази, необхідної для проведення коректної оцінки, проводять первинні оціночні бесіди; фахівці служби управління людськими ресурсами спільно з керівництвом компанії складають систему оціночних критеріїв та кількісних показників результативності праці; колеги та товариші по службі, які можуть оцінити ділові та особисті якості

перевіреного, виходячи з практичного досвіду щоденної взаємодії; особи, які не мають безпосереднього відношення до діяльності, що перевіряється, або співробітника — незалежні експерти, фахівці центру оцінки персоналу.

Усі суб'єкти можна умовно поділити на формальні та неформальні. До першої групи належать керівники та спеціалісти кадрової служби, які наділені правом прийняття управлінських та адміністративних рішень за результатами оцінки співробітника. Неформальні суб'єкти оцінки — це ті учасники, чия думка має характер додаткової інформації: незалежні експерти, колеги, клієнти.

Складаючи список критеріїв, необхідно ранжувати їх від найважливіших до несуттєвих, з'ясувати, яка інформація про трудовий процес є доступною для вивчення та оцінки, а потім згрупувати обрані критерії за загальною ознакою. Для максимальної ефективності та наочності отриманих результатів бажано скласти шкалу оцінки від «погано» до «бездоганно» з будь-якою зручною кількістю позицій.

Чіткий опис критеріїв суттєво спрощує оцінку, підвищує об'єктивність результатів, крім того, позбавляє лінійного керівника претензій щодо несправедливого нарахування премій: всі члени ланки чи підрозділу можуть бачити наочні кількісні показники за ключовими нормативами праці.

Критерії оцінки роботи співробітника можуть стати ефективним інструментом управління персоналом, недаремно ця послуга останнім часом стала однією з найпопулярніших на ринку бізнес-консультування. Проте, впроваджуючи систему оцінки, важливо уникати поширених помилок, яких припускаються багато підприємств. Перш за все необхідно правильно підходити до вибору інструментів оцінки, який залежить від поставлених цілей. Коли потрібно визначити потенціал співробітника, для ухвалення рішення про зарахування його до кадрового резерву, необхідно використовувати такі методики, як інтерв'ю компетенцій чи тести здібностей. Якщо необхідно визначити потребу у навчанні, потрібен зовсім інший підхід, тобто використавши невірний інструментарій, компанія ризикує повністю зруйнувати мотивацію персоналу до роботи. Інша частина помилка полягає у порівнянні співробітників між собою. Однак, якщо розробити стандарти, яким повинен відповідати

працівник кожної посади, можна побачити, що навіть лідери можуть не дотягують до необхідного рівня, встановленого з урахуванням стратегічних завдань підприємства. З обережністю необхідно ставитися і до різних опитувальників — більшість анкет бездумно переведені з західних зразків, які розраховані під іншу мову, культуру, мислення.

**Висновки.** Отже, головними умовами для успішного впровадження системи оцінки персоналу є ясність поставленої мети, правильний підбір інструментарію та супровід кваліфікованих зовнішніх або внутрішніх фахівців.

У системі управління підприємством оцінка персоналу виконує важливу економічну функцію, забезпечуючи збалансованість витрат на персонал та інвестицій у його розвиток. Періодично менеджеру з персоналу необхідно проводити для підприємства оцінку співробітників. При виборі методів оцінки персоналу необхідно чітко знати її цілі: оцінка ефективності роботи співробітників та відповідність їх посадам, а також визначення перспективних співробітників для просування.

Процедура підбору та оцінки персоналу поділяється на дві складові: оцінка праці та оцінка персоналу. Оцінка праці необхідна для зіставлення реального змісту, якості, обсягів та інтенсивності роботи співробітників із планованими показниками. Оцінка персоналу необхідна для вивчення ступеня підготовленості людини до виконання саме тієї роботи, яка йому доручена; виявлення рівня потенційних можливостей для оцінки перспектив зростання; розробки кадрових заходів, які необхідні досягнення цілей кадрової стратегії. Як показує практика, у більшості випадків організації використовують обидва види одночасно.

Таким чином, формування маркетингових рішень у критеріях оцінки працівників є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом. Застосування принципів маркетингу дозволяє розробляти індивідуалізовані підходи до оцінки і мотивації працівників, що сприяє підвищенню їх продуктивності та лояльності до компанії. Використання сучасних інформаційних технологій і регулярного зворотного зв'язку дозволяє оптимізувати процес оцінки і забезпечити високий рівень задоволеності працівників.

#### Література:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник. К: ВД Професіонал, 2006. 512 с.
2. Балужева О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 30–36. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.30.
3. Кравченко О.О., Постіва М.В. Традиційні та сучасні підходи в оцінюванні персоналу. Агросвіт, 2024. № 9. С. 128-134 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.9.128>.
4. Ремньова Л. М. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. №1(25). С. 45–53. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-45-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53).
5. Руденко М., Хуторна М., Гаряга Л., Кочума І. Компетентнісний підхід до оцінювання персоналу фінансових установ. Економічний часопис Європейського національного університету імені Лесі Українки. Том. 1 № 33. 2023. С. 80-89. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89>.

6. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*, 2019. №20. С. 93-98.
7. Лобза А.В., Щербина К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*, 2018. №12 (64). С. 291-295.
8. Лугова В. М. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнесінформ*. 2022. № 1. С. 390-397.
9. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 58. С. 77-82.
10. Швед В.В. Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 70-73.

#### References:

1. Balabanova, L.V. (2006). *Upravlinnia presonalom: navch. posibnik*, K: VD "Profesional".
2. Balueva, O., Snopenko, H. (2021). Personnel performance appraisal methods: evolution under the influence of technological developments. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 21, 30–36. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.30.
3. Kravchenko, O.O. & Postiva, M.V. (2024). Traditional and modern approaches in personnel evaluation. *Aghrosvit*, 9, 128-134, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.9.128>.
4. Remnova, L.M. & Zabashtanska, T.V. (2021). Kontseptualni zasady navchannia personalu v umovakh didzhytal-transformatsii biznesu [Conceptual foundations of staff training in the context of digital business transformation]. *Problems and prospects of economics and management*, (1(25)), 45–53. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-45-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53).
5. Rudenko, M., Xutorna, M. Garyaga, L. & Kochuma, I. (2023). Competency-based approach to assessing the staff of financial institutions. *Economic Journal of Lesya Ukrainka European National University*, 33(1), 80-89. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89>.
6. Sokolovska, V., Babchinska, O. & Ivanchenko, H. (2019), Methods of evaluation of personnel: the role and significance in management. *Aghrosvit*, 20, 93 –98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.93.
7. Lobza, A.V. and Shcherbyna, K.V. (2018). Development of an enterprise personnel evaluation system: implementation of the KRI approach. *Molodyi vchenyi*, 12 (64), 291-295. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-70>.
8. Lugova, V. (2022). Directions of diagnostics of managerial staff motivation in accordance with modern theories of motivation. *BusinessInform*, 1, 390-397.
9. Poguda, N. (2021). Methods of personnel evaluation in the tourism and hotel business. *Market infrastructure*, 58, 77-82.
10. Shved, V. & Xidirov, D. (2023). The essence and principles of the personnel assessment methodology. *Podilsky Scientific Bulletin*, 3(27), 70-73.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License