

ються оригінальними, часто приймаються на основі інтуїції в умовах обмеженої інформації. В зв'язі з тим, що сучасний творчий співробітник організації, маючи інтелектуально насичену робочу силу, більш вільний в своєму поведінні, традиційні методи прямого впливу на нього необхідно доповнювати косвенними, формуючими відносинами соціально-психологічного партнерства між ним, колегами і власником робочого місця. Окремих менеджерів в якості інструментів стратегічного управління організаційним поведінням необхідно освоювати організаційну культуру і трансформуюче лідерство. Кожен з цих інструментів уже має науково-методичне забезпечення, далішні дослідження необхідно проводити в напрямку забезпечення їх синтезу і розробки технологій спільного використання.

Література: 1. Акофф Р. Акофф о менеджменте: Пер. с англ. / Под ред. Л. А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. 2. Дорнин А. Поведінка організації як об'єкт менеджменту: сутність і зміст // Управління розвитком. – 2006. – №7. – С. 71 – 73. 3. Ансофф И. Х. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520 с. 4. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с. 5. Джейкобс Р. В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение стратегических перемен – путь к успеху / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 408 с. 6. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Учеб.-практ. пособие / Пер. с англ. Т. Уханович. – Мн.: Новое знание, 2003. – 1040 с. 7. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Экономика, 2000. – 416 с. 8. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1985. – 1600 с. 9. Словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1987. – 616 с. 10. Гринблат С. О. Стратегия управления персоналом (взгляд на будущее из будущего) / С. О. Гринблат, М. В. Воронов. – К.: Ника-Центр, 2004. – 190 с. 11. Лемке Генрих. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. – М.: Изд. "Дело и Сервис", 2006. – 400 с. 12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 416 с. 13. Вейл П. Искусство менеджмента. – М., 1993. // В кн. Д. Я. Райгородского "Психология руководства". Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. – Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2005. – 768 с. 14. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 152 с. 15. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2004. – 296 с. 16. Тейлор Ф. Социальная психология / Ф. Тейлор, Л. Пипло, Д. Сирс. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 768 с. 17. Андреева Г. М. Социальная психология. – М.: Изд. МГУ, 1980. – 386 с. 18. Орбан-Лембрик Л. Е. Социальная психология. Підручник: У 2-х кн. Кн. 1. Соціальна психологія особистості і спілкування. – К.: Либідь, 2004. – 576 с. 19. Битянова М. Р. Социальная психология: наука, практика и образ мыслей. Учебное пособие. – М.: Изд. ЭКСМО-Пресс, 2001. – 576 с. 20. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 416 с. 21. Забелин П. В. Основы стратегического управления: Учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1997. – 196 с. 22. Коротков Э. М. Исследование систем управления. – М.: ООО "Издательско-консалтинговое предприятие "Дека", 2003. – 336 с. 23. Грэттон Л. Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с. 24. Росс Л. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии: Пер. с англ. В. В. Румянского / Л. Росс, Р. Нисбет; [Под ред. Е. Н. Емельянова, В. С. Магуна]. – М.: Аспект. Пресс, 1999. – 428 с. 25. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение: Пер. с англ. / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис; [Под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 448 с. 26. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; [Под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 464 с. 27. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдемит. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.

Стаття надійшла до редакції
23.03.2007 р.

УДК 331.108

Кравченко Д. В.

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ. ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

In the article the author considers the actuality of personnel evaluation on enterprises; analyzes theoretical aspects of this theme. As a result, the new definition of "work effectiveness" is proposed and the definition of "performance appraisal" is specified and completed.

За останні роки економічне становище на Україні призвело до того, що рівень рентабельності більшості промислових підприємств є нижчим вартості банківських кредитних ресурсів, що зменшує можливості реалізації процесів модернізації виробництва і здатності до подальшого розвитку. А в умовах сучасного інтенсивного розвитку економіки головним джерелом зростання є економія витрат виробничих ресурсів на одиницю продукції, тобто підвищення ефективності виробництва. Одним з таких ресурсів є трудові ресурси, які спонукають підприємства найбільш ефективно використовувати персонал.

Визначну роль у цьому механізмі відіграє оцінка результатів роботи. Життєвий досвід показує, що необхідність оцінки діяльності працівників, їхніх знань, вмінь та навичок підтверджується багатьма доказами. Головним із них є визначення заохочення, адекватного оцінці трудової діяльності або отриманим результатам. З іншого боку, оцінка може бути використана як засіб, що спонукає працівників до самого процесу роботи й виконання визначених нормативів, а також для врахування зроблених помилок з метою визначення тих дій, якими ці помилки були викликані. Організаційними причинами проведення оцінки можуть стати недоліки планування, організації й організаційної культури, а також недоліки управління, бо показник результативності праці лежить в основі визначення результативності всього виробництва. Отже, актуальність та необхідність дослідження питання оцінки результативності праці персоналу підтверджується різними сторонами життя підприємства. Так, розробка та введення системи оцінки персоналу призведе до змін як у роботі одного працівника, так і в роботі самого підприємства та його підрозділів.

Це, по-перше, змусить по-новому подивитись на свою роботу робітників, оцінити своє ставлення до роботи, оцінити рівень своєї роботи, надати внутрішню мотивацію при порівнянні з іншими працівниками, підвищить рівень відповідальності. По-друге, допоможе уточнити цілі та стратегію самого підприємства, уточнити і пов'язати плани різних підрозділів між собою, виявити недоліки роботи, зв'язків та відносин між підрозділами. По-третє, надасть допомогу у вирішенні питань, пов'язаних з проблемою зарплатні, необхідності подальшого розвитку персоналу, стягнень, звільнень, планування кар'єри та ін.

Питанню оцінки результативності праці персоналу присвячено праці таких економістів, як А. Я. Кібанов, Г. А. Дмитренко, А. М. Колот та ін. У їх публікаціях подано чимало пропозицій щодо використання різних методів і проведення самої процедури оцінки, запропоновано ряд критеріїв та показників, визначені проблеми й помилки в роботі оцінювачів. Однак тільки в роботах А. Я. Кібанова та А. М. Колота розкриті питання самого змісту оцінки та в словнику під редакцією А. Я. Кібанова міститься визначення поняття "результативність праці" [1; 2].

Дійсно, оцінка персоналу підприємства є досить складним і трудомістким процесом. Охопити всі сторони роботи кожного окремого працівника, зрозуміти мотиви його поведінки, справедливо оцінити результати його діяльності та врешті надати узагальнені схеми й пророблені системи оцінок для окремої посади — це тільки початок роботи, пов'язаної з оцінкою результативності праці персоналу. Але вона дуже необхідна й відповідальна. Бо правдивість і об'єктивність отриманої інформації може вплинути на роботу всього підприємства. Це може або привести до збитків, або до одержання додаткового прибутку для підприємства. Тому деякі підприємства, намагаючись уникнути зайвих проблем, використовують усім відомі системи оплати праці й преміювання, не замислюючись над тим, яких результатів вони б могли досягти, застосовуючи оцінку результативності праці персоналу.

Але з розвитком системи управління персоналом у компаніях усе частіше вимагають вирішення питання оцінки персоналу. У процесі комплектування персоналу з'являється необхідність у якісній оцінці його діяльності, рівня розвитку його професійних знань і навичок, ділових якостей для створення ефективної системи навчання й подальшого розвитку персоналу. Процедура оцінки повинна бути нерозривно пов'язана із системою управління на підприємстві. Відсутність системи управління як такої або не досить повний аналіз її співробітниками служб персоналу може звести всю діяльність із впровадження системи оцінки персоналу на підприємстві до її нерозуміння й подальшої ліквідації.

Тому метою даного дослідження є визначення таких понять, як "результативність праці" та "оцінка результативності праці персоналу". А для її досягнення були поставлені наступні завдання:

- 1) визначити поняття "результативність праці" на основі аналізу теоретичного матеріалу;
- 2) уточнити визначення поняття "оцінка результативності праці персоналу".

Для вирішення першого завдання дослідження почнемо з визначення поняття "результат". "Результат — 1. Выход системы, воздействие ее функционирования на внешнюю среду. 2. Итог, продукт какой-либо деятельности" [3, с. 566]. Праця ж, відповідно до Енциклопедичного словника за редакцією А. Я. Кібанова, — це "сознательная, целесообразно направленная деятельность, приложение людьми умственных и физических усилий для создания полезных продуктов производства вещей, оказания услуг, накопления и передачи информации, идущих на удовлетворение своих материальных и духовных потребностей; основная форма жизнедеятельности как отдельного человека, так и общества в целом, исходное условие социального бытия развития всех сторон общественной жизни" [1, с. 387].

Однак необхідно сказати про те, що праця персоналу має деякі відмінності. Весь персонал підприємства можна розділити за визначеними ознаками: за характером виконуваної роботи, за кваліфікаційними ознаками та ін. У результаті кожна така ознака буде впливати на оцінку, що одержить кожен окремий працівник. "Живой труд — это целесообразная деятельность человека, затраты его умственной и физической энергии, направленной на создание материальных и духовных благ" [3, с. 755]. Це визначення є загальним для всього персоналу, однак з живої праці можна виділити "труд квалифицированный — труд, требующий специальной профессиональной подготовки, знаний, умений и навыков для выполнения, как правило, сложных работ... Показателями квалификации работников являются присвоенные им тарифные разряды, категории, классы, звания" [3, с. 755]. Очевидно, що працівники, які володіють даною ознакою, можуть розраховувати на одержання при оцінці більш високих показників, ніж ті працівники, що такої ознаки не мають.

Таким чином, "результат труда — это итог целенаправленной трудовой деятельности отдельного работника" [1, с. 306].

Результат праці керівника, як правило, виражається через підсумки роботи фірми: зростання прибутку, частки на ринку, зростання кількості клієнтів і т. п., а також через соціально-економічні умови праці працівників (наприклад, зростання оплати праці, збільшення пільг тощо). Результати праці фахівців визначаються, виходячи з обсягу, якості, своєчасності, повноти виконання закріплених за ними посадових обов'язків. Результат праці керівника та фахівця мають свою специфіку. Варто враховувати, що їхній результат праці часто стає очевидним не відразу, а після закінчення визначеного періоду часу, іноді досить тривалого. Він є досягненням інтегрованих зусиль усього колективу організації [1, с. 306].

Визначившись з поняттям "результати праці" спробуємо внести деякі уточнення. Згідно з Російським тлумачним словником "результативный — дающий хорошие результаты, продуктивный по своим результатам" [4, с. 625], при цьому Словник сучасної російської літературної мови доповнює це визначення: "результативный — являющийся результатом, конечный, итоговый ..." [5, с. 1169]. Отже, з цього можна зробити висновок, що результативність становить наявність позитивного кінцевого результату. Тобто результативність праці — це, перш за все, наявність кінцевого результату, який ми отримуємо завдяки здійсненню цілеспрямованої діяльності людини чи робітника.

Тепер звернемося до аналізу визначень "результативність праці", які зможемо знайти в працях видатних вчених. Так, в Енциклопедичному словнику за редакцією А. Я. Кібанова наведене таке визначення: "результативность труда — это мера эффективности труда, характеризующаяся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности или степенью приближения к ней" [1, с. 306]. Або на думку В. І. Підлісних, результативність праці необхідно розглядати як функцію від умілої мотивації компетенції. Компетенція, на його думку, становить раціональне поєднання здібностей, особистісних якостей і мотивації персоналу фірми, розглянутих у тимчасовому інтервалі [6, с. 295].

Деякі автори схильні до думки про те, що поняття "результативність праці" й "ефективність праці" або "продуктивність праці" є синонімами, однак насправді між ними існує різниця. "Эффективность — достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов". Тобто ефективність характеризує співвідношення отриманого ефекту з витратами на його здійснення і є дещо ціною або платою за досягнення даного результату. А продуктивність — один із показників ефективності використання ресурсів. Вона визначається відношенням обсягу виробництва продукції до вартості того або іншого виду ресурсів [7].

З огляду на вищезазначене, можна поговорити про те, що ефективність праці визначається шляхом порівняння отриманих результатів з витратами на їхнє досягнення, в той час як результативність характеризує тільки досягнення самих результатів. Доповнимо це зауваження ще й тим, що результативність праці завжди встановлюється за окремий проміжок часу для того, щоб систематично проводити її оцінку. Однак єдине про що не згадують автори — це те, що, насамперед, для отримання об'єктивної інформації про результативність праці робітників визначається система показників. При цьому їхню кількість і навантаження кожне підприємство встановлює самостійно, відповідно до цілей та завдань, що воно поставило перед собою. Оцінка ж результативності праці вже дозволяє порівняти отримані результати.

Таким чином, результативність праці — це остаточний підсумок цілеспрямованої діяльності робітника, вимірний за визначений проміжок часу за допомогою встановленої системи показників.

Для вирішення другого завдання почнемо з розкриття поняття "оцінка персоналу". Уявлення про оцінку персоналу як "строго формализованную и стандартизированную оценку сотрудников" або "целенаправленный процесс установления со-

ответствия качественных характеристик персонала требованиям должности" є досить неповним [8; 9]. У вирішенні даного питання більш точним здається визначення, дане С. В. Шекшня: "оценка персонала — это процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих обязанностей и реализации целей организации" [10, с. 190] і Є. В. Масловим: "оценка работника — процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям" [11, с. 218]. Тобто проведення оцінки персоналу — це, перш за все, формальна процедура, яка включає в себе декілька конкретних етапів: встановлення часу, періодичності, оцінювачів, методів оцінки [12].

Також необхідно відзначити, що в зміст оцінки персоналу різні автори включають і різні складові. Так, на думку деяких авторів, оцінка персоналу містить у собі як оцінку особистісних якостей працівника, оцінку праці, так і оцінку результатів праці. Більш розширене уявлення про цей процес можна знайти у Н. Г. Васильченко [13]. Він розподіляє оцінку персоналу на чотири різні за змістом процедури. При цьому автор поєднує оцінку праці й оцінку результатів праці в одну процедуру оцінки індивідуального внеску, а оцінку особистісних якостей включає в оцінку потенціалу працівника. Такий розподіл дозволяє менеджерам проводити оцінку персоналу залежно від її цілей і одержувати конкретні результати для конкретної ситуації, а не робити цю процедуру загальною для кожного випадку.

Серед деяких авторів існує думка також і про те, що атестація персоналу й оцінка результативності його праці є синонімами. Помилка полягає у визначенні змісту даної процедури. Основне призначення атестації — не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників. Отже, найбільш правильно розуміти атестацію як спосіб оцінки персоналу, що включає в себе як оцінку індивідуального внеску працівника в кінцевий результат, так і його потенціал. Атестація кадрів є тільки важливим етапом заключного етапу оцінки персоналу.

Щодо поняття "оцінка результативності праці", то, на думку різних авторів, — це те ж саме, що й "оцінка виконання", "оцінка діяльності", "оцінка виконання робочих завдань" та ін. [14 – 16]. Однак визначення такого типу є неповними і мають ряд недоліків. Як стверджують автори, оцінка результативності праці — це не просто перелік робіт, які необхідно виконати працівнику. Вона повинна також враховувати умови виконання роботи, поведінку працівника, його особистісні якості. Якщо не враховувати всіх факторів, що впливають на роботу персоналу, не можна одержати повної картини і в повній мірі оцінити внесок кожного працівника. Істотною умовою також є уточнення регулярності проведення даного процесу, цілей і критеріїв визначення результативності праці.

Деякі автори розглядають оцінку результативності праці як "важну частину процесу управління персоналом и людскими ресурсами, с помощью которой организация определяет, сколько эффективно работник выполняет свою работу", або "одну из функций управления персоналом, направленную на определение уровня эффективности выполнения работы конкретным работником" [17; 18]. У той же час І. А. Оганесян стверджує, що "оценка результативности труда представляет собой одну из функций управления персоналом, представляющую собой единую систему оценки выполнения каждым сотрудником своих должностных функций" [12].

Виходячи з вищесказаного можна стверджувати, що оцінка результативності праці становить, насамперед, аналіз, що складається із визначення відповідності результатів праці працівника поставленим цілям, запланованим показникам, нормативним вимогам і враховує як показники безпосередніх результатів праці, так і показники умов досягнення результатів праці. Показники професійної поведінки та показники, що характеризують особистісні якості співробітників, у даному випадку можуть тільки ускладнити процедуру оцінки й

привести до оцінки, заснованої на суб'єктивному відношенні до персоналу.

Таким чином, оцінка результативності праці персоналу — це формальна процедура, яка пов'язана із систематичним аналізом результативності праці персоналу, метою якої є визначення факторів, що приведуть до збільшення рівня його ефективності.

На основі оцінки результативності праці робітників в усьому світі намагаються досягти істотного підвищення індивідуальної віддачі виконавців, здійснюють чітку цільову орієнтацію на кінцевий результат і тісню прив'язку діяльності фахівців та керівників до досягнення найголовніших цілей фірми. Оцінки результатів праці безпосередньо характеризують досягнуті працівником результати і є основою для нового циклу планування його діяльності. А кожен такий етап включає визначення критеріїв та цільових показників, з досягненням яких буде оцінюватися діяльність працівника через визначений період, а також розробку заходів, що забезпечують їхнє досягнення.

Таким чином, категорія результативності праці займає одне з провідних місць в економіці. Потреба в нових підходах до вирішення питань, пов'язаних з нею, спонукало автора проаналізувати теоретичні аспекти даної теми. Через наявність ряду недоліків запропоновано нове визначення поняття "результативність праці", а також уточнене й доповнене визначення поняття "оцінка результативності праці". Отримані результати будуть використані в подальшому дослідженні для визначення показників результативності праці персоналу на машинобудівних підприємствах.

Література: 1. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — VIII, 453 с. 2. Колот А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с. 3. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Институт новой экономики, 1997. — 864 с. 4. Лопатин В. В. Русский толковый словарь / В. В. Лопатин, Л. Е. Лопатина. — 8-е изд., стереотип. — М.: Рус. яз., 2002. — 882 с. 5. Словарь современного русского литературного языка. Т. 12. — М.: Изд. Академии наук СССР, 1950. 6. Менеджмент: Учебн. пособие для вузов / Под ред. В. И. Подлесных. — СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2002. — 472 с. 7. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Б. Ю. Сербиновского. — М.: Изд. "ИТК "Дашков и К", 2006. — 464 с. 8. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. — Мн.: Интерпрессервис, Эксперспектива, 2003. — 352 с. 9. Журавлев П. В. Технология управления персоналом. Настоящая книга менеджера / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одеров. — М.: Экзамен, 1999. — 576 с. 10. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996. — С. 190, 191. 11. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. — 312 с. 12. Оганесян И. А. Управление персоналом организации. — Мн.: Амалфея, 2000. — 256 с. 13. Васильченко Н. Г. Современная система управления предприятием. Учебно-практическое пособие. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез" совместно с ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. — 320 с. 14. Розенберг Д. М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 464 с. 15. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1995. — 704 с. 16. Пасс К. Большой толковый словарь бизнеса. Русско-английский, англо-русский / К. Пасс, Б. Лоус, Э. Пендлтон, Л. Чедвик. — М.: Вече, АСТ, 1998. — 688 с. 17. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 446 с. 18. Продиус И. П. Управление персоналом / И. П. Продиус, Т. А. Владимировна, Д. В. Запорожан, Ю. И. Продиус. — Одесса: Одес. гос. мед. университет, 2001. — 252 с.