

ДОПОВІДЬ

Актуальність вивчення питань, пов'язаних з оцінкою результативності праці персоналу на підприємствах різних галузей, обумовлена інтересом до вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом та підвищення результатів діяльності, які все більше стають визначальними факторами конкурентоспроможності будь-якого підприємства. У цьому зв'язку важливо не тільки представляти і контролювати роботу з кадрами, але і шукати нові шляхи для її покращення. Для досягнення останньої мети і призначена система оцінки результативності праці персоналу, яка покликана визначити, наскільки конкретний працівник або персонал організації в цілому успішний і наскільки ефективно виконує свої обов'язки.

На сьогодні проблема оцінки результативності праці персоналу поки не має конкретного загальновизнаного рішення. Існує безліч методик, стандартних і нестандартних, які допомагають оцінити окремі параметри діяльності персоналу організації. Але максимально повний і достовірний обсяг інформації може надати тільки комплексна система оцінки результативності праці персоналу.

Місце і роль управління персоналом та ефективність його використання на основі оцінки результатів праці персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства, а також недостатня вивченість даної проблеми зумовили вибір теми дипломної роботи та її актуальність.

Оцінка результативності праці персоналу підприємства – найважливіша складова системи корпоративного управління; напрям ділової оцінки персоналу організації.

Оцінка результативності праці персоналу – формалізована система періодичної перевірки виконання посадових обов'язків окремим співробітником (групою, підрозділом) з метою визначити можливі проблеми, які заважають співробітнику ефективніше виконувати роботу; пошуку шляхів вирішення виявлених проблем, у тому числі визначення необхідності у професійній підготовці, потенційних можливостей для розвитку кар'єри.

Оцінка результативності праці дає можливість співвіднести планові показники діяльності компанії з фактичними, порівняти витрати та отриманий результат. За результатами проведення оцінювання, компанія отримує реальну картину ефективності діяльності у цілому організації (підприємства) та кожного співробітника окремо.

Оцінка результативності праці персоналу має наступні завдання: адміністративна мета; оцінка якості управлінської діяльності; інформаційна мета; розвиток працівників; мотиваційна мета. Надає можливість вирішити наступні кадрові завдання: оцінити потенціал для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників; знизити витрати на навчання; підтримати у співробітників почуття справедливості і підвищити трудову мотивацію; організувати зворотній зв'язок співробітникам про якість їхньої роботи; розробити кадрові програми навчання і розвитку персоналу.

Оцінка результативності праці персоналу є однією із підсистем системи управління персоналом.

В основу формування системи оцінки результативності праці персоналу необхідно покласти системний підхід.

Системний підхід – напрямок методології наукового пізнання, в основі якого лежить розгляд об'єкта як системи: цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів, сукупності взаємодіючих об'єктів, сукупності сутностей та відношень. Системний підхід – це підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів (компонентів), що має вихід (мета), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотній зв'язок.

Системний підхід дозволяє: вивчати важко спостережувані властивості; поліпшити відносини всередині об'єктів; вивчити їх інтегративні властивості; вивчити внутрішні і зовнішні зв'язки.

Система – сукупність взаємодіючих компонентів, кожен із яких окремо не має властивості системи в цілому, але є її невід'ємною частиною.

Створення ефективної системи оцінки результативності праці персоналу підприємства передбачає рішення наступних завдань:

розробка системи оцінки результативності праці потребує визначення показників і критеріїв, які будуть використовуватися при оцінці праці різних категорій працівників, а також узгодження цієї діяльності з іншими напрямками роботи з управління персоналом (добір кадрів, адаптація працівників, навчання, мотивація та ін);

розробка або підбір методів і процедур, які будуть використовуватися для оцінки результативності праці персоналу;

розробка, узгодження та затвердження відповідної документації: положень, інструкцій, бланків, форм звітності;

навчання керівників. Керівники повинні дуже чітко розуміти цілі та завдання, які вирішуються в ході оцінки результативності праці персоналу, і володіти знаннями і навичками, необхідними для досягнення цих цілей;

контроль за належним використанням методів і процедур оцінки результативності праці персоналу;

збір і зберігання інформації, отриманої в результаті проведеної оцінки. Занесення в особову справу працівника результатів чергової атестації;

аналіз результатів оцінки результативності праці персоналу і підготовка звітів для вищого керівництва. Ці звіти містять матеріали, узагальнюючі підсумкові результати, отримані при оцінці результативності праці різних категорій персоналу, і пропозиції, спрямовані на підвищення віддачі від людських ресурсів організації.

Задля отримання достовірної інформації необхідно об'єктивно та точно виділити показники, за якими проводиться оцінювання.

Критерій оцінки – характеристики праці та робочої поведінки, які, на думку кваліфікованих спостерігачів, складають необхідні «стандарти досконалості», які необхідно досягти, щоб як організація, так і індивід, могли реалізувати свою мету.

При виборі критеріїв оцінки слід враховувати для вирішення яких конкретних завдань будуть використані результати оцінки (підвищення оплати праці, службове зростання, звільнення тощо) і для якої категорії і посади працівників встановлюються критерії.

Показники, які використовуються при оцінці результативності праці, поділяються на три групи:

прямі показники (кількісні) – найбільш розповсюджені критерії оцінювання результативності праці персоналу, прямий спосіб оцінювання, при якому працівники оцінюються на основі досягнутих результатів (об'єм продажу, об'єм виконаної роботи та ін.).

якість праці. Часто якість праці відіграє важливіше значення, ніж продуктивність праці.

індивідуальні характеристики оцінюються за допомогою різних оціночних шкал, анкет або тестів, які дозволяють оцінити особисті та ділові якості, особливості робочої поведінки, які впливають на ефективність праці. При оцінюванні особистих якостей працівника в першу чергу оцінюються якості, які мають найбільше значення для досягнення високих робочих результатів: комунікабельність, особиста зрілість, емоційна нестабільність та ін. При проведенні оцінки ділових якостей визначається ступінь проявлення у працівників якостей, які характеризують його ставлення до дорученої роботи.

У роботі розглянуті наступні методи оцінки результативності праці персоналу підприємства, які дозволяють досить точно виміряти рівень та якість результатів праці персоналу:

1. Оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI - Key Performance Indicators).
2. Оцінка за системою MBO (Management By Objectives – система управління за цілями).
3. BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale – поведінкова рейтингова шкала).
4. Метод «Універсальних стандартів».

5. Метод «360 градусів».

6. Метод оцінки за критичною ситуацією.

7. Задане розподілення.

Вибір методу оцінювання результативності праці персоналу, який би відповідав поставленій меті, умовам праці та потребам організації і організаційній культурі, - надскладне завдання. При виборі того чи іншого методу потрібно розуміти недоліки та переваги методів, потрібно навіть правильно оцінити становище організації в зовнішньому середовищі та розвиток організації.

Більш високої якості оцінки результативності праці персоналу можна досягти, якщо розуміти не лише джерела появи помилок оцінки, але знати і шляхи їх вирішення. Виділяють наступні підходи щодо подолання помилок оцінки результативності праці персоналу:

- вдосконалення процедури оцінки результативності праці персоналу;
- залучення до процедури оцінки експертів;
- розвиток навичок оцінювання у керівників та спеціалістів кадрових служб;
- підвищення рівня знань та навичок керівника в області психології управління та в питаннях управління персоналом;
- правильно обраний метод проведення оцінки результативності праці персоналу.

Підсумовуючи усю надану інформацію, ще раз хочу зробити наголос на тому, що будь-який суб'єкт господарювання не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління найважливішим своїм ресурсом – персоналом, та організації їх діяльності, основою забезпечення якого є оцінка стану результативності праці персоналу задля розуміння кадрового потенціалу організації, сильних та слабких сторін організації та конкурентоспроможності організації в жорстких сучасних ринкових умовах.