

*К.В. Чичуліна, к.т.н., Л.І. Улич, студентка  
Полтавський національний технічний  
університет імені Юрія Кондратюка*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Розглянуті теоретичні аспекти оцінки персоналу на підприємстві. Визначено місце оцінювання персоналу серед інших функцій управління персоналом. На основі даного аналізу досліджено вплив оцінки персоналу на ефективність діяльності підприємств. Сформульовано пропозиції щодо підвищення ефективності організації оцінювання персоналу, удосконалення методів та процедур оцінки персоналу підприємства.*

**Ключові слова:** оцінка персоналу, система управління, персонал, атестація, критерії оцінки, методи оцінки, процедура оцінки.

**Вступ.** У сучасних умовах політичних, соціально-економічних і технологічних змін перед суспільством постає завдання вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом, яке все більше стає визначальним чинником конкурентоспроможності будь-якої організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-правовими засадами оцінки якості персоналу підприємства в Україні представлені праці таких вітчизняних науковців, як Г.Г. Руденко, А.М. Пономарев, Т.А. Беркутова, Н.В. Крониковська, В.А. Дятлов, В.Т. Пихало, А.Я. Кибанов, М.В. Грачов, Г.К. Ушаков. Серед зарубіжних авторів, які зробили значний внесок у вивчення питань управління персоналом, є М.Х. Мескон, Г. Мінцберг та П. Друкер. Проблемою оцінки персоналу займалися такі закордонні науковці: 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 інші.

Разом з тим, висвітлення в науковій літературі вищевказаних проблем залишається неповним і тому існує необхідність більш поглибленого їх дослідження.

**Поставлена мета та завдання.** Метою даної статті є комплексний аналіз концептуального розвитку системи оцінки якості персоналу підприємства в Україні.

Основною метою статті є аналіз теоретичних та методологічних аспектів ефективності організації оцінювання персоналу на підприємстві та розроблення пропозицій щодо її удосконалення. Відповідно до мети роботи необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти організації оцінки персоналу.
2. Визначити місце оцінювання персоналу серед інших функцій управління персоналом.
3. Охарактеризувати основні критерії та методи оцінки персоналу.
4. Проаналізувати систему оцінки персоналу на підприємстві.
5. Сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності організації оцінювання персоналу, удосконалення методів та процедур оцінки персоналу підприємства.

**Основний матеріал та результати.** Багато підприємств рано чи пізно стикається з проблемою оцінки персоналу, адже для успішного розвитку будь-якої структури необхідне постійне вдосконалення та перспективи. Дедалі більше уваги приділяється оцінці персоналу як при прийнятті на роботу, так і в процесі її виконання, внаслідок потреби забезпечення більш якісних результатів діяльності підприємства. Тому питання оцінки персоналу стоїть надзвичайно гостро, а необхідність його вирішення та реалізації вже ні у кого не викликає сумнівів. Практично ні один напрямок кадрової роботи в організації тією чи іншою мірою не може обійтися без оцінки персоналу.

Система управління підприємством – це сукупність елементів, які здійснюють

управління, та зв'язків між ними. Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. У той самий час, це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оцінка є однією з функцій управління. За допомогою цієї функції відбувається обґрунтування прийняття будь-якого управлінського рішення [2]. Оцінка персоналу – система періодичної перевірки праці працівника за звітний період відповідно до цілей і нормативів діяльності для даної посади, оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз відносини працівника до своїх обов'язків, правил трудового розпорядку [3].

На основі [5], повинні бути виділені 5 основних критеріїв оцінки:

1. Якість роботи. Робота виконується без помилок, акуратно й ретельно.
2. Обсяг робіт. Робота виконується в запланованому обсязі.
3. Присутність на роботі (дисципліна). У робочий час зайнятий роботою. Рідкісні пропуски з поважної причини, обумовлені заздалегідь.
4. Лояльність до організації. Шанобливе ставлення до організації.
5. Готовність до співробітництва всередині підприємства [6].

Багато методів оцінки, які використовуються сьогодні, склалися ще в минулому столітті. Існують традиційні та нетрадиційні методи оцінки персоналу.

До традиційних методів відносяться: сфокусовані на окремому працівнику, оцінюючи його поза організаційним контекстом; ґрунтуються виключно на оцінці співробітника керівником; орієнтовані в минуле і не враховують довгострокові перспективи розвитку організації і співробітника.

Виділяють декілька напрямів у розвитку нетрадиційних методів, а саме:

1. Нові методи атестації розглядають робочу групу як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі.
2. Оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів роботи всієї організації.
3. До уваги береться не тільки успішне виконання необхідних функцій, а також здатність до професійного розвитку і освоєння нових професій і навичок [7].

У більшості великих компаній усі співробітники проходять щорічну атестацію. Атестація введена також і в деяких невеликих і середніх компаніях із кількістю співробітників від 100. Більшість керівників оцінюють свою діяльність з проведення атестації з підлеглими як корисну і осмислену, і при цьому свою власну атестацію з керівником – як звичайну формальність. При цьому всі співробітники – і керівники, і фахівці – досить високо оцінюють об'єктивність оцінки, яку вони отримують на атестації. Близько 70% персоналу відзначають, що їх атестаційна оцінка відображає реальний стан речей. Таким чином, подібне ставлення співробітників до атестації пов'язано, в першу чергу, не з формальністю самої процедури, а з її відірваністю від реалій життя в компанії. Виходячи з цілей проведення оцінки персоналу, розробляється процедура оцінки. По-перше, це безпосередньо оцінка персоналу, яка використовується для оцінки працівника, його індивідуальних якостей і професійних знань, навичок і вмінь. По-друге, це оцінка ефективності діяльності, що є за своєю суттю підбиттям підсумків роботи співробітника за певний відрізок часу. По-третє, це оцінка посади передбачає оцінку важливості для компанії певної посади з подальшою оцінкою її вартості. Помилки в оцінці персоналу призводять до спотворення отриманих результатів і, як наслідок, прийняття неадекватних управлінських рішень. Для того, щоб уникнути цього недоліку, необхідний зважений план розроблення та реалізації процедури оцінки. Згідно з [8], проведення процедури оцінки персоналу, можна якщо й не повністю уникнути помилок у ході оцінки, то принаймні

частково мінімізувати їх.

У результаті проведення ефективної оцінки персоналу на підприємстві повинні бути отримані такі результати:

1. Досягнення згоди між керівниками і підлеглими в оцінці поточної діяльності. Якщо згоду досягнуто, можна робити висновок про взаємодію між керівниками і підлеглими, в разі непорозуміння – необхідно шукати причини виникнення суперечок і непорозумінь. План дій – заходи з підтримки взаєморозуміння (спільні зустрічі, обговорення, корпоративні свята) або щодо покращення внутрішніх комунікацій (навчання керівників, побудова системи обліку і т. п.).

2. Узгодження майбутніх цілей. Результат – кожен співробітник розуміє свою ціль роботи на робочому місці. План дій – контроль за виконанням досягнутих домовленостей, за необхідності – підтримка з боку керівника.

3. Потреба в навчанні і розвитку. План дій – складається план навчання для організації в цілому. Для вдосконалення вже існуючої системи оцінки необхідно дотримуватися таких найважливіших умов:

- зацікавленість і підтримка з боку вищого керівництва;
- наявність в організації навчених, висококваліфікованих фахівців, які відповідають за роботу системи оцінки;
- підготовка документів, що регламентують роботу системи;
- своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінки, яку передбачається використовувати в недалекій перспективі;
- встановлення чіткого зв'язку системи оцінки робочих показників з системою оплати праці.

Наведені вище умови не охоплюють усіх напрямів роботи з оцінки праці персоналу. Найважливішою вимогою до системи оцінки є її дієвість. Система оцінки може вважатися дієвою, якщо в результаті її застосування буде забезпечено чіткий зв'язок результатів праці та її оплати, високий рівень мотивації і максимальну віддачу від працівників. Іншою вимогою є практичність використовуваної системи оцінки. Для того щоб задовольнити вимогу практичності, система оцінки повинна бути зручною для використання на практиці як людям, що проводять оцінку, так і тим, хто оцінюється. Якщо система оцінки не отримує загального визнання, якщо використовувані у процесі оцінки методи зайво складні, а оціночні показники викликають сумнів, то впровадження системи оцінки швидше за все наštовхнеться на опір працівників, і керівникам буде важко використовувати її результати на практиці.

**Висновок.** Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається ступенем відповідності співробітників, які в ній працюють, робочими місцями, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та працівники досягають цілей свого розвитку. Теорія і практика оцінки персоналу в Україні перебуває на етапі становлення. Є багато проблем із її організацією та проведенням, вона має розрізнений і несистемний характер, не відповідає багатьом базовим принципам. Проведення регулярної оцінки персоналу за вибраними організацією методами та критеріями дозволяє визначити пріоритети розвитку працівників, прогнозувати і планувати їхню кар'єру і, таким чином, сформувані у працівників мотивацію до розвитку необхідних підприємству компетенцій. Запропонований механізм дозволяє розглядати процес оцінки персоналу як складну систему із зазначенням алгоритму дій у вигляді переліку основних етапів, а також основних вимог до оцінки персоналу на підприємстві із подальшим визначенням ймовірних помилок для їх недопущення чи мінімізації на практиці. Отже, у проведенні об'єктивної оцінки й атестації повинні бути зацікавлені всі: як керівники, так і співробітники.

### *Література*

1. Хміль Ф. І. *Управління персоналом: навч. посібник* / Ф.І. Хміль. – К.: Видавничий центр "Академія", 2006. – 488 с.
2. *Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб.* / М.Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. - 2-ге видання. - К.: Центр учбової літератури, 2003. – 502 с.
3. *Пугачев В.П. Руководство персоналом: учебник* / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 416 с.
4. *Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів* / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 501 с. Борисова Е. *Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда.* <http://personal-mix.ru>
5. *Борисова Е. Критерии оценки персонала* / Елена Борисова // *Персонал-микс.* – 2005. -№ 2. – С. 15-19.
6. *Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебный курс (учебно-методический комплекс)* / В.Ю. Корнюшин. – М.: МИЭМП, 2010. – 120 с.
7. *Сорока В.А. Оценка персонала* // *Управление персоналом.* 2009. - № 5.
8. *Гаврилова О.Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации* / О.Г. Гаврилова // *Финансовая газета Экспо.* – 2009. - № 2, Март-апрель.