

## ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ КАТЕГОРІЇ „ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ”

*Анотація.* Охарактеризовано сутність категорії “оцінка персоналу” як вагомого складника системи управління персоналом і сформульоване власне визначення даної категорії.

*Ключові слова:* персонал, оцінка, система оцінки персоналу, атестація, суб’єкт та об’єкт оцінки, якості працівника, кількісні та якісні показники

Yezhelyj Y.

## THE CONCEPT AND ESSENCE OF THE CATEGORY “EVALUATION OF PERSONNEL”

*Summary.* In the article was described the essence of the “staff assessment” category as an important component of the personnel management system and was formulated our own definition of this category.

*Keywords:* personnel, evaluation, personnel evaluation system, certification, subject and object of evaluation, quality of personnel, quantitative and qualitative indicators

### 1. Вступ

Для побудови ефективної системи управління персоналом необхідно враховувати велику кількість різних внутрішніх факторів, які характеризують рівень розвитку управління і ступінь компетентності членів організації. Інформація про такі чинники збирається переважно за допомогою аналізу кадрових справ організації, важливим інструментом якого є оцінка персоналу. Завдяки цьому можна з’ясувати потребу організації в працівниках певної кваліфікації, рівні внутрішньофірмового сукупного трудового потенціалу, індивідуальні особливості кожного працівника, його сильні і слабкі сторони, мотиваційні настанови і потенційні можливості. У свою чергу, отримана інформація дозволяє вирішувати значний спектр кадрових завдань, забезпечувати комплексний підхід прийняття управлінських рішень.

В умовах економічної нестабільності оцінка персоналу набуває особливого сенсу, адже саме у період кризи та мінімізації витрат на персонал знижується заробітна плата, відбуваються масові скорочення працівників, кожен співробітник розглядається як одиниця для інвестування фінансового капіталу. Тому, щоб правильно розмістити капіталовкладення, важливо мати чітке уявлення про можливості кожного представника організації в умовах кризової ситуації особливо загострюється потреба збереження найбільш ефективних співробітників.

Ефективна оцінка персоналу є основою безлічі процедур: планування, пошуку, найму, переміщення в організації, матеріального і морального стимулювання, підвищення кваліфікації.

Без сумніву, успішність даного процесу залежить від ефективності функціонування каналу зворотного зв'язку, що розглядається як процес оцінки суб’єктом управління відповідності об’єкта необхідним стандартам. Отже, чим об’єктивніша оцінка та достовірніша отримана суб’єктом управління інформація, тим ефективнішим буде вплив на об’єкт, швидше і з меншими втратами буде досягнуто мети управління. Таким чином, оцінка персоналу висту-

пає засобом реалізації як цілей кадрової політики, так і цілей діяльності всієї організації, що здійснює забезпечення суб’єкта управління персоналом необхідними даними про об’єкт управління.

Оцінці персоналу як найважливішому елементу системи управління персоналом присвячено значну кількість робіт вітчизняних і зарубіжних учених. Проте багато дослідників по-різному розуміють категорію “оцінка персоналу” і часто ототожнюють її з “атестацією персоналу”, що пов’язано насамперед зі схожістю основної мети цих понять – отримання об’єктивної інформації про персонал.

Саме тому ми зупинимося на розгляді сутності категорії “оцінка персоналу”, яка певним чином трансформувалася в міру розвитку загальної теорії управління персоналом.

Для вітчизняної науки, у тому числі економічної, завжди було характерним прагнення до чіткості й однозначності категорій, що описують те чи інше явище. Вивчення практики кадрового менеджменту вітчизняних підприємств засвідчує те, що використання оцінних персонал-технологій ще не набуло належного розвитку. І якщо прийняттю інвестиційного рішення передують детальна оцінка проекту за спеціально розробленою методикою, то кадрові рішення здебільшого не підкріплюються даними процедурами, що, природно, знижує їх обґрунтованість, дієвість тощо.

Водночас вирішення даної проблеми ускладнюється тим, що питання побудови систем оцінки персоналу в економічній літературі не опрацьовані досить комплексно. Більшість авторів розглядають оцінку в рамках вирішення окремих завдань, а не як самостійну підсистему кадрового менеджменту. Недостатньо відпрацьований і понятійний апарат, у термінах якого описується система оцінки персоналу, а без його наявності в принципі неможливе складання будь-якої науково обґрунтованої концепції. І тут, у першу чергу, необхідно однозначно встановити сутність категорії “оцінка персоналу”, але не тільки запропонувати її тлумачення, а й вказати на суттєво важливі риси.

## 2. Огляд літературних джерел та публікацій

Професор і науковий співробітник Центру глобального лідерства INSEAD С. В. Шекшня розуміє оцінку персоналу як процес визначення ефективності виконання співробітниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей [18, с. 215]. На його думку, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників та їх професійний розвиток.

Відомий фахівець у галузі управління персоналом В. С. Половинко зауважує: “Єдиного підходу до тлумачення оцінки, її сутності та значення не існує. Множинність визначень в основному пояснюється специфічністю форм прояву і змісту оцінки залежно від цілей і завдань її проведення” [13, с. 74]. Необхідно розрізняти оцінку як функцію, як процес і як результат. Оцінка як процес, зазначає вчений, передбачає “систематичне порівняння показників і параметрів об'єкта оцінки з якимись нормативними чи бажаними показниками” [13, с. 74].

За С. Ф. Покропівним, оцінка персоналу – це цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці тощо) працівників з відповідними параметрами, вимогами. Фактично, це регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з точки зору, як досягнутих результатів, так і того, як їх досягнути або завдяки чому будуть досягнуті ці результати [5, с. 87].

Окремі автори трактують оцінку персоналу як процедуру визначення відповідності працівника вимогам посади або робочого місця. Так, Г. К. Реймаров формулює оцінку персоналу як процедуру визначення кількісних значень відповідності працівника своїй посаді [14, с. 111]. Причому акцент робиться тільки на визначення кількісних характеристик без урахування якісних показників. Таке визначення доповнюють О. Я. Кібанов [17], Л. В. Балабанова [1] та Л. М. Шимановська-Діанич [19]. Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця [17, с. 339]. Фактично, це регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з точки зору як засобів досягнення результатів, так і шляхів їх поліпшення. В інших дослідженнях цю категорію визначають з точки зору результативності діяльності працівника. Оцінка працівника – це оцінка підсумків його роботи [2, с. 69]. Американські фахівці з управління розглядають оцінку персоналу як засіб забезпечення керівника інформацією про те, наскільки ефективно кожен працівник виконує делеговані йому обов'язки [11]. Цілком виправдано вважається позиція західних спеціалістів у сфері менеджменту оцінки персоналу: оцінка має розглядатися як можливість відкритого обговорення прогресу в діяльності працівника, вибору шляхів удосконалення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він допускає, які з них пов'язані з його особистістю, як найбільш повно реалізувати свій потенціал.

За Є. В. Масловим, оцінка персоналу являє собою процедуру, що проводиться з метою виявлення

ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності відповідним вимогам [10, с. 218-219]. Він вважає, що виконавець повинен відповідати вимогам, які висуваються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, зумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів праці, технічних засобів тощо. Оцінці підлягають не лише професійна компетентність, але й реалізація цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, певним умовам виробництва, а результати праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

У студіях Ю. Г. Одегова і Л. Р. Котової основна увага приділяється оцінці діяльності персоналу з позицій організації оплати його праці. При цьому за мету оцінки висувається визначення ступеня ефективності праці. Природно, що в даному контексті на перший план виходить оцінка результатів праці, у тому числі – його продуктивності. Оцінка діяльності персоналу щодо досягнення цілей, так само як і оцінка ділових та особистих якостей, розглядаються як додаткові джерела інформації для прийняття кадрових рішень при винагороді персоналу [12]. Розвиток форм і методів оцінки, поширення її на різні елементи системи управління персоналом викликали появу наукових праць, що стали основою для побудови та розвитку комплексного підходу до оцінки персоналу, у тому числі – оцінки економічної ефективності системи управління персоналом загалом. Оскільки діяльність з управління людськими ресурсами організації вимагає фінансових інвестицій, то об'єктивно необхідною стає оцінка економічної ефективності проектування системи управління персоналом, якості підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, якості знань, умінь і навичок працівника. Безумовно, ці інноваційні підходи до оцінки не скасували і традиційних питань оцінки діяльності персоналу, які отримали свій подальший розвиток у дослідженнях В. А. Дятлова [16], О. Я. Кібанова [17], С. В. Шекшня [18].

Водночас слід вказати на наявність у вітчизняній економічній літературі спрощеного підходу до визначення сутності оцінки. Так, у студіях О. П. Єгоршина оцінка персоналу трактується як “визначення відповідності працівника вакантній або займаній посаді” [4], при цьому способами реалізації виступають оцінка потенціалу працівника, оцінка індивідуального внеску та атестація кадрів. Тут простежується повна термінологічна анархія автора, позаяк одна з цілей оцінки видається за її сутність, а види оцінок розглядаються як способи оцінки. Т. Ю. Базаров [15, с. 190-191], на відміну від О. П. Єгоршина, визначає оцінку персоналу як заходи, за допомогою яких встановлюється відповідність кількості і якості роботи до вимог технології виробництва, а систему оцінки він об'єднує у такі три основні рівні: повсякденна оцінка професійної діяльності, періодична оцінка виконання обов'язків та оцінка потенціалу. У роботах О. А. Борисової

оцінка трактується як “процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень” [3, с. 9.]. На нашу думку, обмеженість цього судження обумовлена тим, що автор оцінює діяльність поза оцінкою особистісних якостей. Крім того, з поля зору практично випадає мотиваційний аспект оцінки, що є загальновизначним її елементом.

У вітчизняних наукових публікаціях погляд на оцінку персоналу стає все більш адекватним тій ключовій ролі, яку вона покликана відігравати в системі загального менеджменту організації. Зокрема, базовим визначенням оцінки може розглядатися її трактування як цілеспрямованого процесу встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця [6]. При цьому в розвитку даного визначення автори розрізняють: оцінку діяльності, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточну оцінку персоналу підприємства, оцінку результативності праці, оцінку придатності. У низці досліджень І. А. Маркіна [9] обґрунтовано доводить, що система оцінки персоналу має вра-

ки, її інтерпретацію і використання отриманих результатів” [20]. На думку автора, зайва деталізація явища або категорій дозволяє глибше проникнути в його сутність, однак щодо оцінки персоналу більш доцільно позначити її як процес, що має свій конкретний результат.

О.В. Крушельницька [7] оцінку персоналу розглядає як елемент управління і як систему атестації кадрів, що застосовується в організації у тій чи іншій модифікації. Оскільки результати оцінки визначають становище працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором поліпшення трудової діяльності і ставлення до роботи. Поняття оцінки персоналу слід відрізнити від поняття атестації. Атестація персоналу – це лише один із традиційних методів оцінки персоналу, при якому керівник періодично аналізує ефективність виконання посадових обов'язків за допомогою стандартних критеріїв [18].

### 3. Узагальнення проблеми дослідження

Огляд літературних джерел засвідчує, що більшість дослідників розглядають категорію “оцінка персоналу”, характеризуючи лише окремих її показників чи групу показників без урахування всіх складників системи оцінки персоналу, зображені на рис. 1.

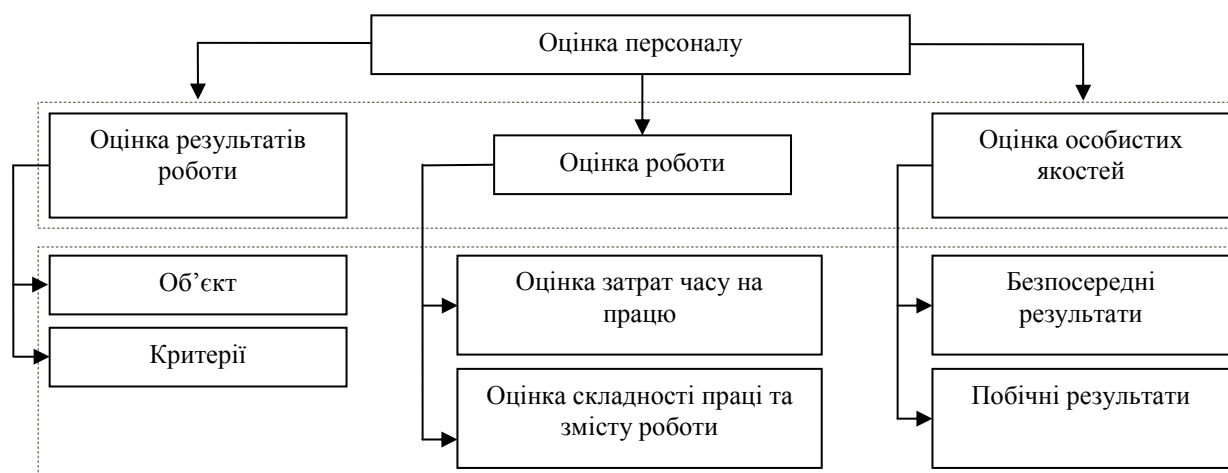


Рис. 1. Зміст категорії “оцінка персоналу”

ховувати і відображати такі фактори: стратегічні цілі організації; становище внутрішнього середовища; організаційну структуру та культуру організації; традиції даної організації; контингент працівників.

Низка авторів розглядає оцінку як судження про ступінь розвиненості, практичної вираженості якої-небудь якості (групи якостей) працівника, про результати його праці, що виражається в описовій формі (якісна оцінка) або числовій (кількісна оцінка) формі [20]. У цьому разі В. І. Шкатулла розглядає оцінку персоналу як результат оціночного процесу, який, у свою чергу, є основою для вироблення управлінського рішення. Не випадково розмежовані поняття оцінки й оцінювання, причому останнє трактується як “процес отримання оцінки, що включає підготовку, вибір предмета та об'єкта оцін-

Отже, роль оцінки персоналу в системі управління організацією дуже важлива і полягає в тому, що саме на її основі управляючий суб'єкт приймає відповідні рішення, ефективність яких залежить від того, наскільки ця інформація буде якісною і надійною. Значення оцінки виявляється ще й у тому, що вона пов'язує й об'єднує всі елементи системи управління персоналом. Неможливо здійснити управління персоналом за жодним напрямом (планування персоналу, відбір, адаптація, стимулювання праці, розвиток здібностей, трудові переміщення і кар'єра, згуртування колективу, вивільнення персоналу тощо), не проводячи при цьому оцінку відповідних ділових, особистісних чи професійних якостей працівників.

Але всі зазначені у статті формулювання даного поняття недостатньо повно відображають його

сутність і зводяться лише до оцінки результативності праці працівника чи до визначення відповідності його вимогам робочого місця і т. ін. Тобто фактично простежується підміна сутнісного змісту поняття одним із його цільових призначень. Ці визначення мають також і методичний недолік, бо практично в жодному з них немає посилання на того, хто проводить оцінку, тобто на суб'єкта оцінювання.

#### 4. Висновки

Враховуючи недоліки розглянутих визначень категорії “оцінка персоналу”, ґрунтуючись на сутнісному змісті поняття “оцінка” та беручи до уваги специфіку діяльності з оцінки персоналу, пропонуємо власне трактування категорії “оцінка персоналу”.

Оцінка персоналу – це діяльність суб'єкта оцінки з оцінювання об'єкта оцінки для отримання інформації про його якісні і кількісні характеристики, необхідні для проведення різних управлінських дій, а також здійснення зворотного зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління персоналом в організації.

Отже, можна виділяти різні аспекти категорії “оцінка персоналу”, що дозволить визначити її зміст, але в економічній літературі вона розглядається, насамперед, як елемент управління людьми. Водночас це необхідний засіб становлення якісного стану трудового потенціалу колективу, його сильних і слабких сторін, основа для вдосконалення і розвитку індивідуальних трудових якостей персоналу. Основним результатом оцінки переважно виступає визначення місця працівника в організації і перспектив його просування: це взаємний мотиваційний фактор поліпшення трудової діяльності і ставлення до праці.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К: ВД “Професіонал”, 2006. – 512 с.
2. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка : учеб. пособие / И. В. Бизюкова. – М. Экономика, 2002. – 150 с.
3. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 692 с.
5. Економіка підприємства / [за ред. С. Ф. Покропивного]. – К.: КНЕУ, 2001. – 526 с.
6. Технология управления персоналом (настольная книга менеджера) / [П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Т. Олегов]. – М.: Экзамен, 2000. – 288 с.
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
8. Магура М. И. Оценка работы персонала / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2004. – 645 с.
9. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: монографія / І. А. Маркіна. – К.: Вища школа, 2001 – 311 с.
10. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА–М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
11. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1993. – 702 с.
12. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход учеб.-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М.: Альфа-пресс, 2011. – 752 с.
13. Половинко В. С. Управление персоналом / В. С. Половинко. – Омск: ОмГУ, 2001. – 276 с.
14. Реймаров Г. Системный подход к оценке персонала / Г. Реймаров, Р. К. Грицук // Ядерная энергетика. – 2004. – №2. – С. 110-117.
15. Управление персоналом / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
16. Управление персоналом / [под ред. В. А. Дятлова]. – М.: Изд. Центр “Академия”, 2000. – 336 с.
17. Управление персоналом организации: учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
18. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно–практическое пособие / С. В. Шекшня. — М.: ЗАО “Бизнес–школа “Интел–Синтез”, 2002. — 368 с.
19. Шимановська-Діанич Л. М. Управління персоналом. Опорний конспект лекцій для студентів кооперативних вузів спеціальностей: 7.0502.01 “Менеджмент організацій”, 7.050206 Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Ч.ІІ. / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУСКУ, 2001. – 78 с.
20. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М.: НОРМА, 2003. – 992 с.