

УДК 331.108

Шаповал О.А.*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та військового господарства
Національної академії Національної гвардії України***МІСЦЕ ОЦІНЮВАННЯ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА****THE PLACE OF EVALUATION IN THE PERSONNEL
MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто сутність оцінки персоналу підприємства. Надано напрями щодо створення системи оцінювання персоналу на підприємстві. Проаналізовано персонал підприємства як суб'єкт та об'єкт оцінювання. Розглянуто оцінювання як процес впливу на поведінку людини. Охарактеризовано основні види оцінювання персоналу.

Ключові слова: оцінювання, персонал, управління, атестація, мотивація, кадри.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена сущность оценки персонала предприятия. Представлено направление по созданию системы оценки персонала на предприятии. Проанализирован персонал предприятия как субъект и объект оценки. Рассмотрено оценивание как процесс воздействия на поведение человека. Охарактеризованы основные виды оценки персонала.

Ключевые слова: оценка, персонал, управление, аттестация, мотивация, кадры.

ANNOTATION

In the article the essence of valuation of enterprise personnel. Provides direction on creation of the system of personnel evaluation at the enterprise. Analyzed the personnel of the enterprise as subject and object of evaluation. Considers evaluation as the process of influencing human behavior. Describes the main types of personnel evaluation.

Keywords: motivation, motive, staff, motivator, needs, desires, reward, stimulation.

Постановка проблеми. Кожне підприємство володіє такими основними видами ресурсів, як матеріальні, фінансові і людські. На думку багатьох учених, ключова роль належить саме людським.

Люди – найбільша цінність у будь-якій організації, вони є чинником, що визначає цілісний чи непослідовний характер будь-якої діяльності. Саме рівень підготовки і професіоналізму персоналу забезпечує раціональне використання решти видів ресурсів.

Багато організацій рано чи пізно стикаються 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, що стосуються оцінювання персо-

налу, досліджувалися в працях закордонних науковців, серед яких: А. Алавердов, М. Альберт, І. Ансофф, М. Вудкок, Д. Карнегі, М. Мескон, І. Метцнер та ін. До вітчизняних фахівців, які вивчають питання оціночних механізмів персоналу, можна відзначити таких, як: А. Вучкович-Стаднік, В. Абрамов, Д. Богиня, М. Виноградський, І. Гіленко, А. Гриценко, В. Данюк, Т. Деткевич та ін. Результатом їх досліджень є розробка окремих підходів, процедур, методів організації та проведення оцінювання персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. 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 і потребує своєчасного вирішення та реалізації. Жоден напрям кадрової роботи в організації тією чи іншою мірою не може обійтися без оцінки персоналу.

Мета статті полягає у дослідженні та обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві, що забезпечить підвищення ефективності управління персоналом, стійку конкурентоспроможність та ефективне функціонування підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція управління персоналом виступає як сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом з урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Основа концепції управління персоналом організації наразі складає зростаюча роль працівника, знання його мотиваційних установок і

вміння формувати, поєднувати та реалізовувати їх відповідно до завдань, що стоять перед підприємством [1, с. 12].

Управління персоналом можна визначити як специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої виступають люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості та забезпечення соціальної ефективності колективу є основною ціллю управління персоналом [3, с. 41]. Тобто управління персоналом – це ціле-спрямована діяльність керівного складу організації, що направлена на управління людськими ресурсами, на розробку та реалізацію стратегій кадрової політики, застосування методів оцінки працівників тощо; це системний, плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Система управління персоналом в організації на сучасному етапі складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

1. Аналіз та планування персоналу. До цієї підсистеми належать: аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, прогнозування потреб у персоналі, кадрове планування, розробка стратегії управління персоналом, розробка кадрової політики, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

2. Підбір та наймання персоналу включає: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

3. Створення умов праці включає: створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрову безпеку.

4. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу включає: навчання персоналу, перепідготовку та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організацію кадрового зростання, реалізацію службово-професійного просування та кар'єри співробітників, роботу з кадровим резервом.

5. Мотивація персоналу включає: розробку систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участь персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробку форм морального стимулювання персоналу.

6. Облік співробітників підприємства включає: облік прийому, переміщення, винагород

співробітників та стягнень із них, звільнення персоналу, організацію ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

7. Атестація і ротація кадрів включає: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

8. Оцінювання персоналу включає: персональна оцінку – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

9. Організація трудових відносин на підприємстві включає: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, встановлення норм корпоративної культури, роботу зі скаргами на трудові відносини.

10. Соціальний розвиток та соціальне партнерство включає: організацію харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організацію соціального страхування.

11. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом включає: вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Необхідною умовою успішної діяльності будь-якої організації є ефективна робота персоналу, а найбільш дієвим способом виявити таланти, виміряти результати роботи, рівень професійної компетенції працівників та визначити потенціал працівників організації у розрізі стратегічних задач компанії є саме система оцінювання персоналу.

Оцінка є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також виступає основою для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Таким чином, оцінка персоналу – це ціле-спрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, навичок, умінь) вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня та підготовки, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Саме оцінка персоналу виступає засобом, що дає змогу визначити реальний стан кадрового складу в аспекті його сильних та слабких сторін, перспектив подальшого розвитку, ступінь відповідності цілей працівників цілям підприємства.

емства. Вона є основою для прийняття кадрових рішень та виявлення причин успіхів та провалів кадрової політики і діяльності підприємства в цілому.

Основною функцією, яку виділяють при проведенні оцінки персоналу, є покращання управлінської діяльності організації.

Оцінювання персоналу включає:

1. Оцінювання потенціалу працівника – дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатися, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Дана процедура включає оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця.

2. Оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці) – дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місцю).

3. Атестація кадрів – виступає як комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінювання персоналу виступають:

- філософія підприємства та стратегічний план його розвитку;
- моделі робочих місць працівників;
- методи рейтингового оцінювання кадрів;
- положення про атестацію кадрів;
- правила внутрішнього розпорядку підприємства;
- штатний розклад;
- особові справи співробітників;
- кадрові накази;
- соціологічні анкети;
- психологічні тести [2, с. 34].

Оцінювання працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери їх діяльності – поточну та перспективну.[4]

Під час аналізу поточної діяльності робиться наголос на тому, як працівник справляється зі своєю роботою, тобто визначаються особисті досягнення та внесок працівника в загальну справу у даний період часу. Перспективна діяльність вимагає оцінки здібностей, мотивацій та особистих якостей працівників, що є вирішальними при прийнятті рішень про розстановку, просування і підготовку кадрів, із метою прогнозування потенційних можливостей працівника для подальшої діяльності та роботи на підприємстві.

Проведення оцінювання персоналу дає змогу:

- визначити ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості і перспективи росту;

- виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів;

- одержати психологічний портрет працівників організації;

- вивчити специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;

- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;

- проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;

- планувати кар'єру та просування працівників по службі;

- визначити рівень компетентності спеціалістів;

- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;

- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;

- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;

- знайти шляхи вдосконалення організації праці тощо.

Для того щоб не помилитися з вибором, необхідно вміти правильно оцінити кандидата [5, с. 21] Оцінка повинна торкатися різних сфер життєдіяльності працівника, як професійної, так і особистісної, тобто бути комплексною. Наприклад, не можна приймати рішення про прийом кандидата на робоче місце тільки на основі його професійних навиків або компетенцій. Особливості окремого кандидата вивчати не менш важливо, оскільки якщо індивідуальна система цінностей людини не співпадає з цінностями організації, або його плани на найближче майбутнє не дають змогу розраховувати на довгострокову роботу на підприємстві, то ані рівень кваліфікації, ані досвід роботи не можуть бути вирішальними критеріями при прийнятті рішення про наймання на роботу.

Важливим завданням оцінювання є забезпечення зворотнього зв'язку: працівник повинен знати, яким чином оцінюються результати його діяльності, тобто оцінювання повинно розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращання його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дає змогу скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи і направити їх діяльність у правильне русло.

Висновки. Отже, оцінювання займає значне місце в системі управління і є однією з найважливіших складових системи управління персоналом, адже оцінювання персоналу розглядається як елемент управління та як система атестації персоналу, що дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника і направити цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин ; Институт международного права и экономики – М. : Юристъ 2001. – 496 с.
2. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. – М. : Эксмо, 2008. – 192 с.
3. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.
4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова ; изд. 2-е, пререраб. и доп. – М. : Интел-Синтез», 2002. –176 с.
5. Кузьменко Л.М. Проблеми проведення оцінки персоналу / Л.М. Кузьменко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2008. – С. 160–162.