

Красношапка В.В., доцент  
кафедри економіки і під-  
приємництва НТУУ"КПІ"  
Дубініна О.А., магістрант  
факультету соціології  
НТУУ"КПІ"

## МЕТОДИ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

### *Анотація*

*У статті обґрунтовано доцільність використання методів комплексної оцінки персоналу. Доведено, що комплексна ефективність процедури оцінки можлива лише за умов використання комплексної методології, що забезпечується через комбінування методів оцінки. Системний підхід до методів оцінки дає змогу не лише оцінити результати праці, а й зробити прогнози щодо ефективного використання трудового капіталу.*

### *Annotation*

*In the article grounded expedience of the use of methods of complex personnel's appraisal. It is proved that complex efficiency of appraisal's procedure is possible only subject to the condition the use of complex methodology which is provided through combining of appraisal's methods. Approach of the systems to the methods of appraisal enables not only to job appraisal but also do prognoses in relation to the effective use of labor capital.*

**Ключові слова:** оцінка трудової діяльності персоналу, методи оцінки трудової діяльності, комплексна оцінка, методи комплексної оцінки трудового капіталу.

**Вступ.** Роль людського чинника стає особливо важливою на сучасному етапі розвитку України. Персонал, що виступає суб'єктом трудової діяльності, рушійною силою розвитку організації, її основним ресурсом та нематеріальним активом – це перш за все, люди, індивідуальні та творчі особистості, з потребами вищого рівня. Трудова діяльність персоналу є своєрідним проявом поведінки людини, що безпосередньо виявляється в процесі праці. Щоб працівники були задоволені своєю роботою, а їхня діяльність була з мотивованою, націленою на тактичні завдання та стратегічні цілі постає потреба у постійній оцінці трудової діяльності працівників. Зовнішні умови бізнес-середовища, постійні економічні та соціальні зрушення, диктують нові вимоги до системи оцінки. Виникає потреба у методах оцінки персоналу, які зможуть оцінювати цінність людини у процесі виробництва товарів та послуг. Стає актуальним оцінювати не роботу саму по собі, через співставлення одного її виду з

іншим, що притаманно традиційному підходу до оцінки, а охоплювати весь спектр факторів ефективності трудової діяльності.

Серед авторів, що займалися вивченням цієї проблеми, існують уявлення, які розрізняються, щодо напрямів і параметрів оцінки, що включаються в цю єдину комплексну методологію оцінки. Так, Н.Г.Рак об'єднує у комплекс наступні методи: оцінку результатів діяльності, оцінку за допомогою діагностичних методів, експертну оцінку, оцінку змісту трудової книжки, оцінку за наслідками навчання [3]. А.Я.Кібанов розуміє під комплексним підходом розширення арсеналу методів експертної оцінки, в ході проведення яких працівник оцінюється максимально можливою кількістю експертів, з використанням великого набору критеріїв [2]. Т.Ю.Базаров, крім використання стандартизованих діагностичних методик, включає в комплексну методологію оцінки цілий ряд вправ, що моделюють ключові моменти діяльності об'єктів оцінки, при яких виявляються професійно важливі якості працівників. Г.А. Дмитренко вбачає комплексність у можливості застосування різних по своїй цілеспрямованості методів оцінки, але ж в той же час, пропонує використовувати кваліметричний підхід до системи методів, що значно зменшує вірогідність суб'єктивізації кінцевих результатів оціночних процедур.

**Постановка задачі.** Аналіз практики управління показує, що організації використовують у більшості випадків, лише один з видів оцінки діяльності працівників. Таким чином, проводяться процедури, направлені лише на оцінку результатів праці, а от оцінка особистих і ділових якостей працівників, що впливають на досягнення цих результатів, не впроваджується. Адже *оцінка трудової діяльності персоналу* – це процес збору, аналізу і оцінки інформації про те, як працівники виконують доручену роботу, і з'ясування того, в якій мірі їх трудова поведінка, робочі показники і індивідуальні характеристики відповідають встановленим вимогам. *Оцінка персоналу*, на думку О. А. Борисовой, – процес визначення ефективності діяльності працівників в реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідною для ухвалення подальших управлінських рішень [1, 35]. Через це постає питання щодо впровадження такої системи оцінки, при якій буде розроблена *системно-методологічна база* – ефективний інструментарій процедури оцінки, який буде носити *комплексний характер* та відповідати стратегії розвитку організації, її організаційній структурі та культурі, характеристикам робочого середовища.

Для розробки комплексної методології оціночних процедур слід по-перше, визначити саме поняття *методи оцінки*: їхню сутність, специфіку, цільове призначення. По-друге, *класифікувати* їх у відповідності до заданих

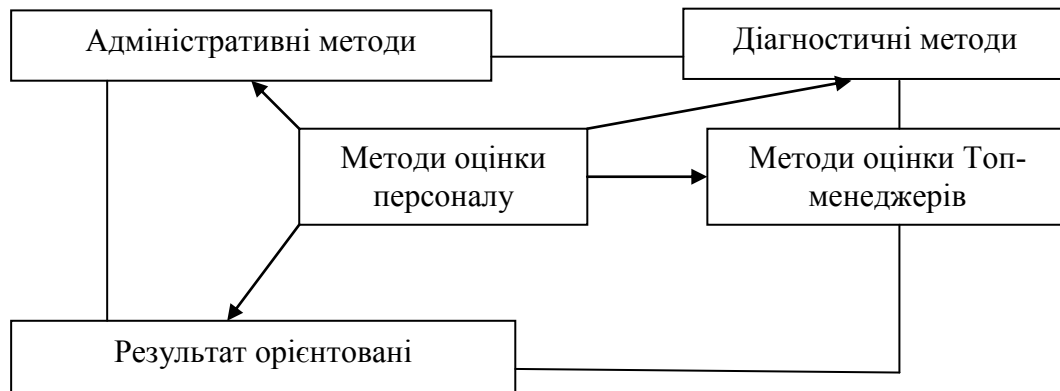
критеріїв. На кінець, *довести* ефективність *комбінаційного застосування* цих методів. Системний підхід до методології оцінки трудової діяльності персоналу – запорука ефективності системи оцінки в цілому.

**Результати дослідження.** Сучасна теорія і практика управління виробила біля двох десятків різноманітних методів оцінки персоналу, але ж всі вони лише інструменти в руках професіонала. *Методами оцінки трудової діяльності персоналу*, називають способи вивчення ступеню підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявлення рівня його потенційних можливостей з метою оцінки перспектив зростання (ротації), а також розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення мети кадрової політики [2, 198]. Для більш повного аналізу та виявлення загальних та відмінних рис, існуючих на сьогодні методів оцінки трудової діяльності, слід впровадити класифікаційний підхід до предмету дослідження.

В літературі представлено багато критеріїв для класифікації методів оцінки, але ж основним критерієм *виступає цільове призначення методу*. Цілі оцінки виділяють три: адміністративні, направлені на розвиток потенціалу, направлені на оцінку результатів діяльності (результативності) [3, 25]. За цією класифікацією до першої (адміністративної) групи відносять: формалізовані методи оцінки, такі як *метод встановлених стандартів, атестація та метод оцінки робіт*. До другої групи відносять методи діагностичні: *метод 360 градусів, асесмент-центру та оцінку за компетенціями*. Третя група методів – результат орієнтовані включає два найпоширеніших методів оцінки: *метод управління по цілях (МВО), оцінка по ключовим показникам результативності діяльності (KPI)*. Окремо виділяють *методи оцінки топ-менеджерів/керівників*, через складність їхньої діяльності, з точки зору численності факторів впливу на результативність та ефективність їхньої праці. Отже, постає питання, а як зробити поєднання цілей, тобто як побачити комплексну картину ефективності і результативності праці персоналу.

*Комплексна оцінка* персоналу стає інструментом вирішення цього завдання. Вона націлена на отримання економічного (досягнення високих виробничих показників) і соціального (узгодження і реалізація інтересів суб'єктів і об'єктів оцінки) ефекту [4, 60]. У загальному вигляді така оцінка є багато етапним, послідовним процесом вивчення індивідуальних якостей, здібностей, поведінки і результатів діяльності працівника. Зробити оцінку комплексною, всебічною та ефективною, з точки зору управління трудовими ресурсами, стає можливим при адекватному комбінуванні методів. *Методи комплексної оцінки трудового капіталу* – це система, в якій адекватно поєднанні способи оцінки, що націлені на отримання всебічної оцінки трудової діяльності персоналу [5, 367]. Дана

система представлена схематично на рис.1, поєднання та практичне застосування цих методів, надає змогу комплексно підходити до оцінки трудової діяльності персоналу.



*Рис. 1 Система методів оцінки трудової діяльності персоналу*

**Висновки.** Оцінка персоналу об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле. Тільки проводячи оцінку відповідних ділових, особових та професійних якостей працівників, ставлячи несуперечливі цілі та застосовуючи доцільні методи оцінки, можна ефективно здійснити управління персоналом по всіх напрямках. Поєднання заходів та способів, направлених на оцінку персоналу повинно дати можливість скласти якомога об'єктивний та повний портрет працівника, враховуючи професійну та особистісну ефективність його трудової діяльності. Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, але ж комплексна ефективність можлива лише за умов використання комплексної методології. Поєднання методів оцінки надасть можливість розглянути предмет оцінки – трудову діяльність персоналу, з різних сторін, на підставі чого робити прогнози щодо ефективного використання трудового ресурсу. У такому випадку термін трудовий ресурс можна замінювати на поняття більш повне та соціально зорієнтоване – людський капітал.

#### **Література**

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала: Постановка цели. Этические критерии. Интервью: подготовка и проведение. – СПб.: Питер, 2002. – 253 с.
2. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т. А. Управление персоналом. Регламентация труда/ Государственный ун-т управления. – 3 изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2003. – 480 с.
3. Рак Н. Г., Медведев А.В. Оценка персонала / Министерство сельского хозяйства РФ. Департамент кадровой политики и образования – М., 2001. – 43 с.
4. Терещенко Н. В. Комплексна оцінка підвищення ефективності діяльності підприємств і мотивації трудової діяльності // Український соціум. – 2005. – № 1 (6). – С.60-72

5. Хьюзлид Марк А., Беккер Брайан Е., Битти Ричард У. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / О.Л. Пелявский (пер.с англ.)Дэйв Ульрих (предисл.). — СПб.: Вильямс, 2007. — 419с.