

УДК 331.104.2

Гуляк Р.Е.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

СИСТЕМА ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE SYSTEM OF BUSINESS EVALUATION OF PERSONNEL AS A FACTOR OF INCREASE OF EFFICIENCY OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто теоретичні основи формування оцінки персоналу підприємства. Проведено класифікацію критеріїв ділової оцінки персоналу. Визначено зміст, ціль та результати ділової оцінки персоналу підприємства. Розглянуто вплив ділової оцінки персоналу на ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: персонал, ділова оцінка, критерії оцінки, управління персоналом, кадри.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены теоретические основы формирования оценки персонала предприятия. Проведена классификация критериев деловой оценки персонала. Определены содержание, цель и результаты деловой оценки персонала предприятия. Рассмотрено влияние деловой оценки персонала на эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: персонал, деловая оценка, критерии оценки, управление персоналом, кадры.

ANNOTATION

The article considers theoretical bases of formation evaluation of personnel. Classification criteria the business evaluation of personnel. Determined the content, purpose and results of business assessment of the enterprise personnel. The influence of business staff's evaluation on the effectiveness of the enterprise.

Keywords: personnel, business evaluation, evaluation criteria, personnel management, personnel.

Постановка проблеми. Оцінка персоналу є невід'ємним елементом функціонування організації, проте у вітчизняній практиці офіційно визначена тільки атестація, причому ні методично, ні теоретично вона достатньо не розвинена і потребує більш глибокого вивчення, а значущість розроблення системи ділової оцінки персоналу зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Із даної тематики проведено безліч досліджень, орієнтованих як на ефективне виконання оцінки персоналу, так і на використання їх досягнень у практиці функціонування підприємств. Передусім представляють інтерес фундаментальні дослідження у цій сфері зарубіжних учених: Г. Бенкера, Ф. Герцберга, Дж.К. Гелбрейта, П. Друкера, А. Маслоу, У. Оучи, Т. Питерса, Г. Саймона, В. Томсона, Р. Уоттермена, Х. Хекхаузена, Г. Шраегга, та ін. Серйозні змістовні дослідження з проблематики управління персоналом виконані вітчизняними вченими, серед яких виділяються: Л.В. Балабанова, В.Я. Брич, В.М. Данюк, І.В. Качан, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, Н.Д. Лук'янченко, В.Г. Нікіфоренко, В.М. Петюх, О.В. Сардак, М.В. Семікіна та ін. Зусиллями цих та інших авторів вико-

нана велика й успішна робота з наближення ідей ефективного управління персоналом до реалій організацій ринкової економіки.

Мета статті полягає у визначенні критеріїв та особливостей проведення ділової оцінки персоналу на сучасному етапі розвитку українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині все більша увага приділяється людським ресурсам. Якщо раніше служба персоналу була представлена відділом кадрів, основними функціями якого були облік персоналу, контроль дотримання трудового законодавства та документообіг, то зараз кадрова робота спрямована на формування працездатного й ефективно функціонуючого персоналу.

Процедури оцінки персоналу є базовими для багатьох конкретних аспектів кадрової роботи. Зокрема: необхідно оцінити ступінь готовності кандидата до роботи на посаді, визначити наявність або відсутність у нього необхідних якостей для успішної роботи; під час просування необхідно оцінити, наскільки він підготовлений до виконання нових функцій; під час навчання необхідно оцінити рівень професійної компетенції, виявити перелік знань, навичок, якими необхідно оволодіти; під час розроблення системи оплати праці – оцінити працівника, щоб визначити розмір премій і компенсацій; під час скорочення або звільнення – оцінити перспективи і дати працівнику, що звільняється, орієнтири та рекомендації, де він міг би бути більш корисним, можливо, допомогти підібрати йому програму.

Вибір варіанту проведення атестації залежить від специфіки організації, її цілей і завдань, чисельності персоналу.

Термін «персонал» об'єднує складові частини трудового колективу підприємства. До персоналу ми відносимо всіх працівників, які виконують виробничі або управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці.

Поняття «кадри», «працівники», «персонал», «людські ресурси» ідентичні, у принципі вони позначають один і той же об'єкт. Одні автори використовують одні терміни, наприклад «персонал», інші – «людські ресурси». Термін «персонал» найчастіше використовують невеликі фірми (менше 100 осіб). Термін «люд-

ські ресурси» воліють використовувати представники великих організацій із чисельністю зайнятих понад 2 500 осіб.

Трудові ресурси – населення обох статей у працездатному віці (для чоловіків – від 16 до 60 років, для жінок – від 16 до 55 років включно), за винятком непрацюючих інвалідів війни та праці I та II груп [5].

У теорії управління існують різноманітні підходи до класифікації персоналу залежно від професії або посади, займаної працівником, рівня управління, категорії працівників. Базовою є класифікація за категоріями працівників. Ця класифікація передбачає виділення двох основних частин персоналу за участю в процесі виробництва – робітників і службовців (рис. 1).

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність (продуктивність) будь-якої організації значною мірою залежить від якості людських (особливо управлінських) ресурсів. Навіть країні макро – та мікроекономічні моделі стратегії і політики терплять провал без компетентного виконання.

Оцінка персоналу займає значне місце в системі управління персоналом будь-якого підприємства. Ефективна оцінка відіграє величезну роль в управлінні персоналом.

Оцінка персоналу є основою під час прийому співробітника на роботу, підвищення та внутрішніх переміщень персоналу, матеріального і морального стимулювання, поліпшення структури апарату, контролю персоналу та застосування санкцій.

Зміст оцінки роботи персоналу стає зрозумілим лише в контексті кадрової політики, яку реалізує організація. Неможливе здійснення функцій або визначення напрямів роботи у відриві від усього комплексу системи управління персоналом на підприємстві. Необхідною умовою ефективною системи оцінки персоналу є комплексність.

Управління персоналом як управлінський процес має циклічність, яка починається з планування і закінчується аналізом і контролем. Циклічний характер проявляється не тільки в послідовності реалізації функцій управління, але й виконання конкретних дій.

Як зазначає Десслер, «окремі процедури управління персоналом, що виконуються для досягнення певних цілей, утворюють цикли, з

яких і складається процес управління персоналом» [3].

При цьому оцінка персоналу займає особливе місце, оскільки вона є замикаючою дією для більшості циклів у системі управління.

Ділова оцінка персоналу – це процес встановлення відповідності професійних і особистісних характеристик працівника вимогам посади, яку він обіймає або на яку претендує. Для встановлення відповідності необхідно не тільки чітко окреслити коло досліджуваних характеристик, але й установити критерії оцінки.

Виділимо найбільш важливі цілі оцінки: огляд минулого виконання роботи; поліпшення поточного виконання; встановлення цілей на майбутнє; виявлення та оцінка потреб у професійному навчанні та розвитку; оцінка майбутнього потенціалу і можливостей просування; оцінка можливостей зміни рівня оплати праці.

Завдання оцінки персоналу: збір і аналіз інформації про діяльність співробітника, результати яких використовуються в адмініструванні та процесах управління персоналом; управління виробничою діяльністю працівника, оскільки оцінка дає змогу оперативно регулювати трудовий процес і покращувати його результати; раціональне використання співробітника, оскільки оцінка обов'язкова у разі заняття робочого місця, підвищення по службовій сходові, переміщення, прийняття рішення про залишення робочого місця; розвиток персоналу, оскільки забезпечує вибір гідних заохочення і професійного просування працівників, з'ясування цілей подальшої професійної підготовки; трудова мотивація, оскільки оцінка є імпульсом до свідомої самооцінки діяльності співробітників, спрямованої на підвищення досягнень; визначення розмірів винагороди, оскільки лише за об'єктивної оцінки досягнень співробітника можливо справедливо оплатити його працю [2].

Об'єктом оцінки виступає співробітник підприємства в усьому різноманітті його соціально значущих рис та елементів діяльності.

Суб'єкти оцінки – особи, які здійснюють її проведення. Діяльність, пов'язана з оцінкою персоналу, може розділятися як між різними суб'єктами (групи, експертні оцінки, самооцінка, оцінка, проведена за допомогою ЕОМ), так і поєднуватися в діяльності одного суб'єкта.

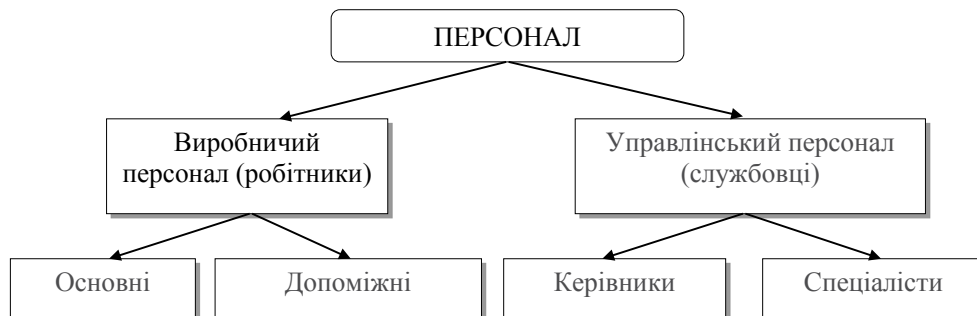


Рис. 1. Класифікація персоналу за категоріями працівників

Після вибору суб'єктів оцінки проводиться їх підготовка. Така підготовка є необхідною, оскільки саме від кваліфікованості осіб, які будуть проводити оцінку, залежить успішність її проведення. Вони повинні пройти навчання щодо використання конкретних методів, які будуть застосовуватися у процесі оцінки, а також їх необхідно проінструктувати щодо правил доведення під час проведення оцінки.

Оцінка діяльності надає суб'єкту можливість контролювати діяльність, вибирати адекватні засоби її реалізації та прогнозувати можливі наслідки. Суб'єкт діяльності оцінює, щоб мати можливість цілеспрямовано діяти, і повинен оцінювати, якщо має намір діяти цілеспрямовано [4].

Взаємодію суб'єкта й об'єкта оцінки можна схематично представити так: суб'єкт – методологія і методи – технологія – процедури – показники – об'єкт. Згідно з метою проведення оцінки, визначаються показники (характеристики персоналу і їх параметри, які необхідно визначити). На основі цього необхідно розробити процедури, за допомогою яких буде проводитися оцінка. Сукупність цих процедур та організаційні умови проведення оцінки представляють собою технологію її здійснення. Все це має бути спрямовано на методологію, яка закладається в процес оцінки, та об'єднано в конкретні методики, що в результаті покликане забезпечити єдину основу оцінки, порівняність результатів окремими показниками, виключити дублювання. Даний процес повинен проходити як у прямо (на схемі – від суб'єкта до об'єкта), так і в зворотню (від об'єкта до суб'єкта), щоб ще до початку проведення процедури оцінки скоординувати та забезпечити узгодженість усіх структурних елементів системи оцінки [1].

Предмет оцінки – продиктована і затребувана практикою частина об'єкта оцінки. Предметом можуть виступати ділові та особистісні якості працівника, характеристики його поведінки в різних ситуаціях, якість виконання функцій, показники результатів діяльності.

Оцінка персоналу в організації повинна проводитися регулярно, для того щоб співробітники бачили результати своєї праці, справедливо оцінені керівниками, а керівниками за результатами оцінки могли краще керувати співробітниками і ефективніше їх використовувати. Важлива роль у здійсненні оцінки належить фахівцям з управління персоналом, менеджерам, у цілому керівникам різного рангу.

Оцінка персоналу являє собою складну і тривалу процедуру, що складається з трьох етапів: підготовки до оцінки, безпосередньо її проведення, підведення підсумків. Підготовчий етап є найтривалішим і потребує особливої уваги. Якщо підготовка до оцінки персоналу проведена правильно, то, як правило, безпосередньо сама оцінка не викликає ніяких труднощів. Завершальний етап оцінки – підведення підсумків і надання зворотного зв'язку – також є

дуже важливим, оскільки саме він дає початок змінам в організації.

Одним з основних питань оцінки персоналу є проблема визначення вибору її критеріїв. Ці критерії визначають структуру предмета оцінки персоналу. У практиці персональної оцінки така структура найбільш затребувана. У ній знаходяться, по-перше, якості, які розкривають службовця в системі особистих відносин (його особисті, насамперед вольові, морально-психологічні характеристики); по-друге, якості, які свідчать про організаторські здібності, діловитість, націленість на високу результативність праці; по-третє, якості, які характеризують його професійні можливості, рівень професіоналізму, ступінь реалізації на займаній посаді.

За результатами оцінки з'являється можливість удосконалювати розстановку кадрів шляхом підбору найбільш підходящих кандидатів на ту чи іншу посаду, поліпшувати використання кадрів, здійснювати їх службово-кваліфікаційне просування, виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників, стимулювати їх трудову діяльність за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці, вдосконалювати форми і методи роботи керівників, формувати позитивне ставлення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

Зміст цих критеріїв визначається складом тих характеристик, які лежать в оцінці, і залежить від груп посад службовців. Кожна з посад може мати свій набір характеристик, які слід оцінювати в перерахованій групі критеріїв залежно від їх спеціалізації, але структура системи критеріїв залишається незмінною: професійні, ділові, морально-психологічні, інтегральні.

Технологія формування набору критеріїв передбачає створення соціально-психологічної моделі діяльності з повним описом нормативних вимог до службовця та умов його успішної діяльності на цій посаді. Зміст критеріїв визначається складом тих характеристик, які підлягають оцінці, та залежить від груп посад. Важливо відзначити, що кожна з посад може мати свій набір характеристик, які слід установлювати й оцінювати в групі критеріїв залежно від їх спеціалізації, однак структура критеріїв завжди залишається незмінною, що доводить необхідність комплексного, системного і водночас диференційованого аналізу всіх показників [6].

На підставі проведеного аналізу можна вказати на недоліки наявних оціночних технологій.

По-перше, це трудомісткість самої процедури оцінки, адже вона, як правило, пов'язана з необхідністю постійної систематизації та фіксування відомостей про службовця, результати його праці, необхідністю постійного накопичення інформації, а також її аналізу.

По-друге, впровадження, наприклад, комплексних систем персональної оцінки пов'язане з уведенням у штат організації спеціалістів, які б цілеспрямовано, систематично і постійно

займалися цією роботою. Так, щоб провести тестування за допомогою деяких методів із метою виявлення значущих для організації характеристик особистості під час прийому на роботу, висунення на посаду, а потім дати їх інтерпретацію, потрібна не тільки спеціальна підготовка, а й значна кількість часу. Цих можливостей, як правило, керівники не мають. Таку роботу можуть проводити тільки фахівці кадрових служб.

По-третє, запровадження системи оцінки вимагає наявності досить надійного коментаря оцінки і немалих матеріальних і фінансових ресурсів.

По-четверте, не завжди вдається уникнути формальних відносин безпосередніх керівників до персональної оцінки.

Нині навіть у компаніях, які працюють в одній сфері і в одному секторі ринку і виробництва, практично не існує єдиної системи оцінок, яка б ефективно і достовірно визначала рівень професіоналізму службовців і виявляла потребу в підвищенні кваліфікації. Безпосередньо саме проведення оцінки є, як не парадоксально, нетривалим за часом етапом усієї процедури оцінки. Якщо в процесі підготовки були враховані всі нюанси, то складнощів дана процедура викликати не повинна.

Висновки. Ділова оцінка персоналу необхідна для формування системи заробітної плати, оцінки ефективності діяльності кожного співробітника, прийняття рішення про просування працівника. Ділова оцінка буває двох видів: оцінка кандидатів на вакантну посаду та поточна періодична оцінка співробітників організації.

Ділова оцінка персоналу включає в себе етапи: підготовчий, етап оцінки працівника та

його трудової діяльності, етап проведення ДО, етап прийняття рішень за результатами ДО.

Серед основних методів ділової оцінки виділяються: метод шкалювання, метод упорядкування рангів, метод попарного порівняння, метод примусового розподілу, метод анкетування, метод управління за цілями, оцінка за методом рис, оцінка на основі аналізу праці, оцінка за результатами діяльності колективу.

В окремих випадках використовується комплексна оцінка персоналу, яка передбачає три групи критеріїв: організаційні та ділові якості, ефективність і швидкість виконання основних поставлених завдань, рівень організації виробництва.

Результати ділової оцінки персоналу використовуються в усіх сферах управлінської діяльності, пов'язаної з кадровими питаннями.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Анализ стратегии управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wibes.ru/advice/analiz-strategii-upravleniya-personalom/>.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ: Професіонал, 2006. – 512 с.
3. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – Київ: КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Жуковська В.М. Управление персоналом. Практикум: [навч. посіб.] / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
5. Савельева В.С. Управление персоналом: [навч. посіб.] / В.С. Савельева, О.Л. Еськов. – Київ: Професіонал, 2005. – 336 с.
6. Хміль Ф.І. Управление персоналом: [підручник] / Ф.І. Хміль. – Київ: Академвидав, 2006. – 606 с.