

## ПОМИЛКИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА СПОСОБИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Вінницький національний технічний університет

### *Анотація*

*У статті розглянуто основні помилки, які виникають при оцінюванні персоналу підприємства, як наслідок міжособистісного сприйняття. Аналізуються причини їх виникнення та пропонуються способи їх мінімізації.*

**Ключові слова:** оцінка, персонал, міжособистісне сприйняття, ефект, оцінювач, оцінюваний.

### *Abstract*

*Major errors that occur in the personnel assessment as a result of interpersonal perception is considered in the article. Analyzes the causes of these errors and suggests ways to minimize them.*

**Keywords:** assessment, personnel, interpersonal perception, effect, estimator, estimated.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. У той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, перспектив подальшого розвитку, ступінь відповідності цілей працівників цілям підприємства, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

У зарубіжній літературі вживають термін асесмент (від англ. assessment - оцінка), що являє собою систему оцінки, спрямовану на вивчення особистості за параметрами: прогноз ефективності діяльності; особливості поведінки; особливості виконання посадових обов'язків; рівень досягнення цілей; рівень компетентності, заснований на особливостях особистості.

Часто оцінювання працівників супроводжується помилками, допущеними особами, які його здійснюють. Помилкова оцінка наносить шкоду авторитету і репутації оцінюваного, негативно впливає на його психологічний стан, провокує стресові ситуації і конфлікти. Для особи, яка проводить оцінювання, вона може стати підставою для висновків щодо невисокої кваліфікації, упереджене ставлення до оцінюваного чи недбале виконання поставленого завдання. Так, на рішення керівника можуть впливати помилки, пов'язані з процесом суб'єктивної оцінки людини людиною. Щоб максимально уникнути таких помилок при оцінюванні працівників слід знати найтипівіші з них, зокрема:

1. «Гало - ефект» - узагальнення оцінки працівника на основі однієї його якості (позитивної або негативної). Ігнорування тонких відмінностей. Едвард Трондайк провів експеримент, у якому він просив оцінити якості його підлеглих. Метою дослідження було - визначити, як думка про одне впливає на характеристику в цілому. Виявилось, що висока оцінка деяких якостей людини позитивно проектується на інші. І навпаки [1].

Ефект гало виникає через: дефіцит часу, надмірну кількість інформації, незначимість іншої людини, стереотипи сприймання, яскравість та неординарність особистості. Часто осіб із привабливою зовнішністю оцінюють вище за всіма параметрами, ніж осіб, які не є привабливими.

2. Помилка центральної тенденції трапляється, коли спостерігач з тих чи інших причин невпевнений або у нього не вистачає аргументів на користь виставлення крайніх оцінок. Тоді виявляється тенденція усереднювати оцінки спостережуваних процесів, оскільки відомо, що крайнощі трапляються рідше, ніж властивості середньої інтенсивності. У результаті виникнення цієї помилки ефективність ділової оцінки знижується, оскільки вона не дозволяє визначити кращих або гірших працівників.

3. Надмірна поблажливість – її причиною найчастіше буває небажання того, хто оцінює зіпсувати відносини з тими, кого оцінюють. Прозводить до того, що керівник завищує оцінку, демонструючи

тенденцію завжди давати позитивну оцінку оцінюваним працівникам. Іноді її називають ефектом Поліани, при цьому у жінок дана властивість в позитивній оцінці більш виражена.

4. Надмірна суворість – оцінювачі виставляють низькі оцінки, щоб показати себе вимогливими, підкреслити свій авторитет, звести рахунки з кимось [2].

5. Проекція - перенесення своїх станів на іншу особу, приписування їй рис, які насправді властиві тому, хто сприймає, а у оцінюваної особи можуть бути відсутніми. Так, психологи виявили, що люди, у яких яскраво виражені такі особистісні характеристики, як жовчність, упертість, підозрілість, частіше помічають ці риси у інших людей.

6. Відлуння – перенесення успіхів (недоліків) оцінюваного в минулому на ситуацію сьогодення, і, відповідно, виставлення йому завищених (занижених) оцінок.

7. Ефект ієрархії – вищі оцінки виставляються тим, хто має перспективу службового зростання.

8. Атрибуція — оцінюваному працівникові підсвідомо приписуються здатності або риси, властиві іншій людині, яка нагадує керівникові цього працівника.

9. Очікування — оцінка залежить від того, чи виправдовує працівник очікування свого керівника.

10. Вибірковість сприйняття — керівник помічає в оцінюваному працівникові лише те, що вкладається у вже сформований у нього стереотип.

11. Помилка не давності (ефект краю) - пов'язаний з тим, що в пам'яті керівника залишається тільки останній період роботи (тиждень, день), а не за загальний період, інші періоди, таким чином, випадають з оцінки.

12. Дія помилки контрасту полягає в тому, що середній працівник отримує незаслужено високі оцінки, якщо він оцінюється після досить слабких працівників, і, навпаки, низькі - якщо атестується після кількох сильних.

13. Перевантаження - коли при надмірній кількості оцінюваних лавиноподібно зростає кількість помилок в роботі оцінювача.

Можна виділити та деталізувати і багато інших помилок, однак важливо не тільки розуміти витoki появи помилок, але і знати шляхи їх подолання.

Одним з підходів до подолання помилок оцінки виступає вдосконалення самої процедури оцінки. Наприклад, використання шкал оцінки з коментарями, які точно описують відповідні прояви робочої поведінки або робочі навички, що дозволяють зменшити вплив вищезгаданих ефектів. Так як при використанні цих шкал керівникам пропонуються конкретні приклади і зразки поведінки, у відповідності з якими вони повинні оцінити роботу підлеглих. Залучення до процедури оцінки експертів (в якості яких можуть виступати як сторонні особи, так і інші працівники організації, наприклад, співробітники (проте їхні судження бажано використовувати як доповнюючий елемент при виставленні підсумкових оцінок), групи з 3-5 компетентних осіб, підлеглі (якщо такі є у розпорядженні оцінюваного). Корисну інформацію про працівника містять і результати його самооцінювання. Залучення інших допоможе підвищити об'єктивність результатів оцінки. Важливим залишається розвиток навичок оцінки керівників і спеціалістів по управлінню персоналом, підвищення рівня їх знань і навичок в галузі психології управління і в питаннях управління персоналом [3].

За результатами проведеної оцінки, якщо співробітники більше не відчувають страху перед оцінкою, якщо вони самі пропонують оцінити їх вміння і навички, для того щоб мати можливість просунути по кар'єрних сходах, це означає, що оцінка проведена правильно і дає реальні результати, приносячи свою користь і розвиваючи персонал підприємства.

Отже, при оцінці персоналу керівниками, необхідно уникати суб'єктивізму і використовувати всі можливі способи для підвищення об'єктивності такої оцінки, що сприятиме налагодженню позитивної атмосфери та ставлення у системі «начальник – підлеглі», дозволить виявити прихований потенціал працівників та, як наслідок, підвищить ефективність їх роботи та підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Торндайк, Э. Бихевиоризм / Э. Торндайк, Дж.Б. Уотсон. – Москва : АСТ, 1998. – 704 с.
2. Глосарій [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_paph.cgi?R4uu4Tvwgirltol!vlwxutgrus](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_paph.cgi?R4uu4Tvwgirltol!vlwxutgrus)
3. Можливі помилки в процесі ділової оцінки персоналу [Електронний ресурс]- Режим доступу - [http://studme.com.ua/134707119981/menedzhment/vozmozhnye\\_oshibki\\_protssesse\\_delovoy\\_otsenki\\_personala.htm](http://studme.com.ua/134707119981/menedzhment/vozmozhnye_oshibki_protssesse_delovoy_otsenki_personala.htm)

*Закревська Каріна Віталіївна* – студентка групи МОз-14(б), факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: karina2002st@mail.ru  
Науковий керівник: *Самофалова Марія Олексіївна*, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця

**Zakrevska Karina V.** – student of Management and Information Security Faculty of Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia city, e-mail:karina2002st@mail.ru  
Supervisor: **Samofalova Mariia O.**, a teacher of MME Department of Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia city, e-mail: marijaromashka@mail.ru