

УДК 331.108.26

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

І.Г. Лойко

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

И.Г. Лойко

ANALYSIS OF MODERN METHODS OF ASSESSMENT OF PERSONNEL

I.G. Loiko

Висвітлено особливості методів оцінювання персоналу, здійснено аналіз їх позитивних рис та недоліків. Запропоновано узагальнений підхід до вирішення проблеми процесу оцінювання персоналу для більш ефективного функціонування вітчизняних підприємств. Виявлено недоліки та позитивні особливості кожного з методів: Assessment Center, МВО, КРІ, «360 градусів», та можливості їх застосування на підприємствах України.

Ключові слова: персонал підприємства, оцінювання персоналу, методи оцінювання, принципи оцінювання персоналу, комплексна оцінка працівника.

Отражены особенности методов оценивания персонала, проведен анализ их положительных особенностей и недостатков. Предложен обобщенный подход к решению проблемы процесса оценки персонала для более эффективного функционирования отечественных предприятий. Изучены недостатки и положительные особенности каждого из следующих методов: Assessment Center, МВО, КРІ, «360 градусов», и возможности их применения на предприятиях Украины.

Ключевые слова: персонал предприятия, оценки персонала, методы оценки, принципы оценки персонала, комплексная оценка работника.

We have determined modern implementation of methods of assessment of staff professional and qualification skills and studied international practice of enterprise staff assessment. We have also found out both advantages and disadvantages of each of the following methods: Assessment Center, MBO, KPI, «360 degrees» as well as applicability of each method at the enterprises in Ukraine. The purpose of the article is to investigate modern methods of staff assessment. In the context of modern economic theory the most promising direction of corporate investment is investment in human capital, as it is exactly that thing that allows the enterprise to get the biggest and long-time social and economic impact. Investments in human capital provide the biggest, long-time and integral social and economic effects. In the future it is planned to determine the conditions of formation and development of professional skills of employees in order to improve human resources management at modern enterprises.

Keywords: personnel of enterprise, estimation of personnel, methods of estimation, principles of estimation of personnel, combination of worker assessment.

Вступ. Багато організацій рано чи пізно стикається з проблемою оцінювання персоналу. Загальновідомим є той факт, що будь-яке підприємство створюється та існує для реалізації поставленої мети. Ступінь реалізації показує, наскільки ефективно функціонує підприємство та використовує наявні ресурси. При цьому зворотний зв'язок, що лежить в основі будь-якої системи управління та включає різноманітні способи вимірювання, порівняння та аналізу, реалізується через систему оцінювання кадрів – встановлення кількісної міри відповідності працівників посаді, що вони обіймають.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими та практичними завданнями. 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 компанії, є система оцінювання персоналу. Оскільки результати оцінювання визначають становище працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є

важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і ставлення до праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, що стосуються оцінювання персоналу, досліджувалися у працях таких закордонних науковців, як І. Ансофф, М. Альберт, М. Мескон, М. Вудкок. Серед вітчизняних науковців можна відзначити: О. Крушельницьку, В. Корнюшину [6], В. Хруцького [9], А. Колота [5]. Однак існує необхідність визначення сучасних особливостей методів оцінювання персоналу при застосуванні їх в умовах підприємств.

Визначення мети та задачі дослідження. Метою цієї статті є аналіз сучасних методів оцінювання персоналу та їх особливостей. Для досягнення мети вирішено такі задачі: проведено аналіз кожного методу оцінювання; обґрунтовано їх переваги та недоліки; проаналізовано особливості їх впровадження в Україні. Однак окремі аспекти впровадження ефективних методів оцінювання працівників залишаються малодослідженими.

Основна частина дослідження. У сучасних умовах найбільш важливим для підприємства є забезпечення стабільного процесу внутрішнього професійного розвитку наявного персоналу, який передбачає не тільки

професійне навчання з метою підвищення кваліфікації та компетенції працівників, а також гідні умови праці для персоналу підприємства, заходи охорони здоров'я та профілактики захворюваності, мотивацію працівників до професійного та кар'єрного зростання, надання можливості повноцінного відпочинку.

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам організації виробництва та праці на підприємстві [4, с.190].

З урахуванням постійних змін вимог до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу особливого значення набуває якісна об'єктивна його оцінка, яка дасть змогу визначити ті знання, уміння та навички, яких бракує конкретному фахівцю.

На практиці застосовується безліч методик, способів оцінювання, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. У зарубіжній практиці бракує ідеальних методик оцінювання персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок про доцільність застосування тих чи інших методів оцінювання персоналу або про рівень їх об'єктивності [5, с. 337]. Розглянемо на рис. 1 характерні риси сучасних методів оцінювання.

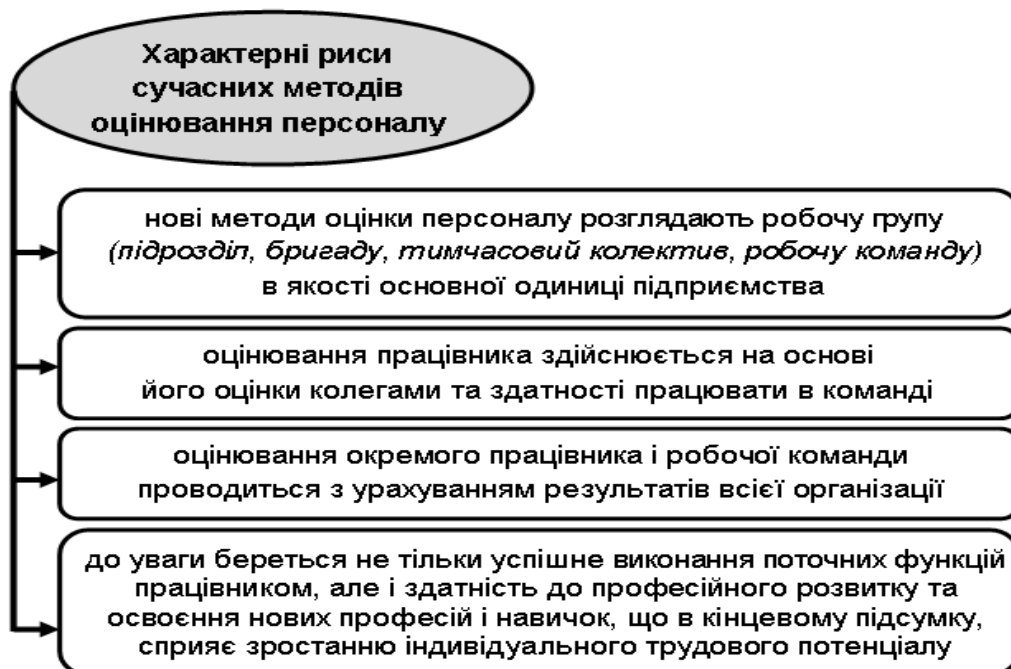


Рис. 1. Характерні риси сучасних методів оцінювання персоналу (розроблено авторами самостійно)

Умовно всі існуючі методи, як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, поділяють на три групи: якісні, кількісні і комбіновані [8, с. 230].

До першої групи відносять описові методи, що характеризують якості працівників без кількісного їх вираження, їх називають якісними.

Друга група є проміжною, в основу методів, які до неї входять, покладений як описовий принцип, так і кількісні параметри,

визначені на підставі первинних якісних описів. Тому ці методи називають комбінованими.

До третьої групи входять методи, в результаті використання яких можна безпосередньо отримати досить об'єктивну числову оцінку рівня ділових якостей працівників, тобто кількісні показники оцінки [7, с. 222-225].

В сучасній практиці кадрового менеджменту є багато методів та технологій ділової оцінки персоналу [7, ст. 320]. Кожен з

методів використовується у певний етап життєдіяльності підприємства.

Найбільш повною мірою система оцінювання персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися по всіх категоріях персоналу організації.

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

- характеристику працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- характеристику трудової (ділової) поведінки;
- характеристику виконання роботи, її результатів.

Зобразимо модель схематично (рис. 2), [10, с. 337].



Рис. 2. Модель комплексної оцінки працівника

Зі схеми видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність, як зазначалось, одночасно є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій при виконанні 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.

Найбільш поширеним методом оцінювання персоналу в Україні вважається Assessment Center (Центр оцінювання), який репрезентує технологію оцінювання професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. Сутність методу полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника з метою виявлення наявних професійно

важливих якостей. Метод Assessment Center містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників. Окрім вправ, у ході Assessment Center можна використовувати спеціально розроблені професійні питальники, тести та інтерв'ю за компетенціями [1, с.100]. Виходячи з цього можна сформувані певні сучасні особливості цього методу та визначити його переваги та недоліки (табл. 1).

В Україні метод застосовується як для оцінювання вищої, так і середньої ланки управління, а за кордоном – для топ-менеджерів.

Однак недоліки методу показують, що використання його на українських підприємствах недоцільне, оскільки не всі роботодавці готові вкладати великі гроші в розвиток персоналу.

Наступним найпоширеним методом оцінювання персоналу є метод управління за цілями – Management by Objectives (МВО). Проведення оцінки методом МВО полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їхнього виконання по закінченні звітного періоду. Система охоплює всі посади в компанії – від

Менеджмент організацій і адміністрування

персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів [2, с.315]. Виявлені переваги та недоліки методу

управління за цілями наведено в табл.2.

Таблиця 1

Переваги та недоліки методу Assessment Center

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - неможливість фальсифікації результатів; - багатоплановість і поєднання широких можливостей для розкриття потенціалу кожного учасника з точними методами оцінювання 	<ul style="list-style-type: none"> - високі організаційні витрати і витрати часу; - висока вартість методу порівняно з іншими методами оцінювання; - високий рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку

Таблиця 2

Переваги та недоліки методу МВО

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи ще до початку виконання завдань (прозорість системи оцінювання і простота виміру досягнень); - підвищення справедливості в призначенні винагород співробітникам; - розвиток у співробітників ініціативи, трудової мотивації; - метод оптимальний за тимчасовими витратами 	<ul style="list-style-type: none"> - метод досить суб'єктивний, оскільки виконання завдань оцінює, як правило, одна людина (менеджер); - визначення цілей і критеріїв вимагає фінансових і тимчасових витрат на їх розроблення; - орієнтація на минулі заслуги співробітника, а не на його розвиток у майбутньому

Метод орієнтований на досягнення кінцевого результату за допомогою встановлення мети. Таким чином, запровадження на підприємствах України методу МВО дасть змогу підвищити ефективність цільового управління шляхом підвищення мотивації персоналу в досягненні встановлених цілей.

Система показників Key Performance Indicators (KPI), за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників, має багато спільного із звичайним плановим підходом, з однією відмінністю: показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних KPI усього підприємства (прибуток, рентабельність або капіталізація). Мета системи полягає в тому, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. В основі розробки KPI лежать стратегічні цілі підприємства й ключові бізнес-процеси, що в ній відбуваються. Мета створення подібних систем – чітко позначити показники, за якими менеджмент зможе

встановити, наскільки ефективно була виконана робота [3, с.35]. Переваги та недоліки цього методу наведено в табл. 3.

KPI зосереджена на стратегічному управлінні, поєднуючи глобальні цілі підприємства з цілями підрозділів і окремих працівників, тому запровадження такого методу оцінювання персоналу на підприємствах України дасть змогу підвищити якість роботи персоналу та ефективність діяльності підприємства.

Оцінка «360 градусів» – отримання даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей. Інформація при цьому надходить від осіб, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях: керівника, колег, підлеглого, клієнта. Оцінка застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку.

Переваги та недоліки цього методу демонструє табл. 4.

Таблиця 3

Переваги та недоліки методу KPI

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - розмір бонусу працівника безпосередньо залежить від виконання його персональних KPI; - за кожним співробітником закріплено відповідальність за певну ділянку роботи; - співробітник усвідомлює свій внесок у досягнення спільної мети підприємства; - метод орієнтований на мотивацію персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - метод потребує значних витрат часу; - визначення показників ефективності дуже трудомісткий процес і вимагає від учасників проекту знання предметної області, досвіду, творчого підходу

Таблиця 4

Переваги та недоліки методу «360 градусів»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - отримання різнобічної оцінки для одного співробітника; - створення та зміцнення довірчих відносин з клієнтами; - моделювання критеріїв оцінювання під вимоги корпоративних стандартів; - об'єктивність отриманих результатів 	<ul style="list-style-type: none"> - оцінюються лише компетенції, але не результати діяльності; - необхідність у високому ступені конфіденційності даних; - складність в отриманні відвертої інформації колег в оцінці; - стресовий вплив на співробітника; - трудомісткість в обробці результатів

Упровадження такого методу оцінювання персоналу на підприємствах України є складним через психологічні труднощі, упереджене ставлення колег, відсутність відвертості, вплив емоцій на кінцевий результат. Однак метод дає змогу оцінити працівника на робочому місці, наскільки співробітник соціально компетентний, що надалі допомагає побудувати програми розвитку працівників.

Таким чином, той чи інший обраний метод оцінювання персоналу на українських підприємствах дає можливість проаналізувати способи досягнення цілей підприємства, оцінити ефективність інвестицій у персонал, визначити рівень кадрових ризиків підприємства.

Виникає необхідність надалі виявити та дослідити передумови формування та розвитку знань, умінь та навичок працівників з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Висновки з дослідження і перспективи, подальший розвиток у даному напрямку. Таким чином, за результатами дослідження

сучасних методів оцінювання персоналу можна зробити висновок, що їх діапазон дуже широкий. У конкретній ситуації управління персоналом підприємства їх можна застосовувати в довільній чи заданій комбінації. Комплексне використання вищевказаних методів дасть змогу забезпечити функціонування на підприємстві ефективного механізму оцінювання.

На підприємствах України для оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання.

Отже, за результатами дослідження сучасних методів оцінювання персоналу організації та методів її здійснення можна зробити висновок, що сама оцінка є важливою у діяльності підприємства, управління ним та управління персоналом підприємства. Спектр методів оцінювання персоналу досить широкий та різноманітний. Методи оцінювання характеризуються певними особливостями, мають свої позитивні риси та недоліки.

Список використаних джерел

1. Дяків, О.П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст] / О.П. Дяків, М.В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2011. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104.
2. Сівашенко, Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу [Текст] / Економічний аналіз: зб. наук. праць.– 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 315-317.
3. Гончарова, С.Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі KPI [Текст] / С.Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2010. – № 6(82). – С. 34-39.
4. Зленко, А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А.М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.
5. Колот, А.М. Мотивація персоналу [Текст]: підручник / А.М. Колот; Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. Корнюшин, В.Ю. Оценка и аттестация персонала [Текст]: учебный курс (учебно-методический комплекс) / В.Ю. Корнюшин. – М.: МИЭМП, 2010. – 120 с.
7. Ткач, А.А. Методи оцінювання управлінського персоналу промислових підприємств [Текст] / А.А. Ткач // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємство. – 2008. - № 4. – С. 222-225.
8. Крушельницька, О.В. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
9. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст] / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.
10. Колот, А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу [Текст]: навч. посібник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

Рецензент д-р екон. наук, професор О.Г. Дейнека

Лойко Ірина Григорівна, магістрант

Loiko Iryna Grigorevna, Master's Student