

## ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ: НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

© 2017 ГИРМАН А. П., НОВИКОВ В. А.

УДК 331.005.95/96

**Гирман А. П., Новиков В. А. Оценка персонала на предприятии: некоторые теоретические и методологические аспекты**

Целью статьи является обобщение и систематизация на единой теоретико-методологической основе разнообразных знаний, связанных с оценкой персонала. Проанализировано понятие, цели, направления, виды, методы и показатели оценки персонала в современной экономике. Обсуждена актуальность использования теоретических разработок по оценке персонала в реальной практике функционирования предприятий. Предложен новый подход к процедуре оценки совокупного человеческого ресурса предприятия, основываясь на жизненном цикле организации. На основе предложенного научного алгоритмического поэтапного подхода к оценке персонала руководители компаний могут конструировать собственные модели оценки персонала, разрабатывать отдельные её элементы. Перспективы дальнейших исследований в данном направлении связаны с привязкой оценки персонала к жизненному циклу не только предприятия, но и самого работника. Управление жизненным циклом работника представляет собой методику управления его развитием, которая позволяет в результате системного воздействия и регулярной оценки изменить уровень его профессиональной зрелости.

**Ключевые слова:** оценка персонала, методология, методы оценки, жизненный цикл организации, жизненный цикл работника.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

**Гирман Алла Павловна** – кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры экономики и социально-трудовых отношений, Университет таможенного дела и финансов (ул. Владимира Вернадского, 2/4, Днепр, 49004, Украина)

**E-mail:** nika.message@gmail.com

**Новиков Виталий Александрович** – студент, Университет таможенного дела и финансов (ул. Владимира Вернадского, 2/4, Днепр, 49004, Украина)

**E-mail:** vokivonnv@gmail.com

УДК 331.005.95/96

**Гирман А. П., Новиков В. О. Оцінка персоналу на підприємстві: деякі теоретичні та методологічні аспекти**

Метою статті є узагальнення та систематизація на єдиній теоретико-методологічній основі різноманітних знань, пов'язаних з оцінкою персоналу. Проаналізовано поняття, цілі, напрями, види, методи і показники оцінювання персоналу в сучасній економіці. Обґрунтовано актуальність використання теоретичних розробок з оцінки персоналу в реальній практиці функціонування підприємств. Запропоновано новий підхід до процедури оцінки сукупного людського ресурсу підприємства, ґрунтуючись на життєвому циклі організації. На основі запропонованого наукового алгоритмічного поетапного підходу до оцінки персоналу керівники компаній можуть конструювати власні моделі оцінки персоналу, розробляти окремі її елементи. Перспективи подальших розвідок у даному напрямку пов'язані з прив'язкою оцінки персоналу до життєвого циклу не тільки підприємства, але і самого працівника. Управління життєвим циклом працівника являє собою методику управління його розвитком, що дозволяє в результаті системного впливу і регулярної оцінки змінити рівень його професійної зрілості.

**Ключові слова:** оцінка персоналу, методологія, методи оцінки, життєвий цикл організації, життєвий цикл працівника.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

**Гирман Алла Павлівна** – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри економіки та соціально-трудових відносин, Університет митної справи та фінансів (вул. Володимира Вернадського, 2/4, Дніпро, 49004, Україна)

**E-mail:** nika.message@gmail.com

**Новиков Виталий Александрович** – студент, Університет митної справи та фінансів (вул. Володимира Вернадського, 2/4, Дніпро, 49004, Україна)

**E-mail:** vokivonnv@gmail.com

UDC 331.005.95/96

**Girman A. P., Novikov V. A. Evaluating the Staff at Enterprise: Several Theoretical and Methodological Aspects**

The article is aimed at generalizing and systematizing various knowledge, related to evaluation of staff, on a common theoretical-methodological basis. Concept, objectives, directions, methods, and indicators for evaluating staff in the contemporary economy were analyzed. The topicality of using the theoretical developments on staff evaluation in actual practice of functioning of enterprises has been substantiated. A new approach to the procedure of evaluation of the total human resource of enterprise, based on the life cycle of organization, has been proposed. On the basis of the proposed scientific algorithmic step-by-step approach to the evaluation of staff, managers of companies can design their own models for staff evaluation, develop its separate elements. Prospects for further researches in this direction involve relation of staff evaluation to the life cycle of employee no less than the life cycle of enterprise. Management of the life cycle of employee represents methods for management of his development that would change the level of the employee's professional maturity as result of a system impact.

**Keywords:** staff evaluation, methodology, evaluation methods, life cycle of organization, employee life cycle.

**Fig.:** 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Girman Alla P.** – PhD (Politics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Social and Labor Relations, University of Customs and Finance (2/4 Volodymyra Vernadskoho Str., Dnipro, 49004, Ukraine)

**E-mail:** nika.message@gmail.com

**Novikov Vitaliy A.** – Student, University of Customs and Finance (2/4 Volodymyra Vernadskoho Str., Dnipro, 49004, Ukraine)

**E-mail:** vokivonnv@gmail.com

Роль оценки в системе управления персоналом предприятия, её информационное, системообразующее, оптимизационное и мотивационное значение заметно возрастают в современных концепциях управления человеческими ресурсами. В оценке, как мощном, технологичном инструменте в руках управленца, заложены основные резервы регулирова-

ния, опосредованного влияния на конечный результат функционирования всей организации. Ведь предприятие, независимо от формы собственности, выбранных миссии и стратегии, создаётся и функционирует для реализации поставленной перед ним цели. Степень реализации этой цели показывает, насколько предприятие эффективно действует и использует имеющиеся ресур-

сы. А эффективность деятельности, в свою очередь, в значительной степени определяется степенью соответствия персонала рабочим местам. Только при таком соответствии предприятие и сотрудники могут достичь целей своего развития. Выявить степень соответствия работников требованиям их рабочих мест можно в процессе оценки персонала, которая является одной из ключевых функций управления персоналом.

Инновационное управление сотрудниками в условиях постоянного изменяющегося мира менеджмента является основным преимуществом организации. Совершенно очевидно, что для успешности работы необходимо поддерживать управление в организации на основе системного самосовершенствования, т. е. развивать с учётом требований к менеджменту мирового уровня. Персонал становится привилегированным активом для организации, грамотное управление которым приносит долгосрочную отдачу.

**В** настоящее время большинство руководителей предприятий, которые обладают определенными ресурсами, уже достигли понимания того, что человеческие ресурсы являются ключевыми. Поэтому они конкурируют на уровне профессионального развития своих сотрудников – их знаний, умений, навыков. Оценка персонала позволяет выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей предприятия.

Исследованию проблем, связанных с различными формами и методами оценки персонала, посвящены работы многих ученых: Андреевой Т. Е., Вертегела С. Я., Данюка В. М., Еськова А. Л., Жавко М. М., Петюха В. М., Шараповой А. М. и др. [1–8]. В частности, в их трудах освещались актуальные вопросы теории и практики процедуры оценивания, определялись пути совершенствования существующей системы оценки персонала.

Однако сложность внедрения комплексных систем оценки на современных предприятиях обусловлена тем, что накопленный эмпирический материал, научное и практическое знание в области оценки персонала имеют во многом междисциплинарный характер. Проблема заключается в разрозненности наработок по различным вопросам оценки, их рассредоточенности в разных науках – управлении персоналом, экономике труда, социологии труда, психологии труда, теории управления и др., в необходимости консолидации имеющихся концепций, адаптации зарубежных методик к национальным условиям.

На сегодня практически отсутствуют чёткие механизмы использования теоретических разработок по оценке персонала в реальной практике функционирования предприятия. В этом кроется одна из причин проявляемого в настоящее время дистанцирования теории и практики оценки. Научные исследования детально описывают технологии и процедуры разных видов оценки (аттестации, оценки при отборе, оценки результатов труда и пр.), но в них отсутствует теория оценки персонала и игнорируется описание методологии. Таким образом, в настоящий момент требуют обобщения и систематизации на единой теоретико-методологической основе раз-

нообразные знания, связанные с оценкой персонала, что и является *целью* статьи.

**О**ценка персонала – это обязательный, непрерывный, а в отдельных случаях нормативно урегулированный процесс определения его деловых, профессиональных и личных качеств, образовательного и квалификационного уровня, профессиональной подготовки, по результатам которого делается вывод о соответствии его профессиональной деятельности установленным требованиям. Также это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

То есть оценка персонала может проводиться по трём направлениям:

- ✦ *оценка результатов работы* – оценивается качество выполнения должностных обязанностей: выполнение планов работы (сроки, качество), достижение поставленных целей;
- ✦ *оценка квалификации* – определяется как уровень квалификации работника (знания, навыки, опыт), эталона в виде требования должности, занимаемой сотрудником в данный момент, так и требования должности, на которую сотрудник претендует;
- ✦ *оценка личностных качеств* – определяются базовые качества сотрудникам как личности, а затем, как и в предыдущем случае, полученный психологический портрет сопоставляется с эталоном (набором важных для профессионала качеств). Кроме того, определяется мотивационная сфера сотрудника. Полученная информация позволяет определить, насколько оцениваемый сотрудник соответствует корпоративной культуре организации (социально-психологическому климату).

По мнению современных экономистов, оценка персонала связывает все элементы системы управления персоналом в единое целое и осуществляется на каждом этапе работы с персоналом:

- ✦ при отборе кандидата на вакантную должность;
- ✦ во время испытательного срока;
- ✦ во время выполнения текущей деятельности;
- ✦ при обучении работника в соответствии с целями предприятия;
- ✦ при формировании кадрового резерва и т. д. [7].

Значимость оценки персонала объясняется тем, что оценка дает полезную управленческую информацию: об эффективности труда; об уровне квалификации; особенностях личности (в т. ч. мотивации, уровне притязаний, коммуникативных свойствах); об индивидуальных компетенциях и потенциале и т. п.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и ясности, очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько видов оценки персонала, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки, что представлено на *рис. 1*.



**Рис. 1. Виды оценки персонала**

Любая система оценки имеет свою основу – оценочные показатели. И очень важно понимать, насколько эта система корректна, и какие индикаторы оценки лежат в её основе.

Классификация показателей качества может подразделяться на 8 типов [5]:

- ✦ ёмкостные (показатели удельного веса; «взвешенные», «долевые»);
- ✦ структурные (показатели соотношений);
- ✦ темповые (показатели роста или падения во времени);
- ✦ временные (показатели в шкале времени; запаздывание, опережение);
- ✦ абсолютные (конкретные показатели свойств качества);
- ✦ относительные (отношение абсолютных показателей к заданным нормативным значениям);
- ✦ комплексные (сформированные в результате свертывания показателей, измеримых в различных шкалах, с возможным применением «весов» (коэффициентов значимости));
- ✦ обобщенные (полученные в результате статистического свертывания показателей, измеримых в однородных шкалах).

Для того, чтобы объективно оценить уровень качества, необходимо использовать соответствующий комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и других показателей.

В свою очередь, каждая система оценки персонала формируется на основе определённых методов. Методы оценки персонала должны соответствовать структуре предприятия, характеру деятельности персонала, целям оценки, быть простыми и понятными. Если выбранный метод соответствует основным требованиям оценки персонала на предприятии, то достигается положительный результат выполненной работы HR-отдела и всего коллектива предприятия в целом:

- ✦ внедрение «открытой корпоративной культуры», при которой налажена обратная связь между руководителем и подчинённым на всех уровнях управления;
- ✦ разработка компетенций по каждой должности;
- ✦ разработка системы оплаты труда, которая повышает мотивацию и лояльность каждого работника;
- ✦ создание программы профессионального и карьерного развития;
- ✦ формирование кадрового резерва и планирования ротации кадров.

Условно методы оценки персонала разделяют на два вида: *традиционные* и *современные*. В Украине переход от традиционных методов оценки, которые широко применялись в советское время и применяются сегодня, к современным методикам оценки персонала стал возможен благодаря инновационным изменениям в структуре менеджмента предприятий. На данном этапе функционирования предприятий задачи формулируются, а затем и контролируется процесс их выполнения, исходя из разработанных миссии и ценностей предприятия, которые не только прописаны в соответствующих документах, но и реально восприняты каждым её сотрудником.

Для традиционных методов оценки персонала наиболее характерны такие черты, как сфокусированность на отдельном работнике, его оценке вне организационного контекста; концентрация исключительно на оценке сотрудникам руководителем; ориентированность в прошлое без учёта долгосрочных перспектив развития организации и сотрудника.

Отсутствие возможности использования традиционных методов в новых реалиях привело к появлению новых прогрессивных методов оценки персонала предприятия. Существует несколько характерных направлений развития современных методов:

- ✦ новые методы оценки рассматриваются рабочую группу как основную единицу предприятия, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе;
- ✦ оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учётом результатов работы всей компании;
- ✦ учитывается не только успешное выполнение должностных обязанностей, но и способность к профессиональному развитию, освоению новых профессий и навыков [3].

Известные исследователи в области менеджмента и управления персоналом рассматривают в своих трудах множество методов оценки, среди которых: ранжирование, наблюдение, аттестация, экзамен, анкетирование, тестирование, метод рейтинговых шкалы поведенческих установок (BARS), метод рейтинговых шкал наблюдения за поведением (BOS), оценка 360°, решение ситуационных задач, метод «ассесмент-центра», метод письменных характеристик, управление по целям (MBO), самооценка и др.

Если раньше (да и сейчас в некоторых компаниях) в основном работодатели пытались оценить одну из функций (лояльность, профессионализм и т. д.), то сейчас всё больше и больше руководителей интересует, как оценить совокупный человеческий ресурс предприятия. При этом оценка человеческих ресурсов иногда заменяется оценкой кадрового потенциала. На самом деле это разные виды оценок. Основное отличие заключается в сущности этих категорий. *Человеческие ресурсы* предприятия – это экономически активный, трудоспособный персонал организации, который позволяет работодателю *в настоящее время* извлекать максимум пользы из имеющихся у него знаний, умений и навыков. *А человеческий капитал* предприятия – это аккумулированная (совокупная) сумма знаний, умений, навыков, которая может быть использована работодателем для получения прибыли.

И самое главное – требования к оценке персонала также изменяются в зависимости от *жизненного цикла организации*. На этот аспект практически никогда не обращается внимание. Более детально это можно пояснить так: лишь на начальных этапах развития организации, когда управленческие решения, как и оценка, принимаются на основе интуиции, востребована оценка отдельных функций работников (I этап). В этот период требования к оценке персонала можно сформулировать как запрос на контроль лояльности или коммуникативности работника.

На II этапе развития предприятия, при котором главное – качественно исполнять предписанный (формализованный) функционал, изменяются и требования к оценке персонала. Так, важной функцией становится оценка профессионализма, компетенций, обучаемости.

На III этапе развития оценка персонала приобретает самое важное значение, т. к. нельзя просто сформулировать цель, необходимо обеспечить её SMARTность, а для этого важно не только на первоначальном этапе произвести оценку потенциала работника, но и контро-

лировать его как в реперных точках, так и в точке достижения конкретного результата. Оценка персонала в этом случае базируется не только на KRI (ключевых показателях результативности), MBO (оценке по целям), но и на всех ранее оцениваемых показателях. Наличие данных показателей позволяет говорить о сложившейся системе управления оценкой, когда оценивается не только отдельный функционал, но существует набор показателей, всесторонне описывающих работника. При этом сумма оценок каждого работника плюс анализ полученных результатов даёт возможность компании говорить об оценке её человеческого ресурса.

На IV этапе своего развития предприятие уделяет значительное внимание управлению качеством, при этом в оценке персонала важным фактором становится сбалансированность использования ресурсов, необходимых для достижения целевого показателя, а также KPI (ключевого показателя эффективности) (табл. 1).

На основе предложенного научного алгоритмического поэтапного подхода к оценке персонала руководители компаний могут конструировать собственные модели оценки персонала, разрабатывать отдельные её элементы. Общая структурная композиция оценки применима не только в управлении персоналом, но и в качестве исходного инструмента для построения системы диагностики и оценки любых организационных ресурсов и процессов.

## ВЫВОДЫ

Кардинальные изменения в экономике Украины в последние годы требуют всестороннего анализа хозяйственного механизма управления, в частности персоналом. Направления дальнейших исследований в этой сфере будут связаны с привязкой оценки персонала к жизненному циклу работника.

Управление жизненным циклом работника представляет собой методику управления его развитием, которая позволяет в результате системного воздействия и регулярной оценки изменить уровень его профессиональной зрелости.

В Украине пока не сложилась единая национальная система оценки, и в её отсутствие часто применяют аттестацию по итогам календарного года или разрабатывают собственную систему. Но уже сейчас ясно, что формирование единой системы оценки персонала необходимо, именно поэтому в последние годы стали появляться центры по оценке персонала, где ведётся активная работа по формированию единого видения системы оценки. ■

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева Т. С., Бутенко О. П., Гненна Є. В. Здійснення оцінки ефективності праці персоналу в банківській сфері. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 2 (10). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_3)
2. Вертегел С. Я., Долженко І. І. Оцінка та розвиток персоналу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2013. № 2 (5). С. 47–53.

Система оцениваемых факторов в зависимости от жизненного цикла организации

Этапы жизненного цикла организации				Вид оценки	Практика оценки
IV этап	III этап	II этап	I этап	<b>Личностные качества:</b>	Оценка состояния или человеческого ресурса
				индивидуальные черты	
				межличностные навыки	
		<b>Мотивация</b>			
		<b>Уровень компетенций</b>			
		<b>Потенциал развития личности:</b>			
		регулятивный потенциал			
				<b>KRI или МВО</b>	Оценка эффективности или человеческого капитала
				<b>Потенциал развития личности:</b>	
				коммуникативный потенциал	
				интеллектуальный капитал	
				<b>Эффективность деятельности- KPI</b>	
				<b>Качество управления:</b>	
				выделенными ресурсами	
			человеческим капиталом		

**3. Єськов О. Л., Гітис Т. П.** Управління професійним розвитком персоналу підприємства на основі його оцінки. *Економіка та право*. 2013. № 2. С. 87–92.

**4. Жавко М. М.** Теоретичне обґрунтування оцінки праці персоналу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 162–163.

**5. Менеджмент персоналу:** навч. посіб./В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. Київ: КНЕУ, 2005. 398 с.

**6. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В.** Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник СумДУ*. Сер.: Економіка. 2012. № 1. С. 134–140.

**7. Поліщук І. І.** Впровадження системи оцінки персоналу з метою ефективного управління персоналом організації. *Економіка Крима*. 2013. № 1. С. 299–304.

**8. Шарاپова О. М., Левченко А. В.** Оцінка ефективності роботи персоналу компанії. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (2). С. 402–412.

#### REFERENCES

Andriieva, T. Ye., Butenko, O. P., and Hnenna, Ye. V. "Zdiisnennia otsinky efektyvnosti pratsi personalu v bankivskii sferi" [Evaluation of efficiency of work of personnel in the banking sector]. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_3)

Daniuk, V. M. et al. *Menedzhment personalu* [Personnel management]. Kyiv: KNEU, 2005.

Opanasiuk, Yu. A., and Rud, A. V. "Udoskonalennia systemy otsinky personalu na pidpriemstvi" [Improvement of the system of personnel evaluation at the enterprise]. *Visnyk SumDU*. Ser.: Ekonomika, no. 1 (2012): 134-140.

Polishchuk, I. I. "Vprovadzhennia systemy otsinky personalu z metoiu efektyvnoho upravlinnia personalom orhanizatsii" [Implementation of personnel appraisal system for effective personnel management]. *Ekonomyka Kryma*. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr\\_2013\\_1\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_65)

Sharapova, O. M., and Levchenko, A. V. "Otsinka efektyvnosti roboty personalu kompanii" [Evaluation of the effectiveness of the company's staff]. *Ekonomichna stratehiia i perspek-*

*tyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2012\\_1\(2\)\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1(2)_59)

Vertehel, S. Ya., and Dolzhenko, I. I. "Otsinka ta rozvytok personalu" [Evaluation and development of staff]. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_2\(5\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(5)_8)

Yeskov, O. L., and Hitis, T. P. "Upravlinnia profesiinym rozvytkom personalu pidpriemstva na osnovi yoho otsinky" [The management of professional development of the personnel of the enterprise on the basis of its evaluation]. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr\\_2013\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2013_2_17)

Zhavko, M. M. "Teoretychne obgruntuvannia otsinky pratsi personalu pidpriemstva" [Theoretical substantiation of assessment of labour of personnel of the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom*. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_16\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_16_67)