

СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ - ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА СУЧАСНІ МЕТОДИ

Буток Д.О.

Науковий керівник - к.е.н, доцент Мізіна О.В.,
Донецький національний технічний університет

Оцінка працівників є однією з найбільш важливих функцій працівників кадрових служб, керівників організації та менеджерів вищої ланки. Система оцінки персоналу виконує ряд функцій, що полягають у впливі на мотивацію співробітників, підвищення продуктивності і якості праці, підвищення кваліфікаційних характеристик та на прийняття ряду кадрових рішень. Це обумовлює актуальність теми дослідження.

Співробітники неоднаково виконують свої виробничі обов'язки, будь-який підрозділ має лідерів, аутсайдерів та «золоту середину». Щоб мати можливість провести таку диференціацію, відповідно необхідно мати єдину систему оцінки ефективності виконання робітниками своїх посадових функцій.

Чим повинна відрізнятися така система оцінки? Перш за все, оцінка роботи співробітника повинна бути максимально об'єктивна і сприйматися ним як така. Крім того, її результати повинні бути відомі тільки співробітнику та його керівнику, а також відділу по роботі з персоналом. Важливою умовою є й активна участь працівників в процесі оцінки та їх ухвалення самої системи оцінки. Але повністю відповідати цим вимогам у сучасних реаліях досить складно.

У сучасній практиці існує ряд вимог до управлінського персоналу, серед основних з яких: знання сучасних напрямів розвитку, технологічних особливостей виробництва; знання методів економіки; вміння обирати засоби досягнення кращих результатів при найменших витратах різних ресурсів; здатність до раціонального підбору та відбору персоналу; здатність мобілізувати колектив та інші. Крім того, пред'являються підвищені вимоги і до особистісних якостей управлінців.

Існує також низка правових аспектів оцінки персоналу, яка повинна проводитися у відповідності з існуючим законодавством України про працю та враховувати світові тенденції у цьому напрямку. Наприклад за американським досвідом: рішення по персоналу не повинні розрізнятися за ознакою різної статті (віку, національності й т.і.); офіційна система подачі скарг повинна бути доступна для осіб, незгодних з рішеннями; стандарти результативності праці повинні бути відомі працівникам, а особи, що проводять оцінку повинні мати доступ до матеріалів, що характеризує результативність праці оцінюваного працівника; оцінювати треба окремі специфічні робочі навички, уникаючи оцінки таких якостей як «надійність», «енергійність» і т.п.; необхідно керуватися офіційною системою ухвалення кадрових рішень і т.д.

Для того, щоб система оцінки персоналу на підприємстві забезпечувала точні та достовірні дані необхідно: встановити критерії оцінки та стандарти

результативності праці по кожному робочому місцю; встановити коли і кому проводити оцінку та поставити в обов'язки особам, що проводять оцінку, збирати дані по результативності праці працівників; обговорити оцінку з працівником та задокументувати її.

Одна з важливих проблем - хто повинен проводити оцінку та оцінювати працівника. Можливими є декілька варіантів: менеджер-керуючий; група з декількох контролерів; колеги або підлеглі оцінюваного; стороння особа, що не має безпосереднього відношення до робочої ситуації; проведення самооцінки; комбінація варіантів. Найбільш розповсюдженою є оцінка підлеглих їх керівником, але для виявлення можливостей особистого розвитку працівника її слід використовувати в комбінації з іншими методами.

Крім того, при дослідженні даної проблеми постає питання можливості використання комбінації якісних та кількісних методів оцінки. Фахівці пропонують встановлювати обмежене коло якісних критеріїв (наприклад, комунікабельність, здатність планувати працю і т.д.), за якими експерти надаватимуть оцінку за обраною (наприклад, п'ятибальною) шкалою. Певні якості повинні враховувати різну значущість в загальній оцінці кандидата на конкретну посаду. Зауважимо, що деякі автори пропонують розраховувати коефіцієнт професійної перспективності за формулою 1 [1], який можна було б використовувати як корегуючий при оцінці ділових якостей:

$$K = \text{Ор.осв.} (1 + C / 4 + B / 18), \quad (1)$$

де Ор.осв. - оцінка рівня освіти, яка зазвичай приймається (становить 0,15 для осіб, які мають незакінчену середню освіту; 0,60 - для осіб із середньою освітою; 0,75 - для осіб з середньотехнічною і незакінченою вищою освітою; 1,00 - для осіб з вищою освітою за спеціальністю);

C - стаж роботи за фахом. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 4 (у зв'язку з тим, що, як встановлено, стаж в 4 рази менше впливає на результативність праці, ніж освіта);

B - вік. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 18 (встановлено, що вплив віку на результативність праці в 18 разів менше, ніж вплив освіти). При цьому за верхню межу віку для чоловіків приймається 55 років, а для жінок - 50.

Українські підприємства накопичили досить позитивний досвід оцінки персоналу, насамперед управлінського. Серед найбільш поширених методів - експертна оцінка, що передбачає анонімність оцінок. Проблемою при використанні методу є обґрунтованість підбору складу експертних комісій, члени яких повинні добре розбиратися в суміжних спеціальних сферах діяльності, бути компетентними в галузі та моральними, вміти вирішувати спеціальні завдання та здатними врахувати різноманітні сторони діяльності оцінюваного робітника. Це передбачає вимогливе попереднє вивчення експертів, причому важливо уникати збільшення частки експертів, що є свідомо

близькими за своєю думкою або різко відрізняються авторитетом від інших, що приводить до викривлення результатів експертизи.

Взагалі питання вибору методу оцінки персоналу організації є прерогативою її керівництва. Сучасні методи оцінки складають досить широкий перелік. Серед них найбільш відомими є: атестація персоналу; метод письмових характеристик; методи ранжування та парних порівнянь; метод рейтингових шкал; інтерв'ю; тестування; метод анкетування; атестація персоналу; метод управління за цілями (MBO - Management By Objectives); метод оцінки «360 градусів»; метод центрів оцінки («Ассесмент-центр»); метод критичних випадків; метод рейтингових поведінкових установок; метод шкали спостереження за поведінкою; метод управління результативністю; метод ділових ігор [2].

В разі невеликого розміру організації при умові практичної однаковості посадових обов'язків найбільш простим й придатним є метод ранжування рейтингових шкал. За цим методом порівнюються результати роботи робітників та в списку визначається порядок розташування працівників, в якому на перших місцях вказуються прізвища співробітників з найбільш високими показниками роботи, а на останніх - з найнижчими.

Метод управління за цілями (MBO - Management By Objectives) широко використовується за кордоном, передбачає спільне визначення керівником та підлеглим ключових цілей працівника на певний термін (у кількості 5-7) у форматі SMART [3] та орієнтований на оцінку кінцевих результатів роботи співробітника. Ця система оцінки починає знаходити поширення й на українських підприємствах. При цьому вона є основою для застосування механізму матеріального стимулювання працівників, що ґрунтується на використанні системи грейдів. Кожній посадовій позиції надають певну кількість балів з урахуванням чинників, визначених як найважливіші та найактуальніші для підприємства. Серед ключових чинників: професійні знання, комунікаційні навички, складність роботи і т.д. Залежно від одержаної оцінки, посадові позиції зараховують у певний грейд (розряд), який гарантує отримання відповідної заробітної плати або соціального пакету. Однак, навіть потрапивши в один і той самий грейд, працівники не матимуть абсолютно однакових посадових окладів, адже у кожному тарифному розряді визначено межі, що змінюватимуть суми матеріальних виплат працівникам. При цьому є можливість коригувати суми винагород на підставі спеціальних коефіцієнтів у межах певного розряду.

Але найбільш широко українські керівники використовують атестацію персоналу. Нормативними документами регулювання проведення атестації є «Положення про атестацію» та наказ про проведення атестації. На кожного співробітника, що підлягає атестації, готується необхідна документація: бланк оцінки діяльності працівника, інструкція щодо його заповнення і вимоги до посади наказом відповідного Міністерства України. Слід зауважити, що ця процедура надто формалізована та не надає змоги оцінити потенціал працівників.

Більш сучасним є метод ділових ігор, сутність якого полягає в тому, що працівникам пропонуються різні ситуації, вирішуючи які в різних ролях, вони виявляють свої ділові та особисті якості. Цей метод доволі перспективний у разі оцінки персоналу організації, яка потребує ефективної командної роботи.

Можна зробити висновок, що найбільш оптимальний метод оцінки персоналу визначається метою такої оцінки - результативність праці або потенціал працівника. Якщо керівництво має інтерес до обох аспектів, слід використовувати комбінацію методів з урахування трудових і фінансових витрат, що є наслідком їх використання.

Список використаних джерел.

1. Першина, Г.О. Розробка методики оцінки діяльності керівника будівельної компанії [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua/9182/1/148-155_Першина_ГО.pdf
2. Гусарова, Н.В. Строим эффективную адаптацию / Н.В. Гусарова // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. - 2009.- №1.- С. 107-111.
3. Метод управління за цілями [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://stud.com.ua/50993/menedzhment/metod_upravlinnya_tsilyami