

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ СПЕЦІАЛІСТІВ У РИНКОВИХ УМОВАХ

УДК 331.108.43:005.9

Семенченко А. В.

Розглянуто процес проведення оцінки персоналу як засобу здобуття необхідної інформації про працівників і кадровий потенціал організації в цілому з погляду зарубіжних і українських вчених, наведено критерії оцінки спеціалістів, згруповано якості оцінки спеціалістів організації, викладено вимоги до проведення ділової оцінки персоналу підприємства, проведено аналіз методів оцінки персоналу, а також запропоновано комплексну систему методів оцінки ділових якостей спеціалістів в умовах ринкової економіки в контексті проблеми раціоналізації виробничого процесу та підвищення ефективності діяльності підприємств і організацій усіх галузей економіки.

Ключові слова: оцінка персоналу, ділові якості спеціалістів, критерії оцінки персоналу, методи оцінки спеціалістів.

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ СПЕЦИАЛИСТОВ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

УДК 331.108.43:005.9

Семенченко А. В.

Рассмотрен процесс проведения оценки персонала как средства получения необходимой информации о работниках и кадровом потенциале организации в целом с точки зрения зарубежных и украинских ученых, представлены критерии оценки специалистов, сгруппированы качества оценки специалистов организации, изложены требования к проведению деловой оценки персонала предприятия, проведен анализ методов оценки персонала, а также предложена комплексная система методов оценки деловых качеств специалистов в условиях рыночной экономики в контексте проблемы рационализации производственного процесса и повышения эффективности деятельности предприятий и организаций всех отраслей экономики.

Ключевые слова: оценка персонала, деловые качества специалистов, критерии оценки персонала, методы оценки специалистов.

.....

ANALYSIS OF METHODS OF SPECIALISTS' PROFESSIONAL QUALITIES ESTIMATION UNDER MARKET CONDITIONS

UDC 331.108.43:005.9

A. Semenchenko

The process of conducting personnel estimation to get necessary information about workers and skilled potential of organization on the whole from the point of view of foreign and Ukrainian scientists is considered. The criteria of specialists' estimation are presented, the qualities of estimation of organization specialists have been grouped, the analysis of personnel estimation methods has been conducted, and also the complex system of methods of estimating the professional qualities of specialists under the conditions

of market economy is offered in order to upgrade production process and increase the efficiency activity of enterprises and organizations in all spheres of the economy.

Key words: estimation of personnel, professional qualities of specialists, personnel estimation criteria, methods of specialists' estimation.

.....

Необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств і організацій усіх галузей економіки висуває принципово нові вимоги до їх працівників. Чинне законодавство про працю не повною мірою відображає реалії нового часу, хоча робляться спроби його скоректувати і привести у відповідність з вимогами ринкової економіки й ринку праці. Це стосується і регулювання оцінки працівників кожного з найважливіших засобів перевірки рівня їх професійної підготовки, які сприяють раціональнішому використанню творчого потенціалу кожного працівника, що підлягає оцінці, підвищенню результативності його діяльності. Оцінка персоналу як процес здобуття необхідної інформації про працівників і кадровий потенціал організації в цілому справедливо вважається найважливішим компонентом управління, що забезпечує досягнення цілей організації. У руслі даного напрямку роботи особливе значення надається пошуку надійних методів оцінки, а також розробці відповідних оцінних технологій і процедур. Усе перераховане стало підставою для вибору теми статті і зумовило її актуальність.

Мета даної статті – розробка й обґрунтування пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності проведення оцінки ділових якостей персоналу підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері управління персоналом і трудових правовідносин, таких, як: Журавльов П. В., Кібанов А. Я. [1], Маслов Е. В., Одегов Ю. Г., Травін В. В., Турчинов А. І., Шекшня С. В. та ін. Серед вітчизняних вчених слід виділити праці Колота А. М., Крушельницької Я. В., Козак Н. О., Мартиненко М. В. [2], Близнюка В. В. [3] та ін.

Більшість із цих авторів схиляються до думки, що оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, вмінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [1; 3; 4]. Оцінка ділових якостей персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань. Ділова оцінка якостей персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям. Важливим є визначення критеріїв відбору та оцінки персоналу.

Звичайно, що для всіх категорій посад не може бути єдиних критеріїв, єдиної системи оцінки, але, враховуючи зміст критеріїв, обумовлених спеціалізацією посад, для керівників і спеціалістів можуть бути визначені приблизно однакові їх групи (індикатори оцінки) та система оцінки.

Такими критеріями можуть бути: професійні, ділові, морально-психологічні та інтегральні.

Професійні критерії – це характеристики професійних знань, вмінь, навичок, професійного досвіду працівника, його кваліфікації, результатів праці тощо [5].

Ділові критерії характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності персоналу та ін.

Морально-психологічні критерії характеризують такі особливості працівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість.

Інтегральні критерії – це характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних працівнику якостей і вказують на його авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення та мови.

Основними показниками ділової оцінки спеціаліста організації є: результативність праці, професійна поведінка та особистісні якості. Результативність праці оцінюється "жорстким" та "м'яким" показниками. Зміст кожної групи критеріїв якостей залежить від займаної посади працівника, і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які слід встановлювати та оцінювати залежно від спеціалізації посади.

Якщо згрупувати оцінні якості спеціалістів організації, можна отримати інформативну таблицю.

Таблиця

Якості оцінки спеціалістів підприємства

Якості оцінки	Групування оцінних якостей
1. Професійні якості	1.1. Професійні знання
	1.2. Професійні вміння та навички
	1.3. Знання документів, що регламентують службову діяльність
	1.4. Здатність до накопичення та оновлення професійного досвіду
	1.5. Сутність реалізації досвіду на займаній посаді
	1.6. Здатність до творчого використання професійного досвіду
2. Ділові якості	2.1. Організованість у практичній діяльності
	2.2. Відповідальність та старанність
	2.3. Ініціатива та підприємливість
	2.4. Самостійність рішень та дій
	2.5. Якість кінцевого результату діяльності
3. Морально-психологічні якості	3.1. Гуманність
	3.2. Здатність до самооцінки
	3.3. Етика поведінки
	3.4. Стиль спілкування
	3.5. Дисциплінованість
	3.6. Справедливість
	3.7. Чесність
	3.8. Здатність адаптуватись до нових умов
	3.9. Лідерство
4. Інтегральні якості	4.1. Авторитарність
	4.2. Інтенсивність (працездатність)
	4.3. Культура мислення і мови
	4.4. Комунікативність
	4.5. Загальна культура
	4.6. Культура роботи з документами

Аналізуючи процедуру оцінки, не слід забувати про вимоги до проведення ділової оцінки персоналу підприємства, які наведені на рисунку.

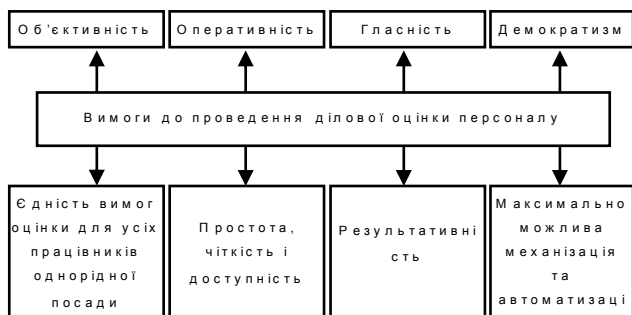


Рис. Вимоги до проведення ділової оцінки персоналу

Об'єктивність – використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи й урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду.

Оперативність – це своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення.

Гласність – це широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб.

Результативність – обов'язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінки [4].

Слід відмітити, що в цільових, планових і оперативних оцінках, як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці управління, умовно всі існуючі методи об'єднують у три групи: якісні, кількісні та комбіновані.

До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Найбільш поширеними є бальний метод і метод коефіцієнтів.

Комбіновані методи – це методи експертної оцінки, тестування. За результатами оцінки персоналу формуються такі документи: результати тестування (екзамену) професійних знань та вмій; соціально-психологічний портрет особистості; оцінка ділових і моральних якостей; аналіз шкідливих звичок і захоплень; оцінка рівня виробничої кваліфікації; висновок атестаційної комісії. У цільових і планових оцінках, а також у поточних оцінках умовно розрізняють три групи методів [5]:

кількісні – це всі методи з числовою оцінкою рівня якостей працівника. Серед них найбільш простими та ефективними вважають метод коефіцієнтів і бальний метод. Застосування комп'ютерів і інших засобів обчислювальної техніки дозволяє оперативно проводити розрахунки й у результаті отримувати об'єктивні оцінки працівників. Ці методи не тільки прості, але й носять відкритий характер, оскільки дозволяють кожному самостійно порахувати за достатньо строгою методикою "свої коефіцієнти" або "бали", оцінити результативність своєї праці;

якісні – це методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінки на основі обговорення. Ці оцінки відповідають конкретному набору якостей. Відмічено, що методи біографічного опису, усного відгуку і характеристик у господарській практиці найчастіше застосовуються при наймі і переміщенні працівників, а методи еталону (оцінка фактичних якостей працівника порівняно з моделлю) і

дискусій – переважно при призначенні керівників;

комбіновані – широко поширені та різноманітні методи експертної оцінки ступеня прояву певних якостей, спеціальні тести і деякі інші комбінації якісних та кількісних методів.

Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими, включати 5 – 6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

Методи оцінки поділяються на традиційні та нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого спеціаліста і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища; їхніми недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без урахування цілей організації, ґрунтуються на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягнені результати) і не враховуються довгострокові перспективи розвитку організації та працівника.

Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, колектив) і ставлять акцент на оцінку спеціаліста його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку та освоєння нових професій і знань. Нетрадиційні методи почали застосовуватись 15 років тому, але вже зараз виступають як "стандартні" методи оцінки в багатьох фірмах світу. У літературних джерелах виділяють цілу систему методів [1; 3; 5], але при проведенні оцінки саме спеціалістів пропонується використовувати такі методи:

метод стандартних оцінок – суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи спеціаліста. Це простий і доступний метод, але у нього є ряд особливостей: оцінка має суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній чи встановленій формі; ранжирування спеціалістів на основі попарних порівнянь у межах групи; оцінка відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок;

метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей). Основа алфавітно-числової оцінки спеціалістів складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості спеціаліста. При проведенні даної оцінки необхідно визначити, які фактори трудової діяльності та поведінки потрібно оцінити. Далі слід визначити стандарти, згідно з якими будуть вимірюватися факти, установити методи їх виміру. Результати оцінки при цьому значною мірою визначаються відношенням керівників до підлеглих, яких оцінують. У даний час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Наприклад, деякі американські підприємства використовують систему із семи рівнів оцінок, кожний із них диференційований з урахуванням трьох факторів [1]: А – оцінка спеціаліста методом порівняння його діяльності з обов'язками відповідно до посадової інструкції; В – оцінка того, в якій мірі спеціалісту потрібна допомога і контроль з боку безпосереднього керівника для виконання ним своїх службових обов'язків; С – оцінка професійного досвіду спеціаліста, який він використовує при виконанні виробничих завдань;

метод оцінки за результатами – цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник та підлеглий зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони. Керівник виконує роль консультанта, а не оцінювача, зосереджуючи увагу не тільки на результатах, які досягнуті, але й на розвитку здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості спеціаліста. У даній оцінці активну участь беруть і самі працівники. Наголос робиться на спільному вирішенні проблем, завдань, а зарплата розглядається окремо;

метод вимушеного вибору – експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному спеціалісту (наприклад, досвід роботи, вміння планувати, організувати особисту працю, спостережливість);

метод опису – передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника й може комбінуватись з методом вимушеного вибору;

метод вирішальної ситуації – використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі "правильної" і "неправильної" поведінки спеціаліста в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють;

метод оцінки за шкалою – для цього будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом;

метод оцінки на основі детального опису особистості – надаються формулювання характеристик, і для оцінки спеціаліста потрібно вибрати найбільш відповідну до нього;

метод оцінки нормативом роботи, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, у кількості, якості та часі;

оцінка методом комітетів – робота спеціаліста обговорюється в групі. Складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з урахуванням "ціни" досягнень;

метод незалежних судів – це оцінка спеціаліста працівниками, які з ним не знайомі (5 – 7 осіб), на основі "перехресного допиту";

метод 360 градусів – спеціаліст оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форми;

метод моделювання ситуації – створення штучних, але близьких до реальних умов роботи та управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів;

метод ситуаційного інтерв'ю – претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення;

метод інтерв'ю – претенденту дається завдання провести співбесіду з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку вміння правильно оцінювати та підбирати працівників;

метод колективного обговорення кандидата на посаду – метод порівняння, коли кандидата порівнюють із реальним спеціалістом, якого прийнято за еталон.

Багато методів оцінки персоналу є вельми дорогими. Тому застосовується як би багатократний відбір кадрів на подальші ступені оцінки. Оцінка результатів праці важлива для переважної більшості спеціалістів. Оцінка ділових і особистих якостей охоплює максимум 50 % спеціалістів – це працівники, у яких виявленя найкращі результати праці.

У даній статті значну увагу приділено питанню ділового оцінювання персоналу організації, визначено критерії відбору та оцінки персоналу керівників і спеціалістів: професійні, ділові, морально-психологічні та інтегральні. Удосконалено оцінні якості спеціалістів організації за рахунок їхньої класифікації за певними групами, виявлено та обґрунтовано вимоги до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства, досліджено методи оцінки ділових якостей спеціалістів у ринкових умовах. Застосування наведених методів оцінки ділових якостей спеціалістів дозволить підвищити мотивацію праці, інтенсивність праці та продуктивність діяльності як окремих спеціалістів, підрозділів, так і підприємства в цілому.

Література: 1. Управление персоналом : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 429 с. 2. Мартиненко М. В. Оцінка персоналу підприємства в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки / М. В. Мартиненко // Економіка розвитку. – 2005. – № 4 (36). – С. 63–65. 3. Близнюк В. В. Методичні підходи до оцінки персоналу / В. В. Близнюк // Вопросы економіки. – 2007. – № 6. – С. 67–74. 4. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О. Д. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 84–87. 5. Григорьев И. И. Как оценить специалиста? / И. И. Григорьев // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 32–36.

References: 1. Upravleniye personalom : uchebnik / pod red. A. Ya. Kibanova. – M.: INFRA-M, 2003. – 429 p. 2. Martynenko M. V. Otsinka personalu pidpriemstva v umovakh sotsialno oriientovanoi rynkovoї ekonomiky / M. V. Martynenko // Ekonomika rozvytku. – 2005. – No. 4 (36). – Pp. 63–65. 3. Blyzniuk V. V. Metodychni pidkhody do otsinky personalu / V. V. Blyzniuk // Voprosy ekonomiki. – 2007. – No. 6. – Pp. 67–74. 4. Sytnik O. D. Otsinka personalu v systemi motyvatsii / O. D. Sytnik // Aktualni problemy ekonomiki. – 2007. – No. 11. – Pp. 84–87. 5. Grigoryev I. I. Kak otsenit spetsialista? / I. I. Grigoryev // Upravleniye personalom. – 2007. – No. 9. – Pp. 32–36.

Інформація про автора

Семенченко Андрій Володимирович – викладач кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського національного економічного університету (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: semenchenko_av@mail.ru).

Інформація об авторе

Семенченко Андрей Владимирович – преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда Харьковского национального экономического университета (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: semenchenko_av@mail.ru).

Information about the author

A. Semenchenko – lecturer of Human Resources Management and Labour Economics Department of Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: semenchenko_av@mail.ru).

Рецензент
докт. екон. наук,
професор Дороніна М. С.

Стаття надійшла до ред.
15.01.2013 р.

