



УДК.330.331

О. В. Григор'єва,
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава
Т. О. Галайда,
старший викладач кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава
А. В. Іскрук,
магістрант кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О. Hrihorieva,
Poltava National Technical University name after Yuri Kondratyuk, Poltava
T. Galayda,
Poltava National Technical University name after Yuri Kondratyuk, Poltava
A. Iskruk,
Undergraduate, Poltava National Technical University name after Yuri Kondratyuk, Poltava

FORMING OF THE EFFECTIVE SYSTEM OF PERSONNEL'S EVALUATION AT THE ENTERPRISE

У статті досліджуються методологічні основи формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємствах в Україні. Розглянуто цілі, принципи та методичні підходи до проведення оцінки персоналу, класифікацію методів оцінювання працівників. Запропоновано комплексну модель оцінювання персоналу сучасного підприємства на основі системного аналізу кадрового потенціалу працівників за складовими, застосування критеріїв оцінювання ефективності роботи, методів психологічного оцінювання персоналу, надані рекомендації щодо застосування комплексної оцінки кадрового потенціалу та персоналу підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та результативності діяльності.

In the article methodological bases of forming of the effective system of evaluation of personnel are investigated on enterprises in Ukraine. Aims, principles and methodical going, are considered near realization of estimation of personnel, classification of methods of evaluation of workers. The complex model of evaluation of personnel of modern enterprise on the basis of analysis of the systems of skilled potential of workers after constituents, application of criteria of evaluation of efficiency of work, methods of psychological evaluation of personnel, given recommendations offers in relation to application of complex estimation of skilled potential and personnel of enterprise with the aim of increase of his competitiveness and effectiveness of activity.

Ключові слова: персонал підприємства, система оцінювання персоналу, методи оцінювання персоналу, принципи оцінювання персоналу, управління персоналом, кадровий потенціал.

Keywords: personnel of enterprise, system of evaluation of personnel, methods of evaluation of personnel, principles of evaluation of personnel, management a personnel, skilled potential.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції глобалізації та інтеграції, що проникають в усі ланки життєдіяльності в Україні, обумовлюють більш прискіпливе вивчення людського капіталу як одного з ключових факторів, що безпосередньо визначає ці процеси. Тож на перше місце виходять питання про управління персоналом та оцінку його діяльності і кадрового потенціалу.

Оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу з метою збереження конкурентоспроможних працівників, здатних забезпечити розвиток підприємства, та звільнення організації від персоналу, що не відповідає вимогам стратегії даного підприємства. Для працівників об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію їх подальшої трудової діяльності. Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розроблення заходів з поліпшення даної роботи. Отже, тема даного дослідження є актуальною з точки зору необхідності розроблення комплексного методичного підходу до формування ефективної стсеми оцінювання персоналу на сучасному підприємстві.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідженню системи оцінювання персоналу підприємства присвячена значна кількість праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема М.Х. Мескона, Г. Мінцберга та П. Друкера. Л.В. Балабанової, Б.М. Генкінв, О.А. Грішнної, В.М. Данюка, О.В.

Крушельницької, А.М. Колота, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, Л.Л. Петрової, В.М. Петюха, Ю.А. Опанасюк, О.В. Шляги та інших, які розглядали складові системи оцінки персоналу, її методи, принципи та ефективність, показники, що визначають систему оцінки та інші аспекти. Проте багатогранність та необхідність використання системного підходу до цієї проблеми, потребує подальших досліджень для ефективного формування і використання системи оцінювання персоналу підприємства. Актуальними є подальші дослідження також і в напрямку пошуку адекватних вимогам сьогодення підходів до всебічної оцінки персоналу й можливостей використання новітніх наукових підходів, їхнього узагальнення та комбінунвання з метою досягнення ефективності, оптимальності та економічності системи оцінювання персоналу на підприємстві.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження основних методичних підходів до формування ефективної системи оцінювання персоналу підприємства, та розроблення напрямів удосконалення цього

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінюванням персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [1].

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. У той самий час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації [2].

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління персоналом та організації його діяльності. Основою забезпечення цього є оцінка кадрів як відправна позиція для удосконалення управління персоналом, підвищення його мотивації, формування відповідного рівня оплати праці.

Оцінка персоналу пов'язує, об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле. Якщо надати порівняльну характеристику представленим групам підходів до оцінки персоналу, можна зазначити наступне:

- перша група підходів є достатньо простою в застосуванні і може використовуватися будь-яким підприємством. У випадку процесного підходу оцінка персоналу розглядається як елемент процесу, що являє собою підготовчий етап до атестації. Практика застосування системного підходу розглядає оцінку персоналу як один із основних елементів системи управління персоналом підприємства та відводить їй роль підсистеми, що поєднує всі елементи системи управління персоналом;

- друга група підходів до оцінки персоналу більше орієнтована на теоретичні знання у галузі менеджменту персоналу, але недостатньо орієнтована на практичний досвід.

Традиційний підхід заснований на тому, що атестація персоналу в першу чергу пов'язана з оцінкою виконаної роботи, з перевіркою відповідності працівника займаній посаді за допомогою виявлення його здібностей виконувати посадові обов'язки.

Слід розрізняти два види традиційного підходу – вітчизняний і закордонний. Відмінності між ними полягають у цілях, методах і результатах атестації та оцінки персоналу.

Традиційний вітчизняний підхід має в основному більш формальний характер, спрямований на постфактичне обґрунтування кадрових рішень.

Традиційна закордонна система атестації та оцінки персоналу розглядається в основному в рамках управління за цілями.

У той же час, досвід застосування традиційної системи оцінки персоналу в багатьох західних компаніях виявився малоефективним або взагалі невдалим. Проблема виявилася в тому, що в основі логічності та результативності даної системи лежить ряд припущень, які далеко не завжди можна застосувати на практиці.

Процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток організації, повинен сприяти професійному зростанню та розвитку співробітників, а не тільки бути орієнтованим на оцінку роботи персоналу за минулий період. Якщо співробітник розглядається як «людський капітал», то було б неправильно «списувати» ті кошти, які організація вже вклала в нього. Потрібно думати про способи підвищення віддачі на вкладений (створений) людський капітал на підприємстві. Сучасні технології оцінки та атестації персоналу – це, перш за все, способи підвищення віддачі від цього капіталу, пошук шляхів найкращого розпорядження корпоративними ресурсами.

Таким чином, у традиційній оцінці персоналу акцент ставиться на констатації того, що сталося, а в сучасній – на те, чому це сталося, та що потрібно виправити.

Найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації.

Оцінка заради характеристики та порівняння включає в себе аналіз оцінки особистості та оцінку здібностей, пов'язаних з роботою. Такий підхід намагається пов'язати оцінку персоналу виключно з роботою, а також необхідними навичками та можливостями для її ефективного виконання. Крім того, цей підхід зумовлює оцінку навичок та здібностей, що необхідні для освіти, розвитку та удосконалення [3].

В сучасних умовах досить популярним на сьогодні є використання комбінованого підходу, орієнтованого на результат з системою оцінки, заснованої на компетенціях.

В теорії та на практиці менеджменту трудових ресурсів існує декілька методичних підходів до визначення комплексної оцінки персоналу.

Однією із найбільш розповсюджених є методика, розроблена Науково-дослідним інститутом праці, яка включає в себе сукупність оцінок працівника (робітника, спеціаліста, керівника) з точки зору його професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів його роботи [4].

Важливим завданням оцінки персоналу підприємства є розроблення комплексу показників, які можуть достатньо повно оцінювати весь кадровий потенціал окремих працівників та підприємства в цілому. Сьогодні найбільш ефективною є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу).

Робота з кадрами може бути успішною за умови її системності та безперервності у часі. Максимально повне використання кадрового потенціалу працівників підприємства є чинником його успішної діяльності, а його оцінка слугує трьом основним цілям: адміністративній, інформаційній, мотиваційній [2].

Аналіз кадрового потенціалу слугує важливим організаційним фактором задоволення потреб як особистості, так і колективу, а також умовою стимулювання якості праці та особливо професійного розвитку. Компоненти аналізу кадрового потенціалу підприємства (організації) включають оцінку та атестацію кадрів. Основними завданнями проведення оцінки є: соціально-психологічне оцінювання; оцінювання за основними параметрами діяльності; комплексне оцінювання; локальне оцінювання. Систематичність вивчення та оцінювання особистості виконує особливе завдання – відбір так званого «ключового персоналу», формування «кадрового ядра» підприємства, яке визначає його поточне функціонування та розвиток.

Вихідними даними для оцінки персоналу можуть слугувати: моделі робочих місць, положення про атестацію кадрів, філософія підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, особисті справи співробітників, накази по кадрах, соціологічні анкети, психологічні тести.

В даний час загальні норми відносно проведення атестації працівників усіх категорій незалежно від місця роботи встановлені розділом III «Атестація працівників» Закону України «Про професійний розвиток працівників».

В цілому для отримання максимальної інформації про працівників необхідно застосовувати й інші методи оцінювання. Одним із нетрадиційних методів атестації є метод «360° атестація». Сутність цього методу полягає в тому, що співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різноманітними (всі ті, хто атестує, заповнюють одну й ту саму форму оцінювання, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація проводиться за допомогою комп'ютера), проте сутність цього методу – отримання всебічної оцінки того, кого атестують. Використання даного методу іноді може створювати певні проблеми – розширення складу співробітників, які оцінюють атестанта, може стати причиною ряду конфліктів, пов'язаних з об'єктивністю оцінювання [6].

Ще одним із різновидів нетрадиційних методів є психологічні методи оцінювання. За допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ професійні психологи

оцінюють працівника. На відміну від традиційної атестації, оцінюються не результати (ефективність роботи на посаді), а потенціал працівника. Психологічні методи дають змогу досягти високої точності і деталізації оцінювання, проте великі витрати, які пов'язані з необхідністю залучення професійних психологів, обмежують сферу їх застосування. Проведення такого аналізу та оцінки кадрового потенціалу працівників підприємства дозволить виявити не тільки їх потенціал, але й отримати відомості про самооцінку, психологічні особливості та мотивацію працівників.

На рівні підприємства мотиваційний механізм повинен гарантувати: нормальну зайнятість працівників, надання рівних можливостей персоналу для професійного і службового просування; узгодженість рівня оплати праці з отриманими результатами, створення умов безпеки трудової діяльності, підтримку в колективі здорового психологічного клімату та інші [7].

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з таких етапів.

1. Оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення.

2. Аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямків аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані. Якщо при прийомі на роботу була проведена досить серйозна перевірка ступеня наявності у працівника тих чи інших якостей, то у даному випадку слід пов'язати оцінювання особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо при відборі працівника оцінювався його потенціал, то після певного періоду роботи у посаді варто виявити, як ці можливості були ним реалізовані.

Щоб працівник міг реалізувати свої можливості, йому повинні бути створені відповідні умови: умови праці, застосовувана система оплати і стимулювання творчої діяльності, можливості для реалізації очікувань працівника від роботи в даній посаді і на даному підприємстві та ін. Звідси логічно випливає необхідність включення в оцінювання працівника й ступеня використання його потенційних можливостей.

Аналіз повинен дати відповідь, чи є більше провини в тому, що працівник, який володіє гарними якостями для виконання даного виду діяльності, має середні результати: він сам через відсутність інтересу до роботи, зниження вимогливості до себе тощо, чи підприємство через відсутність належних умов для високоефективної роботи.

При акцентуванні уваги в ході оцінювання на результатах праці необхідно мати чітке уявлення про те, які результати піддаються оцінюванню, чи є вони наслідком особистих трудових зусиль конкретного працівника. Якщо ж результати є наслідком колективних зусиль, то чи можливо використання непрямого оцінювання праці конкретного працівника.

Якщо вимагається завдання оцінювання особистих якостей працівника, то необхідно визначити: які якості вибрати з великого їх переліку; які якості вважаються основними для працівника або характерними для певної категорії працівників; чи допоможуть обрані якості об'єктивно оцінити усіх працівників з використанням однієї методики чи для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм тощо.

Діапазон методів оцінювання персоналу достатньо широкий. У конкретній ситуації управління персоналу підприємства їх можна застосовувати в довільній чи заданій комбінації. Використання видів, прийомів та методів аналізу для конкретних цілей вивчення процесу управління персоналу у сукупності становить методологію та методику його оцінки [6]. Комплексне використання існуючих методів дозволить забезпечити функціонування на підприємстві ефективного механізму оцінювання. Налагоджений механізм оцінювання персоналу позитивно вплине на ефективність праці співробітників підприємств, що у свою чергу позначиться на всіх процесах, які відбуваються в організації. Комплексна модель оцінки кадрового потенціалу та персоналу, яка пропонується для застосування на підприємствах, наведена на рис. 1.

Застосування комплексного оцінювання персоналу та його кадрового потенціалу на підприємствах має суттєве практичне значення для розроблення та вдосконалення стратегії й тактики управління персоналом у сучасних умовах.

Це дозволить підприємству швидше й результативніше здійснювати виробничу діяльність чи надавати послуги, забезпечити йому більше конкурентних переваг та дозволить закріпити свою позицію на ринку, відкриє нові горизонти для розвитку і, як наслідок, покращить загальні результати діяльності підприємства.

Висновки. Враховуючи все більшу обмеженість джерел забезпечення підприємств кваліфікованою робочою силою та її зростаючу вартість, на першому плані кадрової політики є завдання розвитку і максимального використання вже наявного у підприємства кадрового потенціалу. Отже, застосування даної моделі дозволить досягти головної мети удосконалення кадрової політики підприємства, що полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

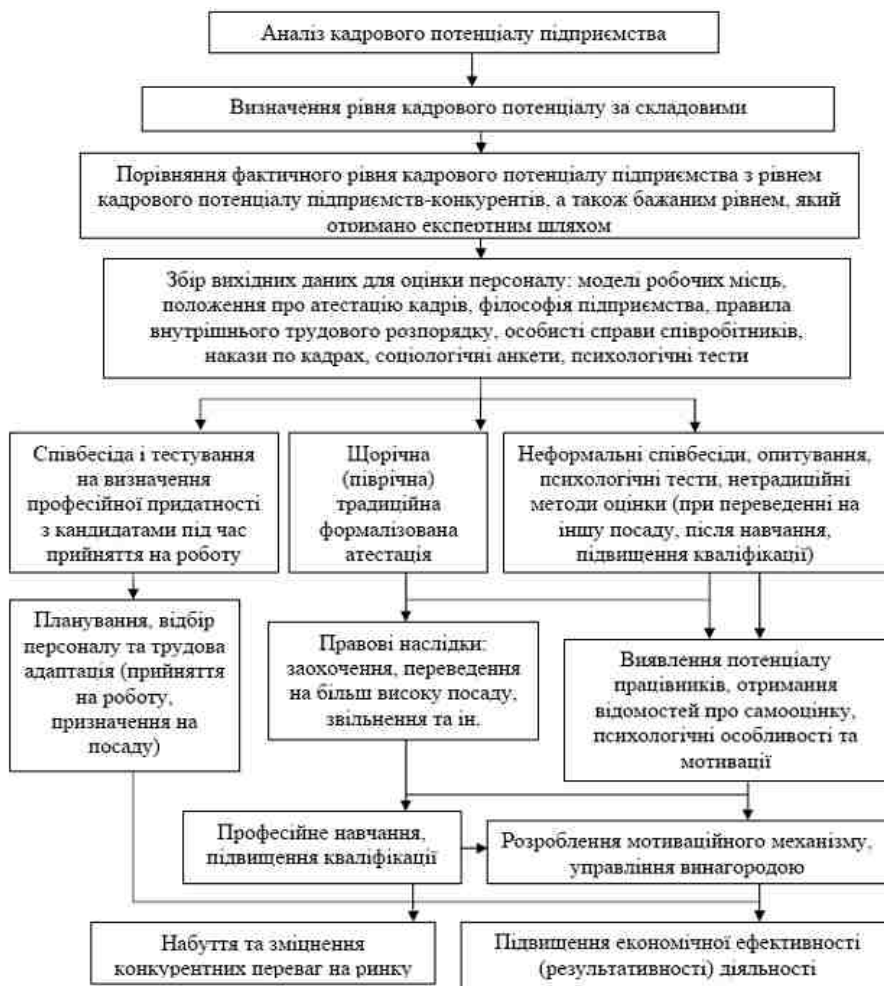


Рис. 1. Комплексна модель оцінки кадрового потенціалу та персоналу підприємства

Таким чином, можна зробити висновок, що оцінка персоналу на підприємстві – це важливий і актуальний на сьогоднішній день процес. Перевірка персоналу на відповідність критеріям організації як в психологічному, так і в поведінковому сенсі сприяє успішному її розвитку і створенню сприятливих умов для кар'єрного зростання співробітників. Для створення в організації ефективної системи оцінювання персоналу необхідно дотримуватися ряду правил, серед яких найбільш важливими є: зацікавленість і підтримка вищого керівництва, наявність в організації висококваліфікованих працівників, які відповідають за використання системи оцінки персоналу, ретельна підготовка документів, які регламентують роботу системи оцінки персоналу, своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінювання персоналу та встановлення чіткого зв'язку у роботі системи оцінювання працівників із системою оплати праці. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання роботи очікуваним, керівники можуть розробити конкретні управлінські рішення, а також заходи, спрямовані на поліпшення як загальних, так і індивідуальних результатів праці. Результати оцінки персоналу доцільно використовувати при плануванні, доборі і формуванні персоналу, мотивації і стимулюванні працівників, підготовці і перепідготовці кадрів, управлінні кар'єрою, формуванні кадрового резерву та формуванні корпоративної культури організації.

Оцінка працівника на підприємстві в тому чи іншому вигляді здійснюється на кожному етапі роботи з персоналом. Сучасність підходів до оцінки персоналу визначається можливістю розширення меж застосування діагностичних досліджень стосовно різних аспектів діяльності працівника на підприємстві, а також збільшення їх результативності.

Кожне підприємство в змозі обрати будь-який підхід до оцінки персоналом, однак для ефективності оцінки необхідно розуміти переваги та недоліки кожного з існуючих підходів, володіти інструментарієм для здійснення оцінок у рамках обраного підходу тощо. Загалом, вибір підходу до оцінки персоналу є досить вагомим фактором при побудові ефективної, сучасної системи оцінки персоналу на підприємстві. Не менш вагомим при цьому є визначення відповідної управлінської технології впровадження системи оцінки персоналу на підприємстві, що також може стати предметом подальших досліджень у цьому напрямку.

Література.

1. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: [монографія] / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок. – Запоріжжя, 2008, 234 с.
2. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – №1. – С. 134-140.
3. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах / О.В. Шляга, А.С. Білоус [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf
4. Цаль І.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / І.І. Цаль. – Вінниця: ВФЕУ, 2010. – 322 с.
5. Закон України «Про професійний розвиток працівників» – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
6. Балабанова, Л.В. Управління персоналом: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006, 471 с.
7. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002., 337 с.

References.

1. Tkachenko, A.M. and Morschenok, T.S. (2008) "Stratehichni napriamy udoskonalennia upravlinnia personalom: [monohrafiia]" [Strategic directions of improvement of management a personnel: [monograph], Zaporizhzhia, Ukraine
2. Opanasuk, U.A. and Rud, A.V. (2012), "An improvement of the system of estimation of personnel is on an enterprise", *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu*.

Seriia Ekonomika, vol.1, pp. 134-140

3. Shliaha O.V. (2012) "Pidkhody do otsinky personalu na pidpriemstvakh", available at: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (Accessed 2 November 2014)

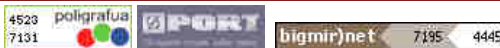
4. Tsal' I.I. (2010) "*Menedzhment personalu: [navch. posib.]*", [Management of personnel [train aid], VFEU, Vinnytsia, Ukraine.

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "About professional development of workers", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (Accessed 2 November 2014).

6. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2006), *Upravlinnia personalom* [Human Resource Management], DonDUET, Donets'k, Ukraine.

7. Kolot, A.M. (2002) "*Motyvatsiia personalu: [pidruchnyk]*", [Motivation of personnel:[textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.11.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"