

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 33:005.95/.96

JEL Classification: M 12

МЕХАНІЗМ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

Гірман А.П., к.політ.н., доцент

Бут М.О.

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

Анотація. Стаття присвячена питанням оцінки персоналу підприємства. Обґрунтовано необхідність пошуку нових технологій та інструментарію, що забезпечують проведення ефективної оцінки персоналу, виявлення його професійно-особистісного потенціалу і розв'язання завдань, пов'язаних з ефективністю діяльності.

Мета статті: Пошук комплексних технологій і якісного інструментарію, що забезпечують проведення ефективної оцінки персоналу.

Методика дослідження. В статті розглянуто складові та етапи процедури оцінки персоналу.

Керівникам компаній запропоновано враховувати такі особливості управління людськими ресурсами, як самовдосконалення і розвитку персоналу в організації, участь персоналу в прийнятті рішень, а також взаємодію між організацією і персоналом. В рамках взаємної співпраці роботодавця та працівників пропонується регулярний, комплексний взаємоспрямований підхід до оцінки як з боку компанії, так і з боку персоналу.

Результати дослідження. Така модель спрямована на реалізацію основного принципу ефективного управління персоналом і полягає у поєднанні економічної і соціальної ефективності. Вона є основою соціально-орієнтованого управління, при якому підхід «співробітники-підлеглі» змінюється на інший підхід – «співробітники-партнери».

Наукова новизна результатів дослідження. Зазвичай зворотний зв'язок традиційних процедур оцінки виражається в обговоренні і аналізі результатів оцінки з працівником на заключному етапі оціночної процедури. Оцінка з використанням двосторонньої моделі передбачає повноцінну участь співробітника у процедурах оцінки і вплив на зміну організаційних показників. Таким чином, взаємоспрямована модель заснована на залученні персоналу в процедуру оцінки, і включає, у свою чергу, зворотний зв'язок.

Практична значущість результатів дослідження. Розвинена система оцінки персоналу здатна виступити в ролі інтелектуального капіталу фірми.

Ключові слова: персонал, організація праці, методи оцінки, модель оцінки персоналу, підвищення ефективності.

THE MECHANISM OF EVALUATION OF PERSONNEL AS PART OF THE MODERN LABOUR ORGANIZATION

Alla Girman, PhD in Political Sciences, Associate Professor

Mykola But

The University of Customs and Finance in Dnipro

Summary. The article is devoted to evaluation of personnel. The necessity of search of new technologies and tools providing for the effective assessment of personnel, identification of his personal and professional capacity and solve problems associated with efficiency.

Aim of the article: Search of complex technologies and quality tool, that provide realization of effective estimation of personnel.

Methodology of the study. The article considers the components and the steps in the procedure of personnel assessment.

Executives proposed to account for such features of human resource management as improvement and staff development in the organization, staff participation in decision-making and the interaction between the organization and the staff. In the framework of mutual cooperation between the employer and employees are offered regular, comprehensive vzaimoponimani assessment approach from the company and from the staff.

The results of the study. This model is aimed at implementing a basic principle of effective personnel management and is a combination of economic and social efficiency. It is the basis of socially oriented management, which approach the "staff subordinates" is changed to another approach – the "staff partners".

The scientific novelty of the research results. Usually feedback of traditional assessment procedures is reflected in the discussion and analysis of results of the evaluation with the employee at the final stage of the evaluation procedure. Evaluation using a two-way models provides for full participation of the employee in the assessment procedures and impact on the organizational performance. Thus, vsamsonova model based on the involvement of staff in the assessment process, and includes, in turn, feedback.

The practical significance of the research results. It is developed the system of assessment of personnel able to act as the intellectual capital of the firm.

Keywords: personnel, organization of labour, methods of assessment, model of assessment of personnel efficiency.

Постановка проблеми. У сучасних концепціях управління людськими ресурсами зростає роль оцінки в системі управління персоналом та підприємством, її інформаційне, системотворче, оптимізаційне та мотиваційне значення. В оцінці, як могутньому, технологічному засобі в руках керівника закладені основні резерви регулювання, опосередкованого впливу на кінцевий результат функціонування всієї організації.

Разом з тим, поряд з різноманітними резервами підвищення конкурентоспроможності та результативності діяльності підприємства оцінка персоналу містить у собі значні ризики від її непрофесійного, несистемного, або нецільового використання. Отже, оцінка персоналу в організації являє собою інструмент, здатний призвести як до перспективного позитивного, так і помноженого негативного соціально-економічного ефекту, а тому її реалізація на практиці пред'являє особливі, дуже високі вимоги до кваліфікації та рівня самосвідомості користувачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останнє десятиліття питання оцінки персоналу висвітлюються в багатьох наукових дослідженнях. Використання в цій сфері нових технологій, заснованих на зміні підходу до персоналу як до ключового активу організації – обов'язкова умова вдосконалення діяльності компанії. Значний внесок у цій науковій сфері здійснили М. Армстронг, О. Білінська, В. Близнюк, К. Борисова, М. Гончаренко, О. Грішнова, К. Дідур, О. Дяків, А. Зленко, Л. Ніколаєнко, Ю. Одегов [1-11] та ін.

Невирішені складові загальної проблеми. Однак складність впровадження комплексних систем оцінки на сучасних підприємствах обумовлена тим, що накопичений емпіричний матеріал, наукове і практичне знання в сфері оцінки персоналу має багато в чому міждисциплінарний характер. Проблема полягає в розрізненості напрацювань з різних питань оцінки, їх розпорошеність у різних науках управлінні персоналом, економіки праці, соціології праці, психології праці, теорії управління та інших, а також в необхідності консолідації наявних концепцій, адаптації зарубіжних методик до вітчизняних умов.

Формулювання цілей статі. Тому перед багатьма організаціями стоять завдання розробки комплексних технологій і якісного інструментарію, що забезпечують проведення ефективної оцінки персоналу, виявлення його професійно-особистісного потенціалу та розв'язання на цій основі найбільш складних завдань, пов'язаних з ефективністю діяльності. При цьому нові системи оцінки персоналу повинні успішно долати наявні проблеми, у тому числі: невідповідність пропонованих вимог працівникам, суб'єктивізм керівників в оцінках діяльності співробітників; формалізм у проведенні оцінки персоналу та неефективне використання інформації, одержаної в ході оцінки персоналу; недостатнє врахування специфіки конкретної організації, вузьку спрямованість, надмірні ускладненість і трудомісткість, а також недостатню інтегрованість оціночних процедур у системі управління організацією.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростання ролі оцінки персоналу в управлінні організацією вимагає зміни механізмів і принципів роботи з персоналом. Своєчасність і адекватність змін у даній сфері управління організацією, в кінцевому рахунку, визначає успіх будь-якої організації [1]. Основою побудови ефективної системи управління персоналом є інформація про сукупний трудовий потенціал організації, про потреби в персоналі необхідної кваліфікації, рівень професійних якостей і потенціалу кожного працівника, яка може бути отримана лише за допомогою грамотного впровадження комплексної системи оцінки персоналу та прийняття обґрунтованих управ-

лінських рішень.

Процедури оцінки персоналу є базовою для багатьох аспектів кадрової роботи, зокрема: прийомі на роботу (оцінка ступеня готовності кандидата до роботи на посаді, визначення наявності чи відсутності у нього необхідних для ефективної роботи якостей); просування по кар'єрних сходах (оцінка ступеня підготовленості кандидата до виконання нових функцій); навчання (оцінка рівня професійної компетенції, виявлення переліку необхідних знань і навичок, а також визначення напрямку, яким має йти навчання і розвиток співробітника); реорганізації (оцінка можливості працівників адаптуватися до нових умов роботи, вибір найбільш адаптивних і ефективних співробітників для подальшої роботи в компанії); скорочення і звільнення (оцінка перспектив для працівника та рекомендації для більш успішної роботи); заохочення (встановлення заходів, що впливають на розмір винагороди) та ін.

Грамотне проведення оціночної процедури з урахуванням всіх етапів (правильна постановка мети, розробка критеріїв, вибір оптимальних методів та інструментів оцінки, підготовка працівників до оціночної процедури і т. д.) дозволяє уникнути багатьох помилок, отримати найбільш об'єктивну та всебічну інформацію і, таким чином, підвищує ефективність оціночної процедури.

Оцінка персоналу в сучасних умовах повинна мати комплексний характер і включатися в загальну систему управління організацією. Комплексна система оцінки персоналу дозволяє вирішувати ряд завдань: враховувати все різноманіття внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності організації; знижувати ризик отримання випадкових результатів при оцінці персоналу; забезпечувати зв'язок усіх елементів самої системи та інтеграцію системи оцінки в процес управління організацією та зовнішнє середовище організації; урахувати специфіку діяльності та конкретні умови; ґрунтуватися на системі комплексних показників. Серед найбільш відомих методів можна виокремити такі:

1. Біографічний метод
2. Описовий метод
3. Анкетування
4. Інтерв'ю (Співбесіда)
5. Метод самооцінки
6. Метод поведінкових рейтингових шкал
7. Ранжування
8. Метод еталону
9. Метод бальної оцінки.
10. Метод коефіцієнтів
11. Метод спостереження
12. Метод заданого розподілу
13. Метод вимушеного вибору
14. Метод критичного випадку
15. Метод попарного порівняння
16. Метод управління за цілями Management by Objectives (MBO),
17. Ассесмент-центр
18. Соціометричний метод (360-градусна атестація)

Розробці комплексної системи оцінки персоналу повинна передувати діагностика існуючих оціночних процедур, для якої доцільно розробляти спеціальний інструментарій, що враховує особливості діяльності конкретної організації. Крім того вона повинна розроблятися з урахуванням сучасних вимог, що пред'являються до персонал-технологій: наявність чітких цілей, що корелюють з цілями організації; відповідність філософії, політиці та практиці управління в організації, а також організаційній культурі; підтримка і контроль з боку керівництва; забезпеченість ресурсами; інструментальна забезпеченість; наявність чіткої системи розподілу відповідальності за напрями роботи; періодична оцінка ефективності застосування персонал-технологій; постійне вдосконалення і розвиток персонал-технологій; досить високі рівні кваліфікації, мотивації і зацікавленості виконавців; гуманний підхід до персоналу.

При підготовці до проведення оцінки персоналу особливе значення має визначення критеріїв оцінки для кожної категорії персоналу. Оскільки критерії оцінки персоналу являють собою найбільш значущі робітники, поведінкові, особистісні характеристики співробітників, а також характеристики результатів їх діяльності, необхідний комплексний підхід до їх формування, що передбачає включення кількісних, якісних, організаційних, факторних, ситуативних, соціально-статусних та особистісних характеристик.

Особливе значення для підвищення ефективності оцінки персоналу в сучасних організаціях має оцінка потенціалу працівника, яка повинна здійснюватися з урахуванням різних видів потенціалу: фізіологічного, психологічного, інтелектуального, кваліфікаційного, соціально-статусного, матеріально-фінансового, організаційного, етно-культурного, комунікаційного та морально-етичного. Впровадження системи оцінки персоналу повинно здійснюватися на основі спеціально розроблених загальної і детальної схем оцінки персоналу організації. Якщо загальна схема позначає основні етапи і заходи з оцінки персоналу, то детальна схема оцінки персоналу організації повинна бути багатокроковою, адаптованою до умов конкретної організації, відповідати поточній економічній стратегії організації і включати повний перелік оціночних заходів і процедур.

Грунтуючись на новому погляді в управлінні кадрами, керівникам компаній з метою досягнення економічної ефективності слід враховувати такі особливості управління людськими ресурсами, як важливість самовдосконалення і розвитку персоналу в організації, участь персоналу в прийнятті ряду організаційних рішень, а також тісну взаємодію між організацією і персоналом. В рамках взаємної співпраці роботодавця та найманих працівників актуальним стає регулярний, комплексний взаємоспямований підхід до оцінки як з боку компанії, так і з боку персоналу (рис. 1).

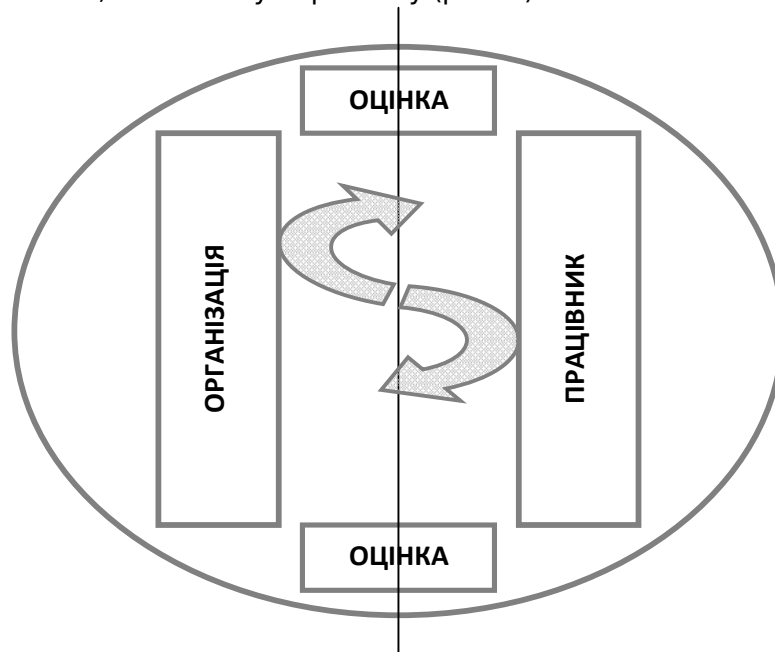


Рисунок 1. Двостороння взаємоспямована модель оцінки

Сутність такої моделі полягає в тому, що, піддаючись процедурі оцінки з боку компанії, співробітник і сам оцінює компанію і задоволеність своєю роботою в ній за рядом критеріїв, стаючи суб'єктом управління в організації. Таким чином, в основі для даної моделі лежать принципи встановлення партнерських відносин між керівництвом компанії і працівниками, розвиток широкомасштабного зворотного зв'язку, мінімізація явного управлінського впливу на користь більшої самостійності співробітників в діяльності компанії. Двосторонню модель оцінки можна визначити як сукупність взаємодоповнюючих процедур, спрямованих як на оцінку компанією співробітника, так і на аналіз компанії і задоволеності своєю діяльністю в ній з боку співробітника, з метою встановлення тісного зворотного зв'язку між компанією і працівниками, залучення персоналу в процеси управління для підвищення ефективності організаційної діяльності.

Висновок або наукова новизна. Традиційні методи, що застосовуються у практиці сучасних компаній, менш дорогі, прості в застосуванні, універсальні для всіх посад у компанії, однак мають ряд істотних недоліків (акцентують увагу на одному працівникові, орієнтовані в минуле і не враховують майбутній потенціал співробітника, ґрунтуються на оцінці співробітника безпосереднім керівником і т. д.) Експериментальні методи оцінки володіють рядом істотних переваг: широке використання об'єктивних показників, застосування комплексного оцінного інструментарію, розгляд робочої групи в якості основної одиниці організації, акцентування на оцінку працівника його колегами і підлеглими, включення елементів самооцінки, облік майбутнього потенціалу співробіт-

ника. Тим не менш, поряд з очевидними перевагами експериментальних методик оцінки, вони мають і ряд недоліків, виражаються у відносно високих матеріальних витратах, організаційних труднощах, пов'язані з тривалою підготовкою і проведенням, необхідністю залучення спеціально підготовлених експертів.

Важливо підкреслити, що запропонована в статті модель оцінки націлена на реалізацію основного принципу ефективного управління персоналом, полягає у поєднанні економічної і соціальної ефективності. Очевидно, що дана модель є основою соціально-орієнтованого управління, при якому підхід «співробітники-підлеглі» змінюється на інший підхід – «співробітники-партнери».

Зазвичай зворотний зв'язок традиційних процедур оцінки виражається найчастіше в обговоренні і аналізі результатів оцінки з працівником на заключному етапі проведення оцінної процедури. Оцінка з використанням двосторонньої моделі передбачає повноцінну участь співробітника у процедурах оцінки і вплив на зміну організаційних показників. Таким чином, взаємопрямована модель заснована на залученні персоналу в процедуру оцінки, і включає, у свою чергу, зворотний зв'язок.

Підсумовуючи, зазначимо: розвинена система оцінки персоналу, розроблена з урахуванням особливостей підприємства, ефективні оціночні технології, методики, унікальні навички і прийоми здійснення оцінки – все це здатне виступити в ролі інтелектуального капіталу фірми.

Перелік посилань:

1. Армстронг Майкл. *Практика управління людськими ресурсами: Учебник [Текст]* / М. Армстронг. 8-е изд.. СПб.: Питер, 2007. – 832 с.
2. Білінська О.П. *Особливості формування структури системи оцінки персоналу та її детермінуючих складових [Текст]* // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2013. – № 43. – С. 23-30.
3. Близнюк В.В. *Методичні підходи до оцінки персоналу* / В.В. Близнюк // *Вопросы экономики.* – 2007. – № 6. – С. 67–74.
4. Борисова Е. *Критерии оценки персонала* / Е. Борисова // *Персонал-микс.* – 2007. – № 7. – С. 51–59.
5. Гончаренко М.Л. *Особенности построения и функционирования системы оценки персонала предприятия* / М.Л. Гончаренко, С.В. Тимошенко // *Вісник економіки транспорту і промисловості.* – 2013. – № 41. – С.150-160.
6. 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.
7. Дідур К.М. *Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс]* / К. М. Дідур – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=776>
8. Дяків О.П. *Оцінка персоналу методом Assement Center* / О.П. Дяків, М.В. Пилипчук // *Вісник Східноукраїнського національного ун-ту ім. Володимира Даля* – 2013. -№14 (168) ч.1. – С. 98- 109.
9. Зленко А.М. *Оцінка працівників методом «360 градусів»* / А.М. Зленко // *Економічний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний ун-т ім. Григорія Сковороди».* – 2012. – № 18/1. – С.42–53.
10. Никонова Т.В., Одегов Ю.Г. – М.: Издательство: ЭКЗАМЕН XXI, 2004 г. – 544 с.
11. Ніколаєнко Л.Ф. *Моделювання методів оцінки діяльності персоналу. [Електронний ресурс]* / Л.Ф.Ніколаєнко, М.А. Ніколаєнко – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/articles/2005/05nlfodp.html>

Стаття надійшла: 22.02.2017 р.

Рецензент: д.держ.упр., проф. Маліков В.В..

Рецензент: д.е.н., проф. Бабенко А.Г. (Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро)

