

УДК 331.108(477)

Базалійська Н.П.

*викладач кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету*

Бойко Д.І.

*студент**Хмельницького національного університету***КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА****CONCEPTUAL BASIS OF PERSONNEL ASSESSMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

У статті узагальнено сутність поняття «оцінювання персоналу». Визначено місце оцінювання персоналу в системі управління персоналом. Встановлено переваги ефективного оцінювання персоналу для промислового підприємства. Проаналізовано показники оцінювання персоналу промислового підприємства. Сформовано напрями оцінювання праці спеціалістів та керівників на промисловому підприємстві.

Ключові слова: оцінка, оцінювання персоналу, показники оцінювання персоналу, напрями оцінювання персоналу.

АННОТАЦИЯ

В статье обобщена сущность понятия «оценка персонала». Определено место оценки персонала в системе управления персоналом. Установлено преимущества эффективного оценивания персонала для промышленного предприятия. Проанализированы показатели оценки персонала промышленного предприятия. Сформированы направления оценки труда специалистов и руководителей на промышленном предприятии.

Ключевые слова: оценка, оценка персонала, показатели оценки персонала, направления оценки персонала.

ANNOTATION

The essence of the concept «personnel assessment» is generalized. The place of personnel assessment in personnel management is determined. The benefits of effective personnel assessment procedure for industrial enterprises are established. The performance of personnel assessment in industrial enterprise is analyzed. Directions of labour assessment of specialists and managers in an industrial enterprise are formed.

Keywords: valuation, personnel assessment, performance of personnel assessment, directions of personnel assessment.

Постановка проблеми. Оцінка персоналу є важливою частиною кадрової політики будь-якої організації. Вона дозволяє не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і виявити, наскільки той чи інший співробітник відповідає посаді, але й підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі.

Оцінювання персоналу – надто складна управлінська проблема. Слід визнати, що в теоретичному й методичному планах вона недостатньо розроблена. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати.

Саме тому виникає об'єктивна необхідність формування концептуальних основ сучасної системи оцінювання персоналу на промисловому підприємстві.

Огляд останніх джерел досліджень й публікацій. Дослідженню системи оцінювання персоналу підприємства присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема праці Л.В. Балабанова, О.А. Грішнова, Г.А. Дмитренко, Г.Т. Завиновська, О.В. Крушельницька, О.А. Стахів, В.Є. Хруцкий та інших, хто вивчав ефективність оцінювання персоналу; принципи, на яких повинен ґрунтуватися цей процес; показники, що визначають систему оцінки та інші [1-13]. Однак оцінку персоналу кожен автор досліджує дуже суб'єктивно, вузько спеціалізовано та конкретизовано.

У зв'язку з цим пропонуємо проаналізувати літературні джерела і на основі результатів розробити оновлений методичний підхід до оцінювання персоналу промислового підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основних компонентів, що формують систему оцінювання персоналу промислового підприємства.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- з'ясувати сутність поняття «оцінювання персоналу»;
- визначити принципи, процедури та методи оцінювання персоналу;
- дослідити зв'язок між системою оцінювання персоналу, ефективністю управління персоналом та діяльністю підприємства в цілому.

Виклад основного матеріалу. Наприкінці ХХ ст. персонал почали розглядати як основний ресурс підприємства, визначальний чинник успіху діяльності організації. Важливого значення для підвищення ефективності діяльності підприємства на сьогоднішній день набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає, посилює необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури персоналу на мікроекономічному рівні, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом підприємства: визначення наявних знань, умінь та навичок, виявлення потенціалу, врахування психологічних та осо-

бистісних характеристик кожного співробітника – все це може бути втілено при забезпеченні якісної процедури оцінювання персоналу. У зв'язку з цим необхідна нова концепція управління персоналом, роль якого суттєво змінюється. Працівники із пасивного виконання перетворюються на активного учасника виробництва. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал на його розвиток вважаються складовою формування людського капіталу.

Визначення оцінювання персоналу на основі бачень різних дослідників показано в таблиці 1.

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується в організації в тому чи іншому вигляді.

Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації,



Рис. 1. Місце оцінювання персоналу в системі управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [9]

його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника та підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінювання визначають положення працівника на виробництві і перспективу його кар'єрного росту, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності й відношення до праці.

На основі результатів оцінювання ґрунтується ряд різних управлінських рішень з підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника окремо, просування працівника по вертикалі і горизонталі, покращення методів управління персоналом та ін.

Місце оцінювання персоналу в системі управління персоналом показано на рисунку 1. Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну функцію – покращення управління діяльністю організації. Основою забезпечення цього є оцінювання персоналу як відправна точка для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Оцінювання працівників найбільше охоплює дві сфери їх діяльності: поточну і перспективну.

Як показує аналіз бачень різних дослідників, на сьогодні існує два основних конкурентних погляди на функції оцінювання персоналу [10]:

– «конвеєрний» підхід, тобто оцінювання рівня виконання праців-

Таблиця 1

Визначення оцінювання персоналу за думками різних дослідників

№	Джерело	Визначення
1.	Л.В. Балабанова	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця [1, с. 362].
2.	М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, з допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [2, с. 195].
3.	Г.Т. Завіновська	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [3, с. 152].
4.	О.А. Кирич.енко	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він займає [4, с. 125].
5.	А.М. Колот	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам виробничих завдань [5, с. 154].
6.	В.А. Савченко	Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [6, с. 251].
7.	І.О. Скопилатов, О.Ю. Єфремов	Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділу чи організації в цілому [7, с. 382].
8.	Л.І. Федуллова	Ділова оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик [8, с. 356].

Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі [1- 8]

никами детально розроблених функціональних обов'язків та технологічних операцій на робочих місцях у часі, кількості та якості. Такий підхід характерний і для оцінювання управлінської діяльності на підприємствах.

– «творчий» підхід – оцінювання рівня не тільки фактично виконуваної роботи, а й рівня компетенції працівника (знань, навичок), що спроможний розширити персональний потенціал працівника не тільки на конкретному робочому місці, а і в перспективних для підприємства.

Проведення оцінювання персоналу дозволяє підприємству досягти таких цілей у своїй діяльності (рис. 2).

Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, настільки кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає вимогам його виробничих завдань. Оцінювання персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Об'єктивне оцінювання персоналу, згідно з думкою М.Д. Виноградського та С.В. Беляєва [11, с. 340-344], ґрунтується на розв'язанні чотирьох основних питань:

– визначенні об'єктивних критеріїв оцінки персоналу;

– пошуці чинників, що конкретизують кожний з критеріїв;

– виявленні методів, що кількісно з допомогою показників виражають кожний із чинників та їх загальну сукупність;

– оптимізації процедури оцінки.

Показники оцінювання використовують з метою виявлення необхідності підготовки і навчання персоналу організації.

Узагальнені показники оцінювання персоналу показано на рисунку 3.

До оцінювання праці керівників і спеціалістів можна також підходити з використанням показників продуктивності й ефективності праці. Більш прийнятним є останній показник, але, як відомо, ефект може мати економічний та соціальний характер, які важко

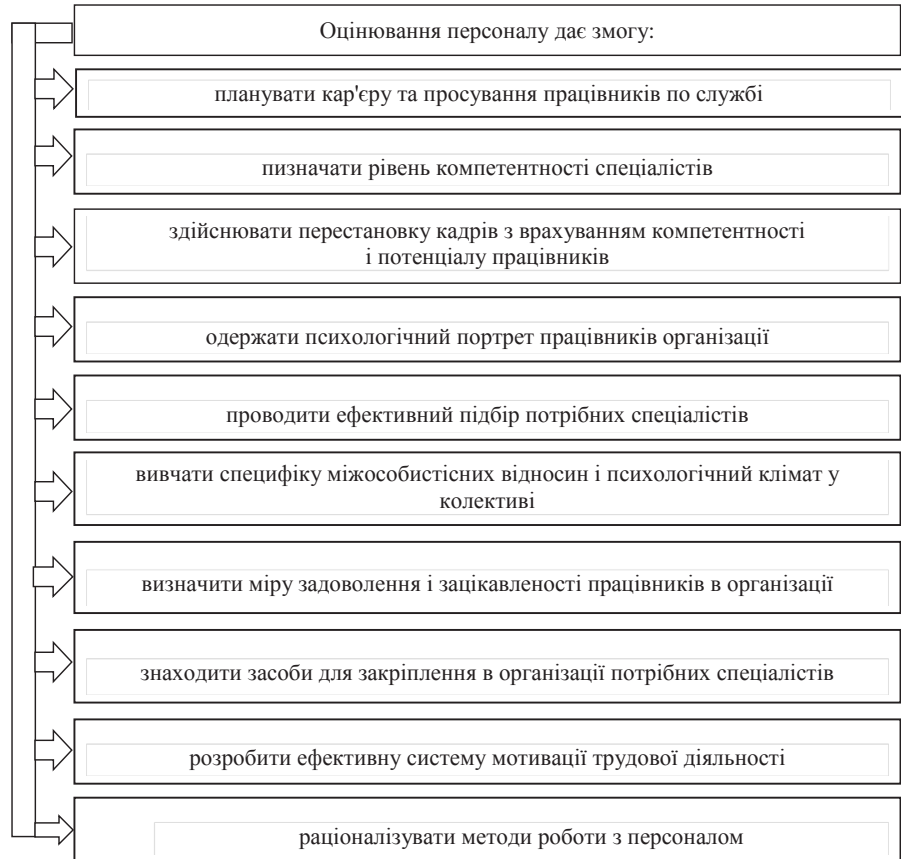


Рис. 2. Переваги ефективного оцінювання персоналу для промислового підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10]



Рис. 3. Показники оцінювання персоналу промислового підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [12]

звести. Отже, найбільш доцільним є підхід, заснований на порівнянні витрат часу і результатів діяльності.

Оцінювання спеціалістів підприємства проводиться за трьома напрямками (рис. 4). Основні з них пов'язані з оцінюванням результатів діяльності працівника (основної та їй супутньої), що доповнюється соціально-психологічним оцінюванням поведінки працівника в колективі.

Оцінювання результатів діяльності спеціалістів здійснюється за допомогою системи показників. Залежно від змісту й характеру праці спеціалістів і насамперед від того, наскільки чітко можна охарактеризувати результати праці кількісно, чи існують норми часу на виконання тих чи інших робіт, чи видається працівникам нормоване завдання за обсягом робіт, що підлягають виконанню протягом визначеного періоду, застосовують різні показники:

- складність праці;

- продуктивність праці;
- якість праці.

В одних випадках використовується для оцінювання уся сукупність показників, в інших – тільки її частина.

Загальна методологія оцінювання праці керівників (рис. 5) виходить з того, що праця керівників оцінюється насамперед за результатами роботи підлеглого йому підрозділу. Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінювання досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу.

Оцінювання професійного рівня працівника повинне бути інтегральним і враховувати:

- оцінку безпосереднього керівника (якості, майстерності та ефективності праці робітника);
- оцінку професійної підготовки (знань, умінь і навиків);
- оцінку особистих якостей працівника;
- оцінку (висновки) останньої атестації.

Показники і критерії оцінювання в моделі компетентності, якщо вона застосовується в організації як інструмент оцінювання персоналу, представлено такими категоріями:

- ключові компетентності – це компетентності, необхідні для кожної посади в організації, тобто необхідні кожному працівникові для результативної роботи. Вони підтримують цінності та бачення призначення організації, її місію. Це компетентності надіндивідуального рівня, загально необхідні всім працівникам для успішної роботи;

- компетентності посади, або функціональні компетентності – це характеристики, що вимагаються від працівника, який обіймає певну посаду. Ці компетентності є спільними для груп посад певного управлінського рівня в організації. Такі компетентності характеризують те, що має вміти кожний працівник, посада якого належить до цієї групи посад.

- компетентності завдання – це характеристики, які стосуються специфіки роботи на певній посаді залежно від фахової спеціалізації. Ця категорія компетентностей робить профіль компетентності



Рис. 4. Напрямки оцінювання праці спеціалістів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [13]

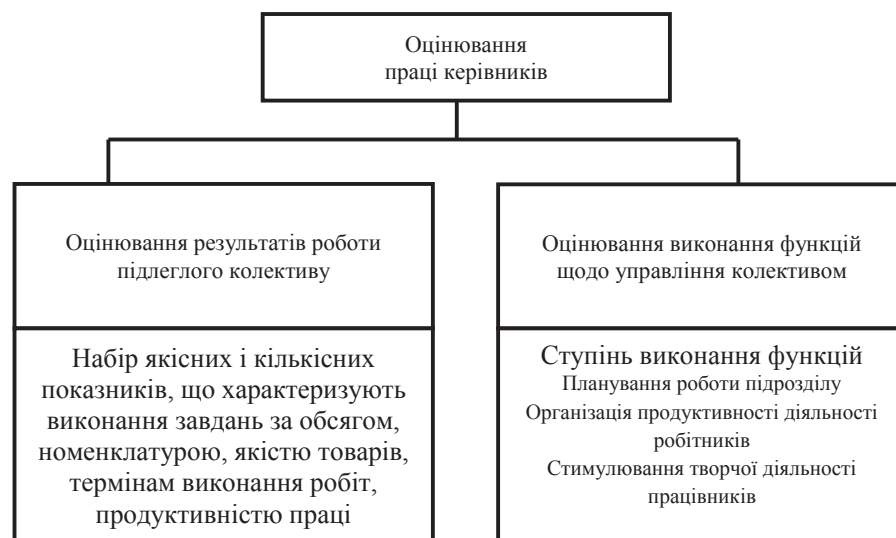


Рис. 5. Напрямки оцінювання праці керівників підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [13]

придатним для спрямування повсякденної діяльності на певній посаді на досягнення вимірюваних результатів.

Для того щоб оцінювання було дієвим, а потреба в його проведенні була зрозумілою і мала мотиваційний характер, його потрібно проводити за основним змістом діяльності, який прямо пов'язаний з результатами праці і особистими якостями працівників.

Висновки. Отже, оцінка персоналу є дуже важливим елементом на підприємстві і має бути максимально об'єктивною, а це вимагає дотримання усіх вимог і застосування найновіших та найвищих критеріїв оцінки персоналу.

Також слід відмітити, щоб результати оцінки були достовірними і об'єктивними, треба використовувати саме той підбір показників і критеріїв, які найбільше відповідають поставленому завданню.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Головатий М.Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.
3. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
4. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О.А. Кириченко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
7. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. – 400 с.
8. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова, Є.Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
9. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2-е вид., перероблене й доповнене. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
10. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – 2010. – № 7. – С. 42–50.
11. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
12. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Теория и практика применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 224 с.
13. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 1. – С. 29–35.