

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 331.1

JEL Classification J53

ОЦІНКА ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Максимюк Г. М., аспірант

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Оцінка є ключовим елементом управління персоналом. Об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його дальшої трудової діяльності. В роботі були виділені основні причини оцінки. Встановлено, що оцінка персоналу має позитивні наслідки – покращує ефективність діяльності, спрощує комунікації на підприємстві, підвищує увагу та концентрацію персоналу, виявляє слабкі місця персоналу. З іншого боку існують і деякі негативні моменти від проведення оцінки персоналу – отримання та очікування оцінки може викликати стрес у працівників, та створити напругу у відношеннях менеджерів та підлеглих, можливе допущення помилок або викривлення результатів. Виявлено основні типи помилок, які можуть бути допущені під час проведення оцінки персоналу – використання перемінних стандартів, ефект новизни, ефект першості, середня оцінка, поблажливість, занадто сувора оцінка, упередженість, ефект німбу, ефект рогу. Надані рекомендації щодо недопущення таких помилок під час оцінки. Основні з них – використовувати однакові стандарти оцінки для всіх працівників, відстежувати результати діяльності робітників протягом всього періоду оцінки, зосередженість на індивідуальних результатах праці окремих робітників. Виділено ключові показники оцінки персоналу, запропонована їх класифікація для забезпечення процесу управління.

Ключові слова: персонал, оцінка персоналу, помилки при оцінці персоналу, оцінщик.

PERFORMANCE APPRAISAL AS THE ELEMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Ganna Maksymyuk, Postgraduate

Kharkiv National Automobile and Highway University

Summary. Performance appraisal is the key element of human resources management. Objective appraisal enables employees to have an idea of how their work was evaluated, and has an influence on employees' positive motivation. We marked out main reasons for conducting performance appraisal in the article. Positive consequences of performance appraisal are improving employees' performance, aid with communication in a company, increasing employees' concentration, exposing weak points in employees' activity. On the other side, there are some disadvantages in conducting the performance appraisal. It can be rather stressful and create tension in a company communication system, some mistakes can be made or results changed. Mistakes made by raters is a major source of problems in performance appraisal. Main types of raters' errors are the follows: varying standards, novelty effects, central tendency, leniency, strictness, rater bias, halo effect, horns effect. Some recommendations in order to avoid such mistakes were suggested. The main of them – to use the same standards for every employee, to document results of employees' performance during the whole appraisal period, to focus on the individual results of each employee. Key indicators for performance appraisal were marked out and their classification for management process support was suggested.

Keywords: employee, performance appraisal, mistakes during employee evaluation, rater.

Постановка проблеми. Одним з найголовніших чинників успішності діяльності підприємства є ефективна та злагоджена робота його персоналу. Для підтримання ефективної діяльності, мотивації, контролю та виявлення слабких та сильних сторін в роботі персоналу в цілому та окремих робітників слід проводити оцінку персоналу.

Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань [1].

Об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності [2]. Однак, проведення об'єктивної незаангажованої оцінки є досить складним завданням, тому що оцінщик не застрахован від допущення помилок, суб'єктивізму, тобто прояву людського фактору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам управління та оцінки персоналу присвячено роботи багатьох українських та закордонних вчених, а саме: Колота А. М., Балабанова Л. В, Сардак О. В, Пітчард Р., Денісі А., Шредера М. та інших.

Невирішені складові загальної проблеми. Проте, проведення оцінки персоналу, як одного з елементів управління персоналом описано фрагментарно, потребують подальшого розгляду й узагальнення.

Формулювання цілей статті. Метою даної роботи є теоретичний розгляд оцінки персоналу, як одного з елементів управління. Для цього було поставлено наступні завдання: виявити основні причини для проведення оцінки, розглянути наслідки проведення оцінки, та визначити можливі помилки при її проведенні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка є ключовим елементом управління персоналом, вона повинна розглядатися як можливість відкритого обговорення прогресу в діяльності працівника, вибору шляхів поліпшення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він робить, які з них пов'язані з його особистістю, яким чином найбільш повно реалізувати свій потенціал [3].

Виділяють наступні причини для проведення оцінки персоналу [4]:

- підвищення продуктивності праці;
- обґрунтування прийняття управлінських рішень стосовно персоналу (підвищення, переведення, звільнення та ін.);
- покращення комунікаційних процесів всередині підприємства (дає співробітникам можливість дізнатись про свою успішність, та успішність колег, визначити очікування керівництва);
- визначення необхідних напрямків та програм розвитку персоналу;
- ведення документації, з метою відстеження кадрових рішень та дотримання юридичних вимог;
- встановлення та регулювання розміру заробітної платні;
- відбір працівників або кандидатів, які найкраще підходять для виконання окремих важливих завдань.

Крім того оцінка персоналу може бути використана для мотивації працівників, як індикатор можливості отримати винагороду за високі досягнення та сумлінну працю, або виступати як частина системи моніторингу розвитку кар'єри працівника.

Проведення формальної оцінки персоналу веде до позитивних наслідків [5]:

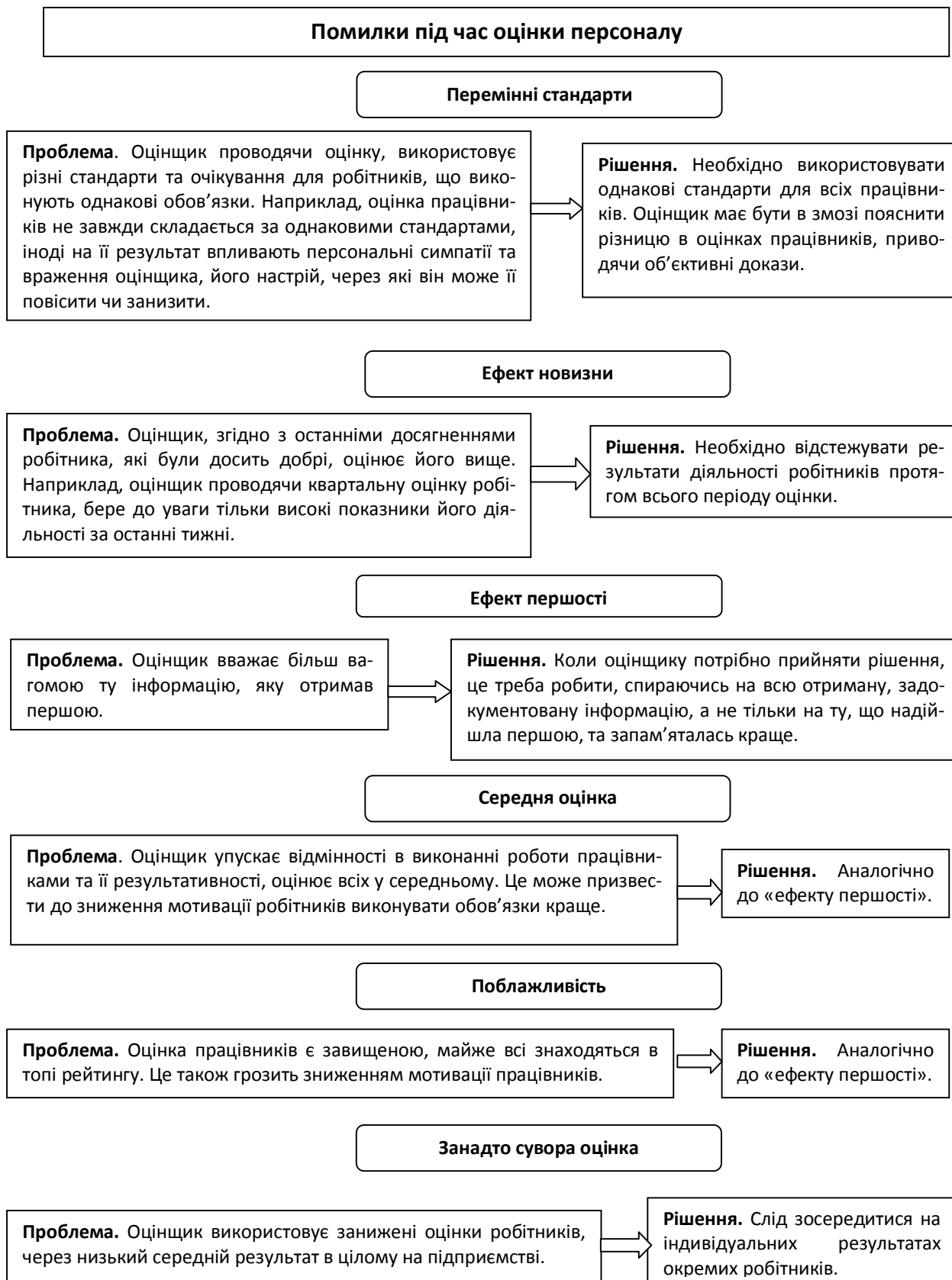
- проведення оцінки персоналу може покращити ефективність діяльності підприємства в цілому;
- спрощення комунікації – створення зворотного зв'язку із кожним працівником щодо продуктивності та ефективності його праці, зменшення відчуття невизначеності у працівників;
- добре розроблена система оцінки може виступати сигналом для працівників про те, наскільки їх діяльність співпадає з очікуваннями підприємства;
- підвищення уваги та концентрації персоналу – належним чином побудована та здійснена система оцінки персоналу може знизити дію відволікаючих факторів;
- виявлення слабких місць персоналу та потреб у навчанні та тренінгах.

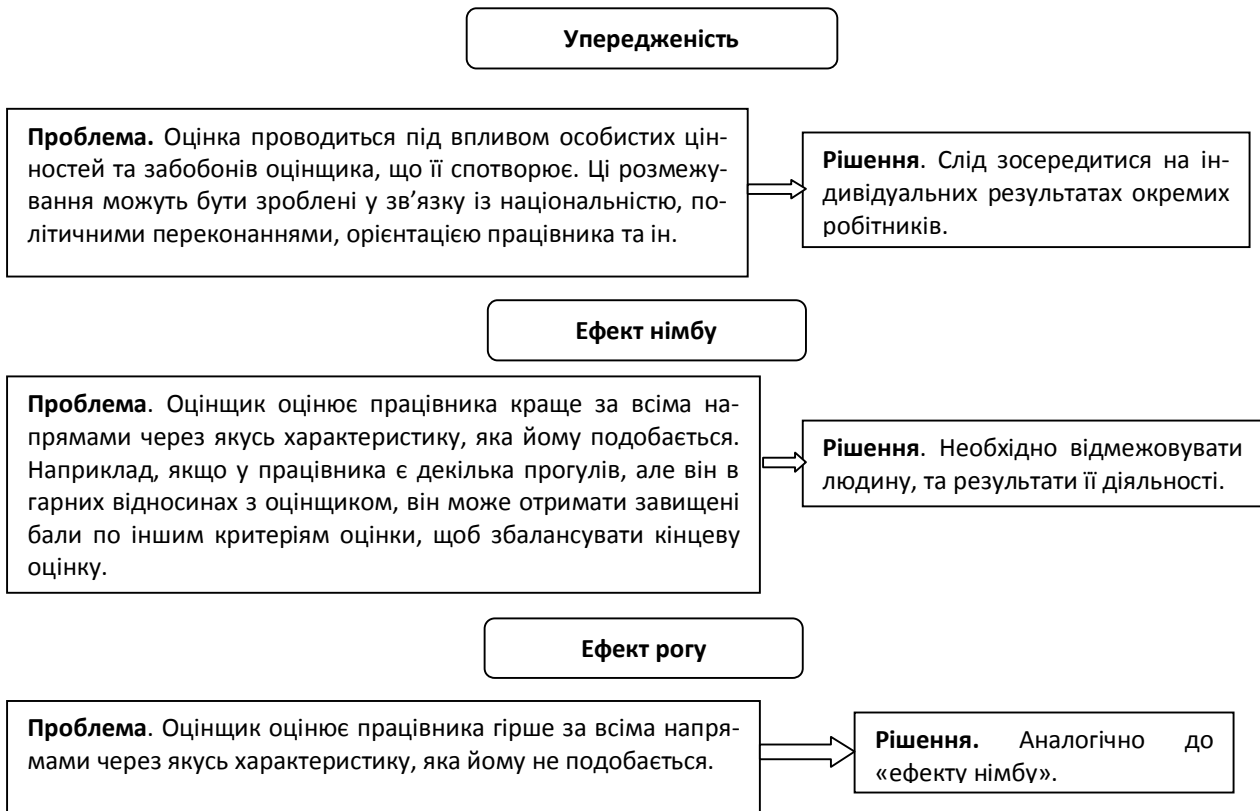
Однак, крім позитивних ефектів оцінка може призвести до деяких негативних ефектів:

- негативне сприйняття – отримання та очікування оцінки може викликати стрес у працівників, та створити напругу у відношеннях менеджерів та підлеглих, особливо якщо працівники, які оцінюються не довіряють тим, хто проводить оцінку [6];
- проведення оцінки може бути неефективним, якщо вона не відповідає стратегічним цілям підприємства та нормам корпоративної культури;
- допущення помилок або викривлення результатів – оскільки оцінку проводить людина, то не виключено, що оцінка в деяких випадках буде суб'єктивною або дещо завищеною, щоб порадувати працівників та уникнути потенційного конфлікту.

Оцінка персоналу має проводитися принаймні щорічно, однак, науковці відзначають [5], що частіше проведення оцінки (частіше, ніж раз на рік) має позитивний вплив як на підприємство, так і на працівників. Також частота оцінки може залежати від характеристик виконуваної роботи: для працівників, які виконують рутинну роботу, де метою є збереження заданої ефективності, буде достатнім проведення річної оцінки їх досягнень, а для тих, хто виконує нерутинну роботу, де є простір для прийняття самостійних рішень та розвитку доцільним буде проведення частішої оцінки.

Помилки, допущені оцінщиками (рис. 1), є однією з головних проблем, виникаючих при проведенні оцінки персоналу. Дуже складно досягнути повного усунення таких помилок, але підвищення обізнаності оцінщиків з цього приводу допоможе мінімізувати їх кількість [7].





**Рисунок 1 – Проблеми, що виникають під час проведення оцінки персоналу
Побудовано автором за даними [8]**

В якості ключових показників для оцінки діяльності персоналу можна виділити продуктивність праці, коефіцієнт стратегічної інформованості, коефіцієнт стратегічного перенавчання, показники порушення трудової дисципліни та ін. При виборі показників головне не кількість показників, а їх взаємодоповнюваність і забезпечення можливості різнобічної характеристики процесу управління персоналом. Для забезпечення прі виборі показників рекомендується спиратися на запропоновану класифікацію:

- Показники, що залежать від діяльності керівництва підприємства (наприклад, показник стратегічної інформованості, який оцінює питому вагу доступної інформації щодо необхідної).
- Показники, що залежать від діяльності працівника (наприклад, показники порушення трудової дисципліни).
- Показники, величина яких схильна до впливу зовнішніх факторів: зміна законодавчо встановлених норм, правил, регламентів та ін.
- Інші показники (наприклад, рівень горизонтальної взаємодії, показники змішаного впливу).

Зовнішні показники слід вивчати і прогнозувати для розробки заходів щодо зниження їх негативного впливу на діяльність підприємства і використання їх позитивного ефекту. Показники, що залежать від діяльності керівництва підприємства, необхідно коректувати відповідно до існуючої стратегії підприємства. Показники, що залежать від діяльності працівника, рекомендується використовувати для оцінки діяльності працівника та мотивації його праці. У разі різнобічно спрямованих результатів оцінки показників процесів управління персоналом, ми згодні з думкою Р. Каплана і Д. Нортонна [9] про необхідність визначення мінімально необхідного рівня для кожного показника, щоб низький показник, який не досяг мінімального рівня, беззастережно не перекривався іншим високим показником.

Висновок. Для того, щоб оцінка персоналу вела до позитивних змін на підприємстві, не зменшувала, а навпаки посилювала мотивацію персоналу, служила надійним підґрунтям для прийняття управлінських рішень, вона має бути об'єктивною та охоплювати різні показники діяльності персоналу. Для цього керівництву потрібно уважно

віднести до розробки програми оцінки персоналу та призначенню відповідального за проведення оцінки – це має бути об'єктивний, надійний співробітник, який буде мати змогу проходити спеціальне навчання на тренінгах та курсах.

Було виділено ключові показники оцінки персоналу, запропонована їх класифікація для забезпечення взаємодоповнюваності та різносторонньої характеристики процесу управління персоналом.

Перелік посилань.

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А. М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.
2. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Angelo S. DeNisi. Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework / Angelo S. DeNisi, Robert D. Pritchard. // Management and Organization Review. – 2006. – Vol. 2, No. 2. – p. 253–277.
5. Schraeder M. A Critical Examination of Performance Appraisals: An Organization's Friend or Foe? / Schraeder M, Becton, J. Bret, Portis R. // JOURNAL FOR QUALITY AND PARTICIPATION. – 2007. – №30. – p. 20–25.
6. Performance appraisals: usage, criteria and observations" / Linda S. Pettijohn, R. Stephen Parker, Charles E. Pettijohn, John L. Kent. // Journal of Management Development. – 2001. – №20. – С. 754–771.
7. Patricia. 6 Errors Managers Make on Performance Appraisals [Електронний ресурс] / Patricia // Smart church managment. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://smartchurchmanagement.com/performance-appraisal-rater-errors/>.
8. Performance appraisal [Електронний ресурс] // Wikipedia – Режим доступу до ресурсу: https://en.wikipedia.org/wiki/Performance_appraisal#cite_note-DeNisi6-12.
9. Каплан Р. С. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.

Стаття надійшла: 21.11.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 331.108.37

JEL Classification 120

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мирошніченко Ю.В., к.т.н., доцент

Молчанова Т.С.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. У даній статті розглянуто сутність і значення системи управління персоналом підприємства та шляхи підвищення її ефективності.

Визначено місце принципів формування системи управління серед загальних принципів менеджменту. У статті наведено різні аспекти управління персоналом, які існують на сучасних підприємствах. Розглянуті існуючі теоретичні підходи розуміння та трактування поняття «управління персоналом». Визначені умови, за яких забезпечується ефективно функціонування системи управління персоналом та виявлено основні актуальні принципи формування.

На думку авторів управління персоналом як багатогранне та складне поняття повинно розглядатися насамперед на основі системного підходу, який виражається через побудову комплексу взаємопов'язаних підсистем, які направлені на вирішення тактичних та стратегічних проблем управління, досягнення мети організації та побудови ефективної концепції управління, яка направлена на створення, планування та контроль за системою управління персоналом.

Проведено аналіз японської та американської моделей управління персоналом та виділення їх ключових ознак. Запропоновано комплексну систему ефективного управління персоналом з урахуванням особливостей менталітету в Україні, яка основана на симбіозі японської та американської моделей. Вона одночасно включає в себе індивідуалізм та моральний стан.