УДК 331.108

Драч О.І., Нижник В.М.
м. Хмельницьк

СУЧАСНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку бізнес-технологій ключовими ресурсами будь-якої організації, поряд із фінансовими, інформаційними, технологічними, є людські ресурси. Підприємства конкурують у тому числі на рівні професійного розвитку своїх працівників – їхніх знань, умінь, навичок. Для найбільш раціонального та ефективного використання людського ресурсу підприємства необхідно правильно побудувати систему його оцінки. Різні системи, методи та методики оцінки персоналу дозволяють виявити і розкрити потенціал кожного працівника і спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Ключові слова: оцінка персоналу, системна карта оцінки персоналу, комплексна оцінка працівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем, пов’язаних із визначенням ефективності управління персоналом, форм і методів його оцінки, присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як:В.Р. Веснін, В.М. Данюк, Г. Десслер, Г.А. Дмитренко, А.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, М.Б. Курбатова, М.І. Магура, Ю.Г. Одегов, В.В. Травін, Д. Ульріх, Ф. І. Хміль, С. В. Шекшня та ін. Результатом їхніх досліджень була розробка різноманітних підходів, процедур і методів щодо організації і проведення оцінки персоналу. Проте на сучасному етапі розвитку виробничих відносин оцінка персоналу потребує використання всіх наукових підходів, їхнього узагальнення та комбінування з метою досягнення її ефективності, оптимальності та економічності.

Постановка завдання. За сучасних умов господарювання промислових підприємств проблема оцінки працівників стала дуже актуальною. Оцінка персоналу дозволяє визначити, наскільки працівник має ті чи інші характеристики й знання, необхідні йому для вирішення виробничих завдань. Активна робота підприємств у цьому напрямі потребує наукових підходів не лише до проведення процесу оцінки персоналу, але й до запровадження системного підходу до її організації.

Виклад основного матеріалу. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої конкуренції. Щоб лідирувати, організаціям необхідно володіти унікальними конкурентними перевагами. Високий професійно-кваліфікаційний та діловий рівень працівників і є такою конкурентною перевагою, для запровадження якої потрібно створити на підприємстві цілісну систему оцінки працівників.

Системний характер процедури оцінки ефективності виконання кожним працівником своїх посадових функцій підвищує ефективність управління людськими ресурсами організації через позитивний вплив на мотивацію працівників, планування їхнього професійного навчання, планування професійного розвитку та кар’єри, прийняття рішень про винагороду, просування, звільнення [6].

Для підвищення ефективності процесу формування системи оцінки персоналу необхідно досліджувати цей процес з точки зору інформаційного підходу, який розглядає формування системи оцінки персоналу за використання інформаційних потоків (рис. 1). Інформаційні потоки розкривають місце оцінки

працівників у системі управління персоналом і підприємства в цілому та встановлюють основні засади формування системного підходу до оцінки працівників підприємства.

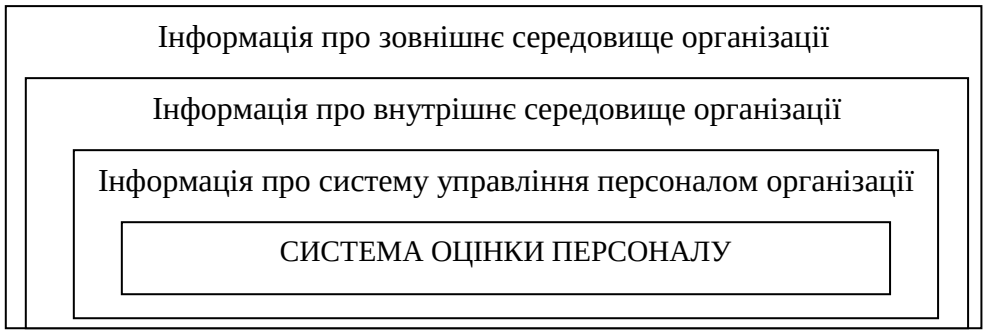

Рис. 1. Інформаційні потоки формування системи оцінки персоналу

Основними принципами ефективної оцінки вважаються спрямованість на поліпшення роботи; ретельна підготовка; конфіденційність; всебічне неупереджене обговорення підсумків роботи (або випробування), ділових і особистих якостей людини, їхньої відповідності до посади, перспектив на майбутнє; надійність і уніфікованість критеріїв, достовірність методів [2].

Метод оцінки персоналу характеризує спосіб отримання і вимірювання оцінної інформації. Багато методів оцінки, що використовуються сьогодні, склалися ще у минулому столітті. Однак у ході еволюції ці методи зазнали значної трансформації. Так, у фаховій літературі можна зустріти десятки різних методів оцінки управлінського персоналу, наприклад, К. О. Шарапатова аналізує переваги і недоліки 17 основних методів оцінки працівників. Правомірно стверджувати, що методи оцінки мають відповідати структурі організації, характеру діяльності, цілям, що стоять перед оцінкою, бути простими та зрозумілими, передбачати використання кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання [3].

Оцінка працівника на підприємстві в тому чи іншому виді здійснюється на кожному етапі роботи з персоналом (рис. 2):

- відбір кандидата на вакантну посаду: оцінка, необхідна для встановлення відповідності умінь і навичок кандидата (як професійних, так і особистісних) посадовим вимогам і корпоративної культури організації;
- під час випробувального терміну: метою є додаткова оцінка рівня відповідності працівника займаній посаді й рівня його адаптації в організації;
- під час виконання поточної діяльності: на цьому етапі оцінка спрямована на уточнення плану професійного і кар’єрного зростання працівника, прийняття рішень про преміювання, коригування заробітної плати;
- навчання працівника (відповідно до цілей організації): необхідно визначити поточні знання працівника і потребу в його навчанні;
- формування кадрового резерву: оцінка професійного та особистісного потенціалу працівника;
- звільнення: оцінка, потрібна для виявлення некомпетентності працівника, причому підставою до звільнення в цьому випадку можуть бути тільки результати атестації.

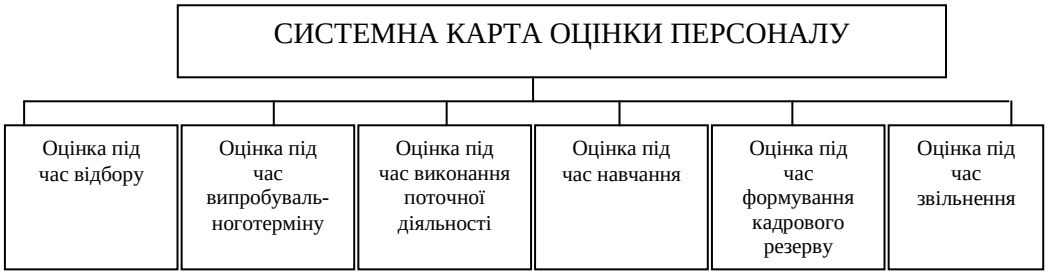

Рис. 2. Системна карта оцінки персоналу

Серед основних проблем, що стосуються оцінки персоналу, науковці виділяють:

1. Ізольований розгляд вирішення завдання, тобто необхідність ведення специфічних критеріїв для оцінки ступеня його виконання; недооцінка систематичного впливу чинників на індивідуальний результат роботи; труднощі структуризації та поділу управлінських та виробничих завдань.

2. Виокремлення внеску окремого працівника із загальних результатів роботи. За цим підходом мають оцінюватись вже реалізовані рішення, заходи, що виконані у звітному періоді, а також рівень досягнення рішень, виконання яких триває, та які мають стратегічний характер.

3. Використання оцінки як якісного вимірювання результатів, що передбачає встановлення обмежень, масштабів та одиниці вимірювання.

4. Застосування дискретної оцінки замість безперервного процесу вимірювання показників, який включає оцінки минулого замість випереджаючої оцінки майбутнього розвитку; оцінку результатів без обговорення їх з працівниками; фіксацію досягнутого замість розвитку досягнень.

5. Помилкове співвідношення оцінки персоналу із загальною системою його розвитку, тобто ізольований розгляд оцінки замість застосування інтегрованої концепції ділової активності персоналу; недостатня увага до стосунків, які мають конфліктний характер, наприклад, до ефекту ієрархії, особистих інтересів конфліктуючих сторін.

6. Недостатня увага до відносин між оцінювачами та оцінюваним, що обумовлює суб’єктивний підхід до вибору експертів чи методик оцінки, настрою та мотивації тих, хто бере участь в процедурі оцінки.

7. Мінімальне визнання та несхвалення результатів оцінки завдяки нерегулярності, вибірковості, суб’єктивній трактовці результатів; помилкового застосування методів та результатів оцінки [1].

Найповніше система оцінки персоналу виявляється у комплексній оцінці працівника, яка може бути застосована до усіх категорій працівників та має відобразити усі засади їхньої діяльності.

Структуру комплексної оцінки можна подати у виді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

особистісні характеристики працівника;

ділова поведінка працівника;

результати діяльності працівника.

Зобразимо модель схематично (рис. 3) [4].

Рис. 3. Модель комплексної оцінки працівника

Зі схеми видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв’язок. Його основою є те, що трудова діяльність водночас є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій під час виконання професійно-функціональних обов’язків; матеріальним утіленням характеристик 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 трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства [4].

За використання системного підходу до оцінки персоналу предмет оцінки розглядається як єдине ціле, здійснюється загальна оцінка, яка, однак, не виключає того, що можуть бути при цьому враховані особливі оцінні ознаки [5].

Під час створення системи оцінки персоналу в організації необхідно звернути увагу на ряд чинників, що впливають на особливості її формування. До таких чинників належать: стратегічні цілі організації, етапи її розвитку, система управління персоналом, організаційна структура, організаційна культура, зовнішнє середовище тощо.

Вибрана стратегічна мета формуватиме певні вимоги до персоналу, що у свою чергу позначиться на термінах проведення оцінних заходів, виборі того або іншого оцінного інструменту. Цілі оцінки персоналу безпосередньо залежать від стадії життєвого циклу підприємства. Організаційна структура задає форми підлеглості та взаємодії в організації, що позначається на виборі методів оцінки персоналу. Залежно від того, яка культура існує на підприємстві, формуватимуться оцінні критерії для персоналу. Організації, що діють у певному і невизначеному зовнішньому середовищі, управлятимуться і регулюватимуться по-різному, отже, і застосовуватимуться різні методи оцінки персоналу.

Ефективне управління працівниками вимагає періодичної їхньої оцінки для вирішення таких питань, як планування потреб у залученні нових працівників та переміщення наявних всередині організації; звільнення працівників; підвищення їхньої кваліфікації і планування професійної кар’єри, створення резерву кадрів; визначення і диференціація винагороджень; підвищення ефективності мотивування праці та її якості; оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглими; здійснення організаційних змін.

Висновки і перспективи подальших розробок. Оцінка персоналу пов'язує, об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле. Найповніше система оцінки персоналу виявляється у комплексній оцінці працівника, яка має розроблятись за всіма категоріями персоналу організації. Об'єктивної оцінки може бути досягнуто лише на основі врахування професійно-кваліфікаційних, особистісних та ділових характеристик працівника. Ефективність системи управління організацією і перебіг виробничо-господарських управлінських процесів у ній мають ґрунтуватись на висновках оцінки персоналу.

Література

1. Беляцкий Н. П. и др. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн. : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.

2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Юристь, 1998. – 496 с.

3. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посібник / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.

4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

5. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебно-практическое пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1998. – 272 с.

6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическоепособие / С. В. Шекшня. – изд. 5-е, перераб. идоп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

Драч А.И., Нижник В.М. СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Отмечена необходимость проведения оценки персонала предприятия. Охарактеризованы современные принципы формирования системы оценки работников.

Ключевые слова: оценка персонала, системная карта оценки персонала, комплексная оценка работника.

Drach A.I., Nizhnik V. MODERN PRINCIPLES OF FORMATION OF STAFF ASSESSMENT SYSTEM

Noted the need to assess the personnel of the enterprise. We characterize the modern principles of the evaluation system of workers.

Key words: personnel evaluation, card system of personnel evaluation, a complex estimation of staff.

Драч О.І. - Хмельницький національний університет, молодший науковий співробітник.

Нижник В.М. - Хмельницький національний університет, д.е.н., проф., проректор.

Стаття подана 12.11.11