

діяльності підприємства через методи моніторингу, експрес-діагностики та моделі «результат-витрати» дасть об'єктивне визначення ефективності діяльності підприємства.

Під системою діагностики слід розуміти єдність концепції, підходів, принципів, механізмів, технологій та конкретних алгоритмів постійного простежування цільових точок соціально-економічної системи підприємства. З цією метою пропонуються групи внутрішніх індикаторів – складових показників ефективності діяльності підприємства. Їх пропонується розробляти індивідуально для кожного підприємства з урахуванням його цілей і стратегій, що відображає пріоритети ефективного функціонування.

При експрес-оцінці рівня внутрішніх індикаторів складових ефективності функціонування підприємства достатньо розглянути три-чотири ключових узагальнюючих показники оцінки кожної складової внутрішніх індикаторів складових оцінки ефективності функціонування підприємства, при деталізованій оцінці кількість аналізованих показників може бути значно вищою.

Література

1. Боковець В.В. Менеджмент: навч. посіб. / В.В. Боковець. – Вінниця: ВФЕУ, 2012. – 495 с.
2. Боковець В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Боковець. – Вінниця: ВФЕУ, 2010 – 289 с.
3. Боковець В.В. Підприємництво: підруч. / В.В. Боковець, С.П. Медецька, І.І. Цаль, А.В. Драбаніч, Л.О. Чорна. – Вінниця: ВФЕУ, – 505 с.
4. Синиця Л. В. Оцінка стійкості підприємства: монографія / Л.В. Синиця. – Донецьк: Юго-Восток, 2010. – 184 с.
5. Коноплицький В.А. Економічний словник / В.А. Коноплицький, Г.І. Філіна. – К.: КНТ, 2007. – 577с.

331.103.15

Поліщук І.І., к.е.н., доцент,
Вінницький фінансово-економічний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ З МЕТОЮ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Необхідною умовою успішної діяльності будь-якої організації є ефективна робота персоналу. Найбільш дієвим способом виявити таланти, виміряти результати роботи і рівень професійної компетенції працівників, а також їх потенціал у розрізі стратегічних задач підприємства є система оцінювання персоналу. Оцінка персоналу є важливою частиною кадрової політики будь-якої організації. Вона дозволяє не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і виявити, наскільки той чи інший співробітник відповідає посаді, але і підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі.

Актуальність дослідження проявляється у тому, що у більшості організацій оцінювання персоналу носить загальний характер, йому не приділяють значної уваги, використовуючи багато різних методів оцінки, які часто не пов'язані між собою, що зумовлює неефективність даного процесу, і в результаті зменшення ефективності діяльності організації в цілому.

Питання, що стосуються оцінки персоналу підприємства, досліджувалися у працях закордонних науковців, серед яких: А. Алавердов, М. Альберт, І. Ансофф, М. Вудкок, В. Веснін, В. Галенко, Б. Генкін, Д. Карнегі, М. Мескон, І. Метцнер, Г. Попова, В. Співак та ін. До вітчизняних фахівців, які вивчають питання оціночних механізмів персоналу, можна віднести таких як: А. Колот, О. Крушельницька, М. Шаповалов, А. Вучкович-Стаднік, В. Абрамов, Д. Богиня, М. Виноградський, І. Гіленко, А. Гриценко, В. Данок, Т. Деткевич та ін. Результатом їх досліджень є розробка окремих підходів, процедур, методів організації та проведення оцінки персоналу підприємств.

Метою даного дослідження є з'ясування значення оцінки персоналу, дослідження сучасних методів оцінювання персоналу підприємства та перспектив їх впровадження на підприємствах України.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити теоретичні аспекти оцінки персоналу, охарактеризувати основні критерії та методи оцінки персоналу, проаналізувати систему оцінки персоналу та сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності організації оцінювання персоналу, удосконалення методів та процедур з метою ефективного управління персоналом організації.

Загальновідомим фактом є те, що успіх діяльності будь-якої організації забезпечують працівники. Цілком природно, що виникає необхідність в оцінюванні персоналу та його потенціалу. Сьогодні основними факторами конкурентоспроможності організації стали: забезпеченість робочою силою, кадровий

потенціал, стабільність, рівень мотивації, організаційні структури й форми роботи, що визначають ефективність використання персоналу.

Розглянемо поняття «оцінювання», оскільки воно є досить поширеною, загальною та багатогранною категорією. Оцінювання (оцінка) являється своєрідним підсумком будь-якої діяльності, а тому його значення не можна недооцінювати. Зазначена категорія використовується переважно більшістю наук. Наприклад, у філософії «оцінка» розглядається як одна із найдавніших категорій, що формується у свідомості людей як абстракція для відображення значущості різних явищ у природі та суспільстві, важливих у їх повсякденному житті подій і фактів, а також у житті інших людей, їх поведінки та результатів діяльності [1, с. 14].

Соціологи підкреслюють, що оцінювання є одним із засобів стимулювання людей до активної діяльності, і виникла вона тоді, коли люди почали відрізняти одне одного як певну протилежність за наявністю та силою прояву певних якостей, які в певній ситуації мали суттєве значення [2, с. 74].

У теорії менеджменту оцінювання персоналу розглядається:

– як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації; як необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін; як основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [3, с. 222];

– як визначення відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам [4, с. 186];

– як напрямок удосконалення діяльності, підвищення ефективності роботи, поліпшення добору, розстановки і виховання кадрів, стимулювання, підвищення кваліфікації, ініціативності, творчої активності та відповідальності працівників [5, с. 191].

Таким чином, виходячи із проведеного аналізу літературних джерел, оцінювання персоналу – це обов'язковий, безперервний, а в окремих випадках нормативно-врегульований процес визначення його ділових, професійних та особистих якостей, освітнього та кваліфікаційного рівня, професійної підготовки, за результатами якого робиться висновок про відповідність його професійної діяльності встановленим вимогам. Також – це цілеспрямований процес встановлення якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця.

Оцінка персоналу може проводитися за трьома напрямками:

– оцінка результатів роботи – оцінюється якість виконання посадових обов'язків: виконання планів робіт (терміни, якість), досягнення поставлених цілей;

– оцінка кваліфікації – визначається рівень кваліфікації працівника (знання, навички, досвід), еталону у вигляді вимоги посади, займаної співробітником в даний момент, так і вимоги посади, на яку співробітник претендує;

– оцінка особистісних якостей – визначаються базові якості співробітника як особистості, а потім, як і в попередньому випадку, отриманий психологічний портрет зіставляється з еталоном (набором важливих для професіонала якостей). Крім того, визначається мотиваційна сфера співробітника. Отримана інформація дозволяє визначити, наскільки оцінюваний співробітник відповідає корпоративній культурі організації (соціально-психологічному клімату).

Суб'єктами оцінки персоналу виступають:

– лінійні керівники – як правило, вони є головними дійовими особами при діловій оцінці персоналу;

– працівники служби управління персоналом (відділ кадрів);

– колеги та працівники, які мають структурні взаємозв'язки з оцінюваними особами;

– особи, які не мають безпосереднього відношення до оцінюваного співробітника (серед них можна виділити незалежних експертів і центри оцінювання).

Крім того, суб'єктом оцінювання може бути й сам оцінюваний. У такому разі йдеться про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінного моніторингу.

В якості об'єкта оцінки (той, кого оцінюють) можуть виступати або окремі працівники, або група працівників, виділена за певною ознакою (наприклад, в залежності від рівня в організаційній структурі або за професійною ознакою).

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу, які класифікуються за багатьма ознаками (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація видів оцінок персоналу організації

Предметом оцінки результатів праці персоналу є особисті якості працівників, процес праці і результативність праці. Для отримання достовірної інформації необхідно точно і об'єктивно виділити показники, за якими проводиться оцінка.

В даний час в практичній діяльності українських підприємств використовується велика кількість різноманітних методик оцінки їх працівників, які можна об'єднати у дві групи:

- загальні (призначені для оцінки працівників, які належать до різних професійних груп);
- спеціальні (призначені для оцінки ділових якостей працівників певної професійної групи).

Слід виділити наступні проблеми управління, вирішення яких вимагає проведення оцінки персоналу:

1. Атестація персоналу – оцінюються особисті та професійні якості працівника, ступінь його підготовленості, вміння, навички, досвідченість в роботі, продуктивність. По можливості виявляється внесок працівника у загальний результат діяльності організації.

2. Підбір і розстановка персоналу – у більшості випадків керівники прагнуть підібрати кандидатури на вивільнювані місця серед співробітників своєї організації. Крім всього іншого, це ще й істотна економія коштів.

3. Підготовка керівників, підвищення їх професійної компетентності і рівня управлінської культури. Оцінюється об'єктивний рівень загальних і спеціальних здібностей, знань, навичок, а також особистісних проблем.

4. Вдосконалення управління колективом. Оцінка персоналу сприяє реорганізації і поліпшенню структури апарату управління, підвищення кваліфікації та вихованню персоналу, оптимізації чисельності.

5. Скорочення персоналу. У будь-якій організації час від часу виникає питання про приведення чисельності персоналу у відповідність з вимогами, які змінилися, впровадженням нових технологій, змінами на ринку і т.д. Перерозподіл (скорочення) персоналу дуже часто супроводжує цим процесам.

Таким чином, цілі оцінки персоналу можна представити у наступному вигляді (рис. 2).

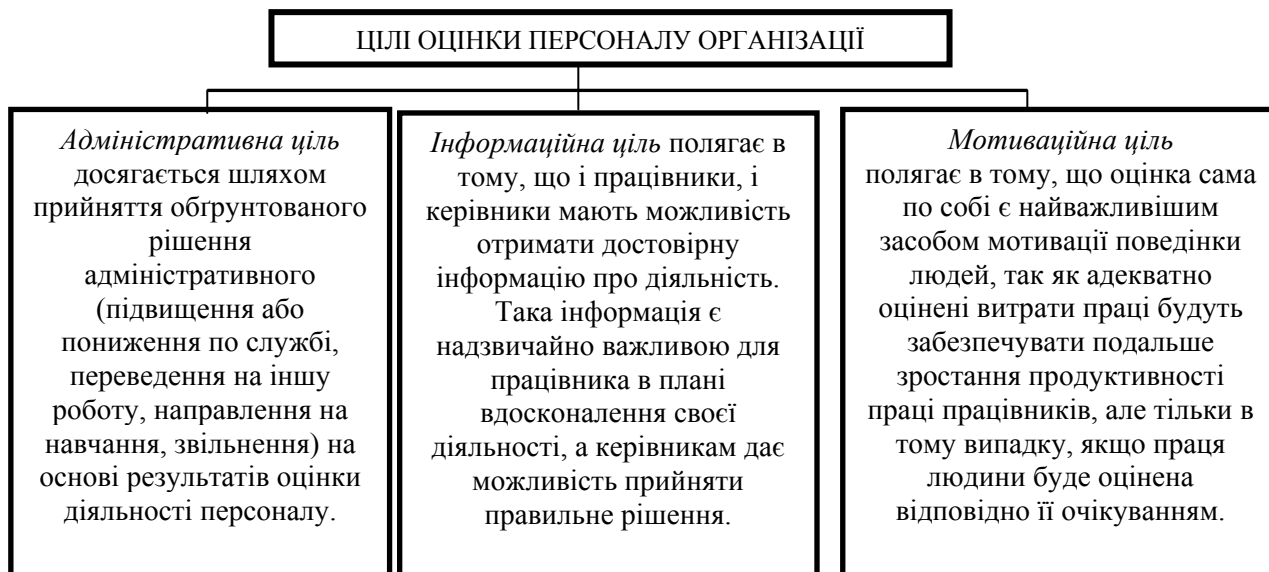


Рис. 2. Цілі оцінки персоналу

Предметом оцінки результатів праці персоналу є особисті якості працівників, процес праці та результативність праці.

Для отримання достовірної інформації необхідно точно і об’єктивно виділити показники, за якими проводиться оцінка.

У цьому випадку важливо встановити чіткі і продумані критерії оцінки персоналу, тобто поріг, за яким стан показника буде відповідати або не відповідати встановленим (запланованим, нормованим) вимогам.

Критерії оцінки персоналу – це основні вимоги, яким повинен відповідати працівник. Такі критерії можуть характеризувати як загальні моменти, рівнозначні для всіх працівників організації, так і специфічні норми праці і поведінки для конкретного робочого місця чи конкретної посади. Виділимо чотири групи критеріїв, які використовуються в будь-якій організації з деякими корективами (рис. 3):

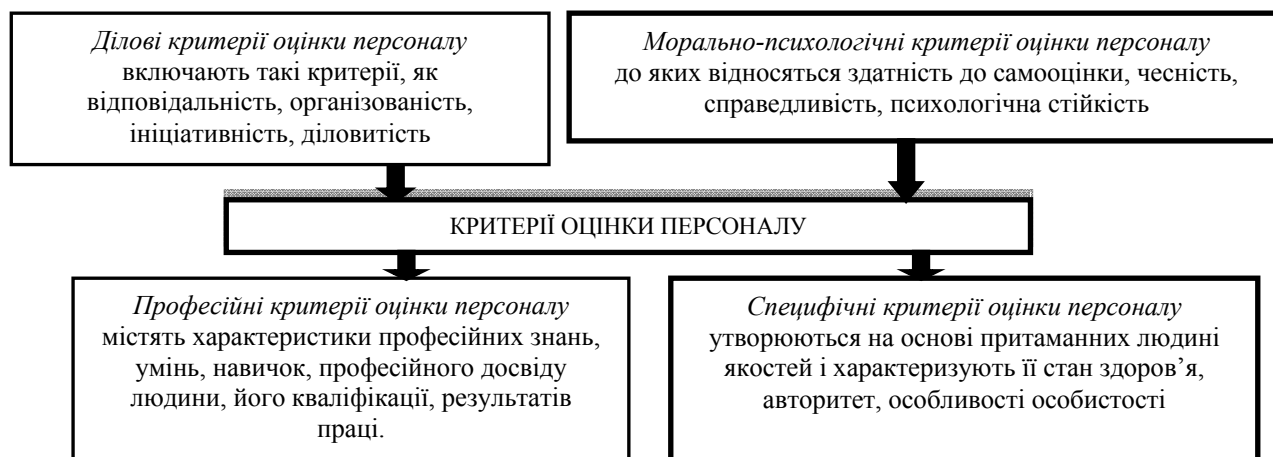


Рис. 3. Критерії оцінки персоналу організації

Для оцінки персоналу в організаціях 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, успішність отримання високих економічних показників підприємства. Безпосередньо через оцінку персоналу керівник підприємства або інша вповноважена особа може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищення кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці тощо.

До того ж, на результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з наступних проблем:

- підбору і розстановки кадрів, визначення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства;
- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;
- покращення структури, стилю, методів управління персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків керівників і підлеглих.

Існують традиційні та нетрадиційні методи оцінки персоналу (рис. 4).

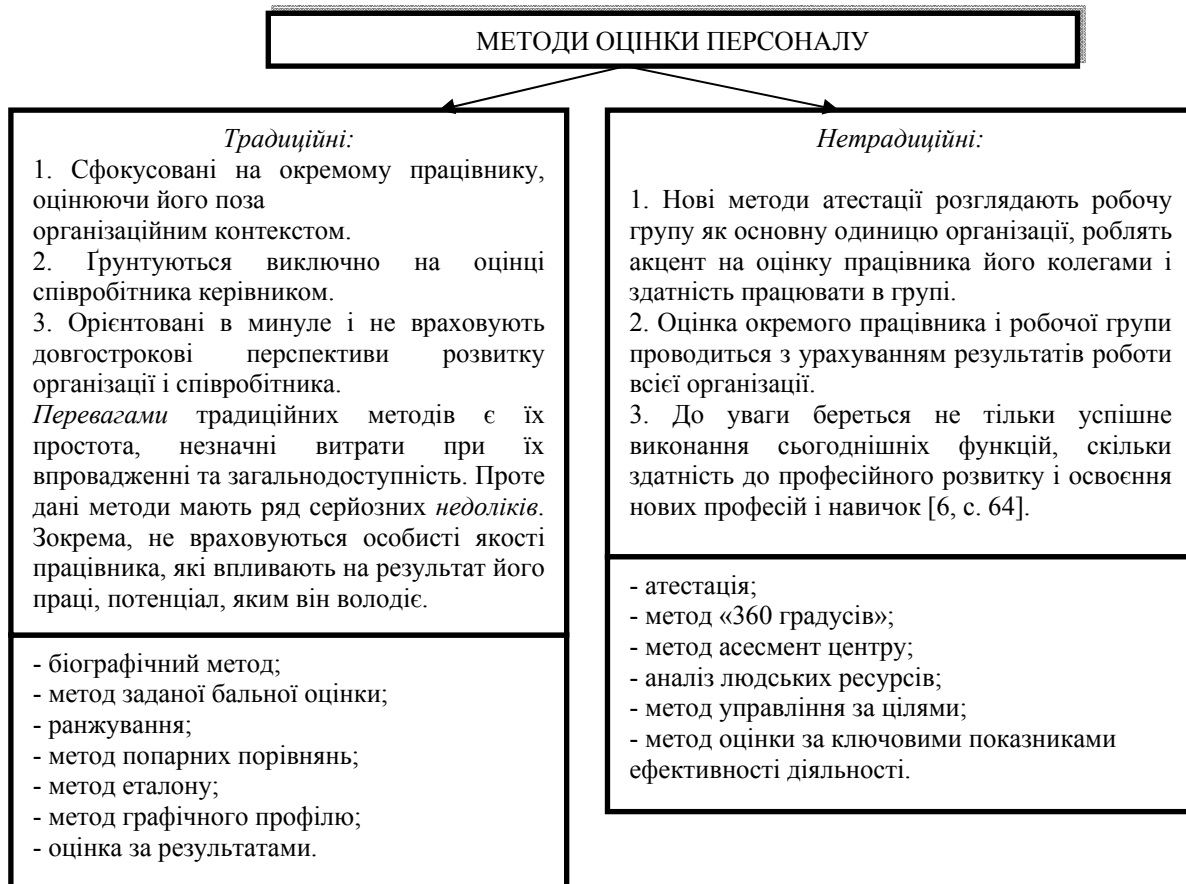


Рис. 4. Методи оцінки персоналу

Для одержання вичерпної інформації підприємствам необхідно застосовувати як традиційні, так і нетрадиційні методи оцінювання персоналу [7, с. 129].

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

Структуру комплексної оцінки персоналу можна подати у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик: працівника з боку його ділових та особистісних якостей, трудової (ділової) поведінки та виконання роботи, результатів праці.

Між цими трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок, в основі якого покладено те, що трудова діяльність, водночас, є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій під час виконання професійно-функціональних обов'язків; матеріальним втіленням якостей та поведінки в результатах праці.

Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є

свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства. Разом з тим обмежувати оцінку персоналу лише результатами праці неправомірно, оскільки подібні дані можуть бути одержані за різних типів трудової поведінки, різними діями та засобами.

В теорії та на практиці менеджменту трудових ресурсів існує декілька методик 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 результати його роботи [8].

Наступним прикладом є комплексна оцінка керівника (фахівця), так звана «діагностична система» [9, с. 138], яка дозволяє врахувати конкретні умови, побажання та вимоги суб'єкта оцінки. Вона включає розрахунок оцінки професійних та особистих якостей працівника, рівня кваліфікації працівника, складності виконуваних робіт та результатів праці. Отже, проведена ефективна оцінка персоналу організації дає можливість досягнути згоди між керівниками і підлеглими в оцінці поточної діяльності, узгодити майбутні плани діяльності та визначити об'єктивну потребу в навчанні і розвитку персоналу.

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 створення сприятливих умов для кар'єрного зростання співробітників. Для створення в організації ефективної системи оцінювання персоналу необхідно дотримуватися ряду умов, 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.

Література

1. Біленчук П.Д. Філософія права / П.Д. Біленчук, В.Д. Гвоздецький, С. С. Сливка. – К.: Атіка, 1999. – 208 с.
2. Піча В.М. Соціологія: загальний курс: навч. посіб. / В. М. Піча. – К.: Каравела, 1999. – 248 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
5. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади: дис. доктора юрид. наук: 12.00.07 / Наталія Петрівна Матюхіна. – Х., 2002. – 416 с.
6. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала: учеб. курс / В. Ю. Корнюшин. – М.: МИЭМП, 2010. – 120 с.
7. Хигир Б. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала / Б. Хигир. – [2-е изд.]. – М.: Управление персоналом, 2003. – 448 с.
8. Цаль І.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / І.І. Цаль. – Вінниця: ВФЕУ, 2010. – 322 с.
9. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – № 1. – 2012. – С. 134-140.

Рецензент д.э.н., профессор Левицкая И.В.