

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Ю. А. Опанасюк, асистент;
А. В. Рудь, студентка,
Сумський державний університет, м. Суми*

У статті розглянуті теоретичні аспекти організації оцінки персоналу. Визначено місце оцінювання персоналу серед інших функцій управління персоналом. На основі даного аналізу досліджено вплив оцінки персоналу на ефективність діяльності організації. Сформульовано пропозиції щодо підвищення ефективності організації оцінювання персоналу, удосконалення методів та процедур оцінки персоналу підприємства.

***Ключові слова:** оцінка персоналу, система управління, персонал, атестація, критерії оцінки, методи оцінки, процедура оцінки.*

В статье рассмотрены теоретические аспекты организации оценки персонала. Определено место оценки персонала среди других функций управления персоналом. На основе данного анализа исследовано влияние оценки персонала на эффективность деятельности организации. Сформулированы предложения по повышению эффективности организации оценивания персонала, совершенствованию методов и процедур оценки персонала предприятия.

***Ключевые слова:** оценка персонала, система управления, персонал, аттестация, критерии оценки, методы оценки, процедура оценки.*

ВСТУП

Багато організацій рано чи пізно стикається з проблемою оцінки персоналу. Адже для успішного розвитку будь-якої структури необхідно постійно вдосконалюватися, знати свої перспективи і виправляти помилки.

Актуальність вивчення питань, пов'язаних з оцінкою діяльності персоналу в організаціях, обумовлена інтересом до вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом, яке все більше стає визначальним чинником конкурентоспроможності будь-якої організації.

На сьогодні проблема оцінки роботи персоналу поки не має конкретного загально визнаного рішення. Існує безліч методик, стандартних і нестандартних, які допомагають оцінити окремі параметри діяльності персоналу організації. Але максимально повний і достовірний обсяг інформації може надати тільки комплексна система оцінки персоналу.

Дедалі більше уваги приділяється оцінці персоналу як при прийнятті на роботу, так і в процесі її виконання – це викликано потребою забезпечення більш якісних результатів діяльності організації.

Тому питання оцінки персоналу стоїть надзвичайно гостро, а необхідність його вирішення та реалізації вже ні у кого не викликає сумнівів. Практично ні один напрямок кадрової роботи в організації тією чи іншою мірою не може обійтися без оцінки персоналу.

У цей час дедалі збільшується кількість публікацій, присвячених питанням оцінки персоналу організації. Серед зарубіжних авторів, які зробили значний внесок у розроблення цієї проблеми, необхідно відзначити М. Х. Мескона, Г. Мінцберга, П. Друкера. Серед українських та російських вчених проблемою оцінки персоналу займалися: Г. Г. Руденко, А. М. Пономарев, Т. А. Беркутова, Н. В. Крониковська, В. А. Дятлов, В. Т. Пихало, А. Я. Кибанов, М. В. Грачов, Г. К. Ушаков, Ю. М. Ємельянов та ін.

Таким чином, актуальність теми роботи обумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку бізнес-технологій більшість керівників організацій, які володіють певними фінансовими, інформаційними, технологічними ресурсами, досягли розуміння того, що людські ресурси є ключовими. Компанії конкурують на рівні професійного розвитку своїх співробітників - їх знань, умінь, навичок. Оцінка та атестація персоналу дозволяє виявити і розкрити потенціал кожного співробітника і направити цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей компанії.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основною метою статті є аналіз теоретичних та методологічних аспектів ефективності організації оцінювання персоналу на підприємстві та розроблення пропозицій щодо її удосконалення.

Відповідно до мети роботи необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти організації оцінки персоналу.
2. Визначити місце оцінювання персоналу серед інших функцій управління персоналом.
3. Охарактеризувати основні критерії та методи оцінки персоналу.
4. Проаналізувати систему оцінки персоналу на підприємстві.
5. Сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності організації оцінювання персоналу, удосконалення методів та процедур оцінки персоналу підприємства.

Предметом дослідження роботи є зміст, методи і процедура оцінки персоналу в організації.

Об'єкт дослідження роботи – система управління персоналом.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система управління підприємством – це сукупність елементів, які здійснюють управління, та зв'язків між ними. Концепція управління персоналом є системою теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств [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, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оцінка є однією з функцій управління. За допомогою цієї функції відбувається обґрунтування прийняття будь-якого управлінського рішення [2].

Оцінка персоналу – система періодичної перевірки праці працівника за звітний період відповідно до цілей і нормативів діяльності для даної посади, оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз відносини працівника до своїх обов'язків, правил трудового розпорядку [3]. Місце оцінки персоналу в системі управління організацією відображено на рис. 1.

Цілі оцінки персоналу в організації [4]:

- 1) адміністративна – полягає у прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі;
- 2) інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- 3) мотиваційна – орієнтація працівників на покращання трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Оцінка персоналу пов'язує, об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле.



Рисунок 1 – Місце оцінювання в системі управління організацією

Критерії оцінки персоналу — це основні вимоги, яким повинен відповідати працівник. На думку авторів, повинні бути виділені 5 основних критеріїв оцінки [5]:

1. *Якість роботи.* Робота виконується без помилок, акуратно й ретельно.

2. *Обсяг робіт.* Робота виконується в запланованому обсязі.

3. *Присутність на роботі (дисципліна).* У робочий час зайнятий роботою. Рідкісні пропуски з поважної причини, обумовлені заздалегідь.

4. *Лояльність до організації.* Шанобливе ставлення до організації.

5. *Готовність до співробітництва всередині підприємства* [6].

Для оцінки персоналу в організації застосовуються різні методи. Багато методів оцінки, які використовуються сьогодні, склалися ще в минулому столітті. Розроблення ефективних методів оцінки персоналу є однією з найважливіших завдань сучасного менеджменту. Від правильного вибору методу оцінки залежить успішність системи стимулювання, а отже, — ступінь задоволеності працівників і в кінцевому підсумку, економічні показники підприємства. Існують традиційні та нетрадиційні методи оцінки персоналу.

Традиційні методи:

1. Сфокусовані на окремому працівнику, оцінюючи його поза організаційним контекстом.

2. Ґрунтуються виключно на оцінці співробітника керівником.

3. Орієнтовані в минуле і не враховують довгострокові перспективи розвитку організації і співробітника.

Можна виділити декілька напрямів у розвитку *нетрадиційних методів*.

1. Нові методи атестації розглядають робочу групу як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі.

2. Оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів роботи всієї організації.

3. До уваги береться не тільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, скільки здатність до професійного розвитку і освоєння нових професій і навичок [7].

Застосовувані в більшості компаній заходи щодо оцінки діяльності персоналу недостатні і дуже вузькі. Найчастіше вони зводяться до оцінки при прийнятті на роботу та проведення атестації співробітників із

подальшими заходами щодо визначення потреби в навчанні. Останнім часом стали популярними так само методи оцінки результативності співробітників. А в деяких виданнях з'явилися вже матеріали, що надають практичні рішення за оцінкою ефективності управління персоналом, за оцінкою планування персоналу та інвестицій або витрат на персонал. Питання не в тому хороші чи ні застосовувані методики, а в актуальності застосування інструментарію, в її результативності, своєчасності застосування і зв'язку з потребами даної компанії [8].

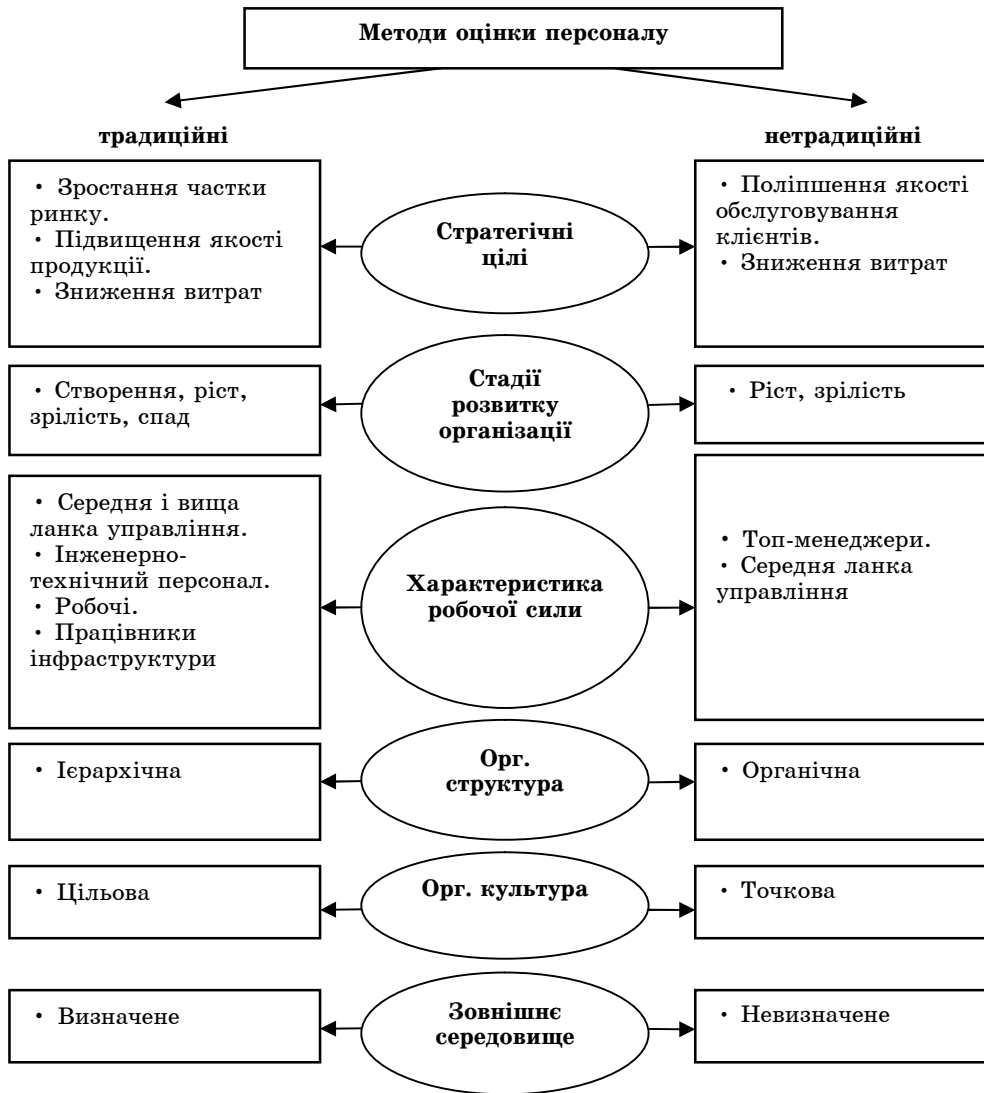


Рисунок 2 – Застосування традиційних та нетрадиційних методів оцінки персоналу

У більшості великих компаній усі співробітники проходять щорічну атестацію. Атестація введена також і в деяких невеликих і середніх компаніях із кількістю співробітників від 100 чоловік. У реальності багато співробітників компаній одностайні у своїх судженнях: «Атестація – це порожня формальність!». Результати проведених досліджень відображають таку картину: від 36 до 55% співробітників у різних організаціях вважають систему атестації, прийняту в компанії,

формальною і марною процедурою. Фахівці в цілому схильні оцінювати атестацію нижче, ніж їх керівники. У той самий час за результатами інтерв'ю можна сказати, що керівники вважають систему атестації достатньо адекватною стосовно до своїх підлеглих, але не до самих себе. Так, більшість керівників оцінюють свою діяльність з проведення атестації з підлеглими як корисну і осмислену, і при цьому свою власну атестацію з керівником – як звичайну формальність. При цьому всі співробітники – і керівники, і фахівці – досить високо оцінюють об'єктивність оцінки, яку вони отримують на атестації. Близько 70% персоналу відзначають, що їх атестаційна оцінка відображає реальний стан речей.

Таким чином, подібне ставлення співробітників до атестації пов'язано, в першу чергу, не з формальністю самої процедури, а з її відірваністю від реальності життя в компанії.

Виходячи з цілей проведення оцінки персоналу, розробляється *процедура оцінки*. По-перше, це безпосередньо оцінка персоналу, яка використовується для оцінки працівника, його індивідуальних якостей і професійних знань, навичок і вмінь. По-друге, це оцінка ефективності діяльності, що є за своєю суттю підбиття підсумків роботи співробітника за певний відрізок часу. І, нарешті, по-третє, це оцінка посади передбачає оцінку важливості для компанії певної посади з подальшою оцінкою її вартості.

Помилки в оцінці персоналу призводять до спотворення отриманих результатів і, як наслідок, прийняття неадекватних управлінських рішень. Щоб уникнути цього, необхідно ретельно продумати план розроблення та реалізації процедури оцінки. Дотримуючись плану проведення процедури оцінки персоналу, можна якщо й не повністю уникнути помилок у ході оцінки, то принаймні частково мінімізувати їх [9].

У наш час поширеними є розроблення і використання комплексних методик оцінки персоналу. Прикладом комплексної оцінки діяльності керівника є *діагностична система*. Вона дозволяє налаштовуватися на конкретні умови, побажання та вимоги замовника, але в тих межах, які завжди існують.

Діагностична система оцінки персоналу включає такі розрахунки:

1. *Розрахунок оцінки професійних та особистих якостей працівника (П)*. Для визначення показника (П) проводиться оцінка прояву кожного з ознак з урахуванням їх питомої значущості, обумовленої експертним шляхом, окремо для керівників і фахівців:

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot x_i, \quad (1)$$

де i - порядковий номер ознаки;

j - рівень прояву ознаки;

a_{ij} - кількісна міра ознаки у працівника;

x_i - питома значущість ознаки в загальній оцінці.

2. *Розрахунок оцінки рівня кваліфікації працівника (К)*. Оцінка рівня кваліфікації визначається:

$$К = \frac{ОБ + СТ}{3}, \quad (2)$$

де $ОБ$ – оцінка освіти ($ОБ=1,2$);

$СТ$ – оцінка стажу роботи за спеціальністю;

3 – стала величина, яка відповідає сумі максимальних оцінок ($ОБ + СТ$).

3. *Розрахунок оцінки складності виконуваності робіт (С).* Для оцінки С за кожною ознакою встановлені значення за ступенем ускладнення робіт.

4. *Розрахунок оцінки результатів праці (Р).* Для визначення величини Р проводиться оцінка рівня прояву кожного з таких ознак. Кількісні оцінки за кожною з ознак визначаються шляхом зіставлення фактично досягнутих результатів із критеріями оцінки у вигляді отриманих завдань, встановлених термінів, середнього рівня досягнутих результатів за групою працівників. Визначається аналогічно П.

5. *Розрахунок комплексної оцінки результатів праці і ділових якостей працівників (Д)* на основі врахування всіх розглянутих вище показників оцінки:

$$Д = П \cdot К + Р \cdot С. \quad (3)$$

Підбиваючи підсумки, необхідно зазначити, що оцінка менеджерів має особливе значення через значущість їх роботи.

У результаті проведення ефективної оцінки персоналу на підприємстві повинні бути отримані такі результати:

1. Досягнення згоди між керівниками і підлеглими в оцінці поточної діяльності. Якщо згоду досягнуто, можна робити висновок про гарну взаємодію між керівниками і підлеглими, якщо ні – необхідно шукати причини виникнення суперечок і непорозумінь. План дій – заходи з підтримки взаєморозуміння (спільні зустрічі, обговорення, корпоративні свята) або щодо покращення внутрішніх комунікацій (навчання керівників, побудова системи обліку і т. п.).

2. Узгодження майбутніх цілей. Результат – кожен співробітник розуміє, що з якою якістю, в які терміни і головне навіщо він повинен робити на робочому місці. План дій – контроль за виконанням досягнутих домовленостей, за необхідності - підтримка з боку керівника.

3. Потреба в навчанні і розвитку. План дій – складається план навчання для організації в цілому. Для вдосконалення вже існуючої системи оцінки необхідно дотримуватися таких найважливіших умов:

- зацікавленість і підтримка з боку вищого керівництва;
- наявність в організації навчених, висококваліфікованих фахівців, які відповідають за роботу системи оцінки;
- підготовка документів, що регламентують роботу системи;
- своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінки, яку передбачається використовувати в недалекій перспективі;
- встановлення чіткого зв'язку системи оцінки робочих показників з системою оплати праці.

Наведені вище умови не охоплюють усіх напрямів роботи з оцінки праці персоналу. Однак у сукупності вони створюють ту базу, той фундамент, без якого розраховувати на успіх дуже важко, якщо взагалі можливо.

Найважливішою вимогою до системи оцінки є її дієвість. Система оцінки може вважатися дієвою, якщо в результаті її застосування буде забезпечено чіткий зв'язок результатів праці та її оплати, високий рівень мотивації і максимальну віддачу від працівників. Іншою вимогою є практичність використовуваної системи оцінки. Для того щоб задовольнити вимогу практичності, система оцінки повинна бути зручною для використання на практиці як людям, що проводять оцінку, так і тим, хто оцінюється. Якщо система оцінки не отримує загального визнання, якщо використовувати у процесі оцінки методи зайво складні, а оціночні показники викликають сумнів, то впровадження системи оцінки швидше за все наштотується на опір працівників, і керівникам буде важко використовувати її результати на практиці.

ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності співробітників, які в ній працюють, робочими місцями, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та працівники досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності працівників вимогам їхніх робочих місць можна у процесі оцінки персоналу, яка є однією з ключових функцій менеджменту персоналу.

Теорія і практика оцінки персоналу в Україні перебуває на етапі становлення. Є багато проблем із її організацією та проведенням, вона має розрізнений і несистемний характер, не відповідає багатьом базовим принципам.

Проведення регулярної оцінки персоналу за вибраними організацією методами та критеріями дозволяє визначити пріоритети розвитку працівників, прогнозувати і планувати їхню кар'єру і, таким чином, сформуванню у працівників мотивацію до розвитку необхідних підприємству компетенцій.

Запропонований механізм дозволяє розглядати процес оцінки персоналу як складну систему із зазначенням алгоритму дій у вигляді переліку основних етапів, а також основних вимог до оцінки персоналу на підприємстві із подальшим визначенням ймовірних помилок для їх недопущення чи мінімізації на практиці.

Отже, у проведенні об'єктивної оцінки й атестації повинні бути зацікавлені всі: як керівники, так і співробітники.

SUMMARY

PERFECTION OF THE ESTIMATION SYSTEM OF THE PERSONNEL AT THE ENTERPRISE

*Opanasjuk J. A., Rud A. V.,
Sumy State University, Sumy*

In the article theoretical aspects of the organization of an estimation of the personnel are considered. The place of an estimation of the personnel among other functions of human resource management is defined. On the basis of the given analysis the influence of the estimation of the personnel on efficiency of activity of the organization is investigated. Offers on increase of efficiency of the organization of the estimation of the personnel, perfection of methods and procedures of the estimation of the personnel of the enterprise are formulated.

Key words: *personnel estimation, control system, personnel, certification, criteria of an estimation, estimation methods, estimation procedure.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навч. посібник / Ф. І. Хміль. – К.: Видавничий центр "Академія", 2006. – 488 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. - 2-ге видання. - К. : Центр учбової літератури, 2003. – 502 с.
3. Управление персоналом: словарь-справочник [Электронный ресурс] / Интернет-ресурс. - Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal0.htm>
4. Пугачев В. П. Руководство персоналом: учебник / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 416 с.
5. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 501 с.
<http://personal-mix.ru>
6. Борисова Е. Критерии оценки персонала / Елена Борисова // Персонал-микс. – 2005. - № 2. – С. 15-19.
7. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала: учебный курс (учебно- методический комплекс) / В. Ю. Корнюшин . – М.: МИЭМП, 2010. – 120 с.
8. Сорока В. А. Оценка персонала // Управление персоналом. – 2009 . - № 5.
9. Гаврилова О. Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации / О. Г. Гаврилова // Финансовая газета Экспо. – 2009. - № 2, Март-апрель.

Надійшла до редакції 15 лютого 2012 р.