

---

**Е.В. КУШНЕРИК**

---

**СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

На современном этапе развития экономики Украины большое значение придается практическому применению эффективных методов управления персоналом как главному фактору результативного функционирования предприятия. Трансформация производственных отношений требует ввода на предприятиях новых научно-методических инструментов мотивации персонала, которые будут способствовать повышению производительности корпоративных ресурсов и производства в целом.

Изучению проблем, связанных с определением эффективности управления персоналом, форм и методов оценки систем организации, с практической реализацией их теоретических положений, посвятили свои работы: И. Ансофф, В.Ф. Егоров, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, А.М. Колот, Е.В. Маслова, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, Ю.А. Ципкина, Г.В. Щокина и др. В них исследованы и решены многие проблемы управления персоналом, но в большинстве работ нет достаточно последовательного комплексного изучения эффективности управления персоналом.

Поэтому целью исследования является определение и формирование системы оценки мотивации персонала в современных условиях ведения хозяйства.

Эффективность функционирования комплексной системы управления персоналом предприятия правомерно рассматривать как часть эффективности деятельности предприятия в целом. Однако в настоящее время нет единого подхода к оценке такой эффективности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности работников тесно связан и с производственным процессом, и с его конечными результатами, и с социальным развитием предприятия. Соответственно методика оценки основана на выборе критериев эффективности работы организационной, экономической и социальной подсистем комплексной системы. В качестве таких критериев могут выступать цели этих подсистем.

Задачи оценки эффективности управления персоналом предприятия заключаются в определении:

1) экономической эффективности (характеризует достижение целей деятельности предприятия за счет лучшего использования трудового потенциала). Критерии оценки экономической эффективности управления персоналом предприятия должны отображать результативность живого труда или трудовой деятельности работников;

2) социальной эффективности (выражает выполнение ожиданий и удовлетворение потребностей и интересов работников предприятия). Социальная эффективность управления персоналом предприятия в значительной степени определяется организацией и мотивацией труда, состоянием социально-психологического климата в трудовом коллективе, т. е. больше зависит от форм и методов работы с каждым сотрудником;

3) организационной эффективности (оценивает целостность и организационную структуру предприятия).

Данный подход основан на том, что персонал предприятия выступает в качестве совокупного общественного работника, который непосредственно влияет на ход его деятельности. Поэтому конечные результаты такой деятельности и должны выступать в качестве критериев оценки организационной эффективности управления персоналом.

На современном этапе оценка эффективности управления персоналом нуждается в использовании всех научных подходов, их обобщении и комбинировании. К сожалению, сегодня для большинства предприятий характерно то, что система управления персоналом или игнорируется, или оценка эффективности проводится лишь с помощью специально созданных для этого показателей (текучесть кадров, уровень заработной платы и др.).

Наиболее обобщенным является мнение В.И. Бовыкина о том, что система управления персоналом будет эффективной лишь тогда, когда в любых производственных ситуациях она позволит руководителям максимально эффективно управлять каждым работником предприятия [1].

Для эффективной работы системы управления персоналом следует учитывать проблемы развития предприятия, изменение его целей, возникновение проблем. Эффективность системы управления является результатом балансирования между целями организации и целями ее работников. Решение этого противоречия возможно при правильном понимании приспособленности последних к изменениям, принятии участия в решении проблем, которые появляются во время функционирования предприятия, т. е. при функционировании качественной системы управления персоналом. Исходя из этого представления о характере, особенностях и необходимости организационных изменений в системе управления персоналом, эффективной является та система, деятельность которой отображает целевую, организационную, функциональную и социальную характеристики управления персоналом.

Анализ характеристик системы управления персоналом позволяет сделать вывод о важности оценки ее эффективности, которая подтверждает необходимость разработки такой системы оценки персонала, которая будет функционировать самостоятельно относительно системы управления персоналом, но в то же время в тесной взаимосвязи с ней.

*Деловая оценка персонала* — целеустремленный процесс, установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности и рабочего места.

*Оценка особенностей персонала* — регулярная характеристика руководителями своих подчиненных с точки зрения достигнутых ими результатов и того, благодаря чему они достигнуты и как могут быть улучшены [2].

Аспекты оценки работников предприятия весьма разнообразны:

- оценка как элемент управления персоналом;
- оценка как система аттестации кадров;
- оценка как необходимое средство познания качественного состояния трудовых ресурсов предприятия, его слабых и сильных сторон;
- оценка как основа для совершенствования и развития индивидуальных трудовых черт работника;
- результаты оценки — важнейший мотивационный фактор улучшения трудовой деятельности и отношения к труду.

По Мак-Грегору, классификация целей оценки персонала следующая:

\* административные цели оценки заключаются в принятии кадровых решений администрацией на объективной и регулярной основе.

Эти решения могут быть такими:

- повышение в должности,
- понижение в должности,

- перевод на другую должность,
- увольнение,
- \* информационные цели оценки заключаются в обеспечении руководителей необходимой информацией о работе подчиненных и ее исполнителей, а также работников, о достижениях и недостатках в их работе;
- \* мотивационные цели оценки дают возможность ориентировать работников на улучшение трудовой деятельности в нужном направлении, которое определяет руководитель, а также установить персональные надбавки, разные виды материального и морального поощрения, объявить благодарность и т. д. [3].

Все группы целей оценки взаимосвязаны, усиливают и дополняют друг друга.

Основными объектами оценки персонала могут быть:

- результаты труда за определенный период;
- те или другие стороны деятельности или отношения к своим обязанностям;
- нынешние и потенциальные способности к работе;
- черты личности, связанные с выполнением служебных функций.

Под факторами оценки понимают перечень черт человека, которого оценивают. Это дает возможность получить адекватное представление о нем. Под показателями оценки понимают степень проявления необходимых для работы черт сотрудника.

*Критерии оценки* — это измерение состояния фактора оценки, которая удовлетворяет или не удовлетворяет определенные требования.

Основные факторы оценки, которые применяются к большинству работников: профессиональная учеба, опыт, навыки; моральные факторы (трудолюбие, принципиальность, честность и т. д.); волевые факторы (энергичность, настойчивость и т. д.); деловые и организаторские способности (инициативность, целенаправленность, собранность и т. д.); потенциальные возможности.

Дополнительные факторы, которые помогают глубже раскрыть и уточнить содержание оценки персонала, — это характеристики самой трудовой деятельности, например, управленческая и технологическая сложность работ, масштабность работы, ее творческий характер, комплексность.

Сложность работы сотрудника сферы управления оценивается по таким факторам: содержание работы; характер и степень ответственности; соотношение творческих и стандартных процедур; масштабы и сложность руководства; самостоятельность, разнообразие и т. п.

Различают методы индивидуальной и групповой оценки. К методам индивидуальной оценки принадлежат:

- оценочная анкета, представляющая собой стандартизированный набор вопросов;
- сравнительная анкета, которая содержит перечень действий правильного и неправильного поведения работника на рабочем месте;
- анкета заданного выбора в виде перечня основных характеристик поведения личности, размещенных за шкалой важности;
- шкала рейтинга поведенческих установок, которая описывает поведение в решающих ситуациях профессиональной деятельности;
- метод оценки, когда описываются преимущества и недостатки человека, за которым ведется наблюдение.

Методы групповой оценки дают возможность соотносить эффективность работы персонала внутри группы и сравнивать работников между собой.

Здесь различают :

- метод классификации, которая предусматривает размещение работников от наилучшего к наихудшему;
- метод альтернативной классификации, когда избирается один наилучший и один наихудший;
- метод сравнения в парах — сравниваются исполнители работ в специально созданных парах и фиксируется количество случаев, когда работник был лучшим в своей паре;
- метод заданного распределения, при котором оценивающее лицо, должно выявлять работников в пределах заранее заданного распределения оценок [4].

Все методы оценки персонала разделяются на традиционные и нетрадиционные. Традиционные методы сфокусированы на отдельном работнике, основаны на оценке сотрудника руководителем и ориентируются на достигнутые в прошлом результаты. Нетрадиционные методы рассматривают рабочую группу как основную единицу организации и делают акцент на оценку работника коллегами и на способности работать в группе. При этих методах оценка осуществляется с учетом работы всей группы или даже всей организации.

Кадровая политика каждой организации в экономически развитых странах заключается, прежде всего, в формировании определенного набора кадровых решений относительно отдельных работников или их групп ради обеспечения нормального функционирования организации в целом. В основе этих решений ведущее место занимает оценка персонала.

В общем виде оценку персонала определяют как плановую, формализованную, регулярную, стандартизированную процедуру оценивания качества работы сотрудников организации на основе избранных критериев в течение всего периода трудовой деятельности, при этом обычно проверяется соответствие характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Среди основных методов оценки персонала, которые популярны за рубежом, можно выделить: управление при помощи установления целей, управление достижениями, Ассистмент-центр, аттестация «360» градусов» и др.

Первый метод базируется на том, что на начало периода (месяц, квартал) организации, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются четкие задания, от которых зависит их премия. Цели и задания устанавливаются по принципу SMART :

**Specific** — специфические для организации, подразделения, сотрудника;

**Measurable** — измеримые (определить метрики для подсчета производительности);

**Achievable** — достигаемые, реалистичные;

**Result-oriented** — ориентированные на результат, а не на усилие;

**Time-based** — устанавливающие временные требования для целей.

Целей не должно быть много на каждом уровне. Оптимальными считаются 3—5 основных целей. По окончании периода проводится подсчет, сколько работников достигли цели. От этого зависит премиальная часть [5].

Следовательно, *управление при помощи установления целей* (метод Management By Objectives — MBO) — это метод планирования, при котором менеджеры определяют цели для каждого подразделения, проекта и лица и руководствуются ими для корректировки дальнейшей деятельности. Отличие метода — превращение общих целей в специфические, которых должны достичь отдельные подразделения или работники организации.

Использование метода MBO повысит эффективность системы менеджмента организации и поможет решить определенные проблемы управления и мотивации персонала.

*Управление достижениями* (Performance Management — PM) представляет собой концепцию управления организацией, PM — это, скорее всего, своеобразный «микс», интеграция разных, зарекомендовавших себя как эффективные, методик управления организацией.

К основным принципам системы PM можно отнести следующие:

1) система управления, ориентированная на достижение взаимосвязанных, взаимозависимых количественных и качественных целей;

2) цели разрабатываются сверху вниз. В основе целей подразделений и персональных целей отдельных работников должны лежать цели организации;

3) особое внимание уделяется взаимосвязи целей бизнеса и развития ключевой компетенции сотрудника;

4) достижение целей сотрудниками оценивается с помощью показателей (Key Performance Indicators — KPI). KPI лежат в основе системы мотивации, т. е. достижение или недостижение персональных целей непосредственно влияет на материальное или нематериальное вознаграждение. Эти показатели используются не только для измерения результатов, представления отчетности, дифференциации достижений, но и для анализа возможностей улучшения результатов, совершенствования и развития бизнеса [6].

*Ассистент-центр* — метод многоаспектной оценки персонала, позволяющий стандартизированно и разносторонне оценивать работников в условиях, максимально приближенных к реальным, положительно отражается на психологическом климате в коллективе из-за отсутствия дискомфорта и давления.

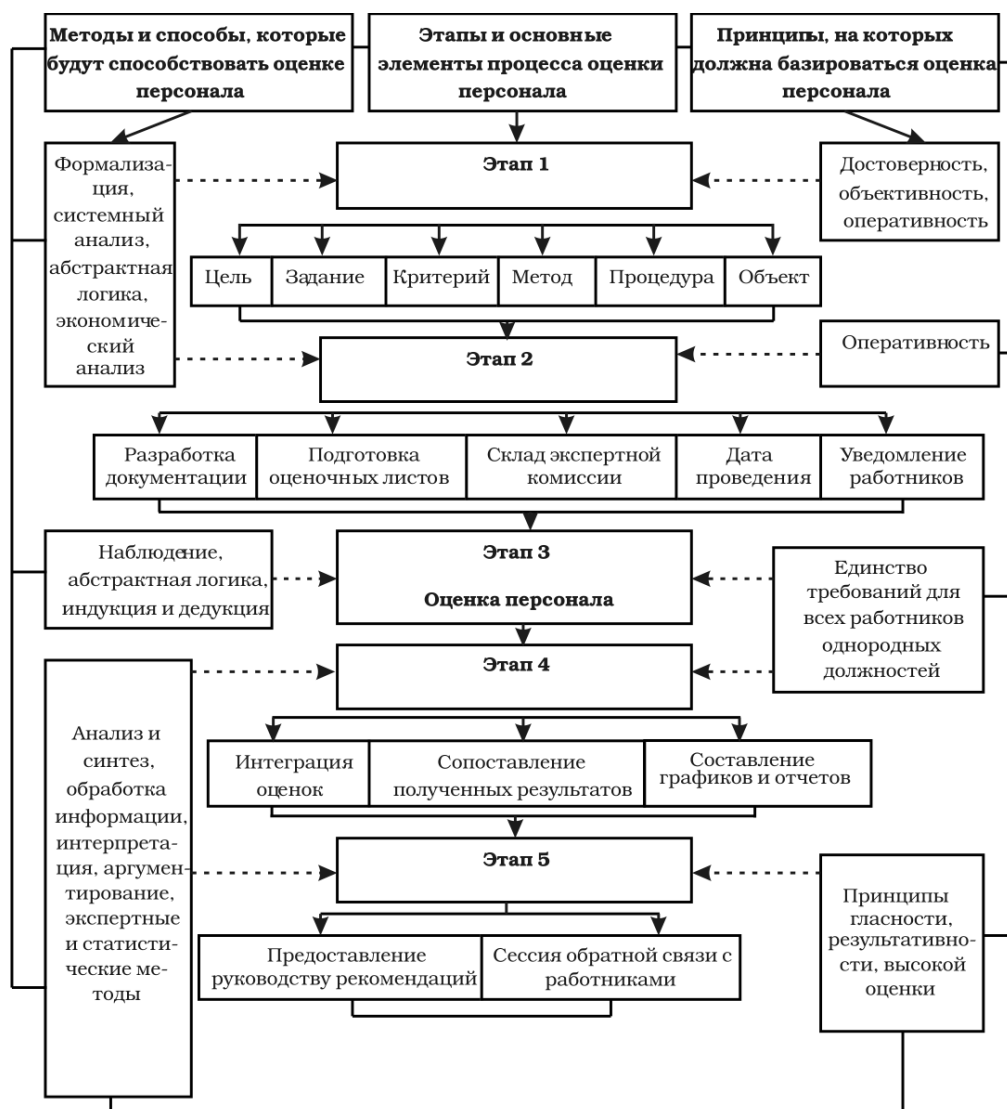
В последнее время получил распространение такой нестандартный метод оценки персонала, как *аттестация «360» градусов*. При этом методе работник оценивается своим руководителем, равными по рангу коллегами и подчиненными руководителя. Конкретные механизмы аттестации персонала могут быть разными, но суть отмеченного метода достаточно четко отражена в его названии, а именно, — получение всесторонней оценки работника со стороны работников организации.

Сегодня, когда вместе с финансовыми ресурсами и возможностями предприятия на первое место выходит человеческий капитал, оценка персонала как один из ключевых элементов системы управления персоналом одновременно становится ее центральной проблемой. В первую очередь важными являются вопросы: «Какой метод выбрать?», «Привлекать ли к процессам оценки посторонних внешних экспертов?», «Как обеспечить объективность и достоверность оценки?» и др. [7].

Для смягчения перечисленных угроз и обеспечения правильного протекания процесса оценки персонала был разработан механизм, который включает в себе основные этапы и элементы оценки: методы, которые будут способствовать оценке; принципы ее проведения, которые являются актуальными на каждом из ее этапов, и социально-экономический эффект, который является важным в случае верно организованного и проведенного процесса оценки персонала предприятия (см. рисунок).

Стоит отметить, что при условии верно организованного процесса оценки персонала, предприятие сможет извлечь следующие выгоды: повысить эффективность организации производства; оптимизировать численность персонала; выявить работников, которые способны выполнять более ответственную работу; рационализировать приемы и методы управленческих процедур; оптимизировать расстановку кадров; скорректировать существующую систему стимулирования работников; укомплектовать кадровый резерв; оценить эффективность учебы работников и т. д.





Процесс оценки персонала предприятия

*Примечание:* процессы оценки персонала предприятия систематизированы нами.

Таким образом, оценка персонала как главный показатель эффективного управления персоналом и ключевой момент сертификации кадров представляет собой процесс определения эффективности выполнения работниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей. К тому же, она является одним из важнейших средств оценки эффективности расходов на персонал [8].

Проведение регулярной оценки персонала избранного предприятия с помощью методов и критериев позволяет определять приоритеты развития работников, прогнозировать и планировать их карьеру и, таким образом, формировать у них мотивацию к развитию необходимых предприятию компетенций. Предложенный механизм позволяет рассматривать процесс оценки персонала как сложную систему с указанием алгоритма

действий в виде перечня основных этапов, а также основных требований к оценке персонала на предприятии с дальнейшим определением вероятных ошибок для их недопущения или минимизации на практике.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать выводы:

- эффективность управления персоналом должна быть выражена через социально-экономическую эффективность управления персоналом;
- эффективность управления персоналом должна отображать степень достижения социальных и экономических целей управления персоналом на предприятии;
- комплексная оценка экономической эффективности системы управления персоналом представляет собой характеристику, полученную в результате комплексного исследования, т. е. анализ совокупности параметров, которые отображают все аспекты управления персоналом.

### Литература

1. Балабанова, Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. — Київ: Професіонал, 2006.
2. Козаченко, А.В. Зарубежный опыт мотивации труда / А.В. Козаченко // Менеджмент [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/2011hrm216.html>. — Дата доступа: 05.12.2012.
3. Бевзенко, В.Ф. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / В.Ф. Бевзенко, Р.М. Лазебник, И.Х. Баширов. — Донецк: Юго-Восток, 2008.
4. Лапин, А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н. Лапин. — М.: Управление персоналом, 2006.
5. Лук'яненко, Н.Д. Мотивація персоналу: навч. посібник / Н.Д. Лук'яненко, Л.Л. Бунтовська. — Донецьк, ДонНУ, 2009.
6. Нирмайер, Л. Мотивация / Л. Нирмайер, М. Зайфферт; пер. с нем. Е.А. Зись. — М.: ОМЕГА-Л, 2006.
7. Циба, Т.С. Маркетингове планування: навч. посібник / Т.С. Циба, М. І. Сокур, В. І. Баюра. — Київ: ЦНЛ, 2007.
8. Шарков, Ф.И. Современные маркетинговые коммуникации: слов.-справ. / Ф.И. Шарков. — М.: Альфа-Пресс, 2006.

Статья поступила  
в редакцию 27.12.2012 г.

## ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ

**Балашевич, М.И.**

**Экономика и организация малого бизнеса:** учеб. пособие / М.И. Балашевич, Т.П. Быкова. — Минск: БГЭУ, 2012. — 335 с.

Излагаются теоретические аспекты предпринимательства, раскрываются зарубежный опыт развития и стимулирования частной инициативной деятельности, система административного регулирования, а также сложившиеся в республике формы и методы государственной поддержки малого бизнеса. Значительное внимание уделяется организации и функционированию малого бизнеса, в том числе в области инновационной деятельности, маркетинга, планирования, обеспечения эффективности.

Для студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□□□.