УДК 015.35

Анна Бідна,
здобувач вищої освіти, спеціальності «Економіка», УПБМ-16-Г1 Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

Науковий керівник:
Тетяна Бурлаєнко,
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

СИСТЕМА ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах становлення ринкових відносин в сфері виробництва виникає низка проблем, розв'язання яких є складовою частиною уникнення кризових явищ в економіці. Однією з таких проблем є необхідність ефективної роботи персоналу, яка б зумовила підвищення продуктивності праці. Саме збільшення продуктивності праці є обов'язковим чинником підвищення ефективності виробництв, стає важливою умовою загальнодержавного економічного зростання. Тому аналіз існуючих методів і підходів до оцінки персоналу є актуальною для досліджень.

Досвід менеджменту свідчить, що основну увагу українські підприємства зосереджують на удосконаленні системи управління, а персонал як об'єкт менеджменту залишається на другому плані. В умовах же

посилення конкуренції на ринку висока результативність діяльності персоналу, його кваліфікація та потенціал стають важливою перевагою у конкурентній боротьбі. Відповідно все це висуває високі вимоги щодо якості

функціонування системи менеджменту персоналу в організації, одним із ключових елементів якої є оцінка персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, що стосуються оцінки персоналу, досліджувалися у працях багатьох закордонних науковців, серед яких: А. Алавердов, М. Альберт, І. Ансофф, М. Вудкок, В. Веснін, В. Галенко, Б. Генкін, Н. Горелов, Г. Десслер, Л. Зайверт, Г. Зайцев, Г. Зіммель, Д. Іванцевич, Д. Карнегі, Б. Карлоф, А. Кібанов, Х. Корнеліус, М. Мескон, І. Метцнер, Г. Попова, В. Співак, В. Травін, І. Хентце, Ф. Хетдоурі та інші. Серед вітчизняних науковців, які досліджують питання оціночних механізмів персоналу, можна відзначити таких як: В. Абрамов, Д. Богиня, І. Гіленко, М. Виноградський, , А. Гриценко, В. Данюк, Т. Деткевич, Г. Дмитренко, М. Дмитренко, О. Дубілет, О. Єськов, В. Іванкевич, І. Іванова, А. Калина, О. Кириченко, А. Колот, В. Кочетков, В.Лагутін, Є. Лібанова, В. Мандебура, В. Мікловда, Є. Панченко, В. Савельєв, Ф. Хміль, Б. Холод, В. Чернов, Г. Щокін та інші.

Метою статті є аналіз теоретичних аспектів системи оцінювання ділових та професійних якостей персоналу та опис рекомендацій щодо удосконалення системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за умови даної відповідності, організація та індивіди досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій управління персоналом.

Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінка їх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування

найціннішого виробничого ресурсу – людського.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є: зростання попиту на кваліфіковану працю, а, отже підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського фактору у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника [5]. За цих умов перед керівниками постають такі першорядні завдання як найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності; досягнення найповнішої корисної віддачі і одночасно найвищого рівня мотивованості працівників.

Іншою тенденцією сучасного розвитку організації є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного приведення якісних та кількісних характеристик персоналу у відповідність до нових вимог.

Без цього перспективні плани організації залишаються нереалізованими, а роботодавці несуть подвійні втрати. Адже, по-перше, недостатня відповідність робітників змінюваним вимогам робочих місць унеможливлює досягнення намічених цілей підприємства. По-друге, така невідповідність веде до зниження продуктивності праці і мотивації людей до корисної, цілеспрямованої діяльності.

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів повинна стати посилена увага до розробки і впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації у тій чи іншій модифікації. У той самий час, це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Одже, оцінка персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [6].

Оцінюванню підлягають усі категорії працівників, але значимість його для окремих категорій різна. До того ж, оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства. За таким підходом оцінювання персоналу повинно обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованим на розроблення рекомендації управління персоналом [6].

Безпосередньо через оцінку персоналу керівник підприємства чи то інша вповноважена особа, може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищення кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці тощо. До того ж, на результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з проблем підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства; просування працівників як по вертикалі так і по горизонталі; покращення структури, стилю, методів управління персоналом; зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих та інше.

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найбільш поширеною є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем в галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона включає:

1) інформативну ціль, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також

усіх оцінюваних працівників – даними про їх індивідуальні здобутки та недоліки; мотиваційну ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності в напрямку, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

2) адміністративну ціль, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме, рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору [1].

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер. Їх взаємопов'язана послідовність має таку будову (рис. 1).

Рис. 1 Етапи процесу оцінки персоналу

Перший етап представленого на рис. 1 алгоритму оцінки персоналу полягає у визначенні об'єкту аналізу та оцінки. Даний об'єкт має задовольняти наступним вимогам: забезпечувати всебічну характеристику

трудової діяльності працівників з урахуванням їх сильних та слабких сторін, а також дозволяти виявити їх корисну віддачу. Трудову діяльність людини можна розглядати у трьох аспектах, кожний з яких може стати об'єктом оцінювання.

У першому аспекті трудова діяльність – це процес реалізації здібностей, знань, вмінь, навичок працівника. В цьому випадку оцінюються ділові, моральні професійно-кваліфікаційні властивості виконавців.

У другому аспекті трудова діяльність є сукупністю дій при виконанні певного кола обов'язків. Об'єктом оцінювання виступають характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу підприємства.

Третій аспект трудової діяльності – це втілення, матеріалізація якостей працівників та їх трудової поведінки у результатах. Об'єктом оцінювання у даному разі виступають характеристики результатів праці, рівень досягнення цілей діяльності.

В залежності від завдань оцінювання його об'єктом можуть виступати як окремі елементи об'єкту, так одночасно всі три аспекти трудової діяльності.

Для того, щоб вірно оцінити елементи об'єкту аналізу, необхідно встановити критерії оцінки, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків. Це завдання розв'язується на другому етапі процесу оцінювання. Критерії оцінювання в організації повинні встановлюватись у відповідності, по-перше, зі стратегічними цілями розвитку, а, по-друге, з вимогами, визначеними в аналізі робіт (їх описі та специфікації – компетенції) на кожному робочому місці. Встановлення критеріїв проявляється у підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть служити еталонами оцінювання різних якостей працівника, його діяльності, результатів праці.

Третій елемент процесу оцінювання персоналу є вимірюванням фактично досягнутого рівня виконання по всіх заздалегідь встановлених

стандартах. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів які будуть розглянуті нижче.

Четвертий елемент процесу оцінювання – це порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке займає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.

Особливо істотним є аналіз причин відхилення фактичних результатів оцінювання від запланованих, очікуваних результатів.

Наступний – п'ятий елемент процесу, що розглядається, – передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінки з працівником. При цьому важливо дотримуватись принаймні декількох етичних правил, щоб не звести нанівець всі позитивні результати оцінювання, а саме:

– починати з констатації позитивних сторін;
– критикувати не особистість, а недоліки в роботі;
– не наполягати на помилках, а визначати шляхи їх виправлення та подальшого покращання індивідуальних досягнень;
– зберігати доброзичливість протягом обговорення;
– дати можливість підлеглому висловити свою думку і пропозиції;
– виділяти головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.

Проведення співбесіди вимагає особливої майстерності керівника. Досвід компанії «Дженерал електрик», яка застосовує оцінку персоналу з 1960 р., свідчить про те, що уміння, з яким проводиться обговорення результатів оцінювання з підлеглими, є ключовим фактором ефективності всієї програми оцінювання та стимулювання [4].

Шостий елемент – прийняття рішення. Як вже зазначалось, ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом

потреб виконання практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Серед широкого кола методів та моделей проведення оцінки персоналу важко вибрати «найкращий». Обрана система оцінювання працівників повинна відповідати таким вимогам:

– всебічності;
– обґрунтованості;
– вимірюваності результатів;
– можливості, простоти застосування та обробки результатів;
– простоти здійснення [5].

Відповідно до таких вимог можна виокремити кілька найсучасніших і найширше використовуваних методик здійснення оцінки:

– метод оцінки за досягнутими цілями. Такому оцінюванню передує постановка цілей організації і зіставлення з ними особистих цілей працівника. Вимогами до застосування цього методу є: система управління, орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей; цілі розробляються зверху вниз (в основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі організації); особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника. Безпосередньо оцінка здійснюється зіставленням досягнутих результатів із поставленими цілями. Метод доволі простий у застосуванні.

– метод «360 градусів» – особливість його полягає у тому, що, крім звичного екзаменування та характеристики від керівника, робота оцінюваного працівника тестується в реальних робочих умовах, збираються відгуки про нього від колег, підлеглих та клієнтів. Вважається, що така методика забезпечує формування цілісного уявлення про особу працівника, проте під питанням залишається можливість її застосування для окремих категорій працівників промислових підприємств.

– метод центрів оцінки. Ассессмент (від англ. – "assessment" –

“оцінка”) – стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу, що включає безліч оцінкових процедур: інтерв’ю, психологічні тести, ділові ігри тощо. Можливості її застосування надзвичайно широкі, методика підходить фактично для визначення можливості будь-яких кадрових переміщень. Ассессмент-центр – метод оцінки персоналу, який ґрунтується на спостереженні спеціально навчених оцінювачів (асесорів) за поведінкою оцінюваних співробітників безпосередньо у робочих ситуаціях або під час виконання ними спеціальних завдань. Зміст завдань відображає основні аспекти та проблеми діяльності у межах тієї чи іншої посади. Вони дають змогу оцінити співробітника або кандидата на вакантну посаду за багатьма параметрами: виконання посадових обов’язків, особливості поведінки, ефективність діяльності, рівень компетенції, рівень досягнення цілей, особистісні якості. Однією з позитивних ознак цієї методики є те, що вона підходить для оцінки як виробничого персоналу, так і управлінського. Приблизний перелік процедур оцінки такий: професійне тестування (ситуаційно – поведінкові тести, іспити), психологічне тестування(тести на IQ, пам’ять, увагу, нормативні тести-опитувальники), індивідуальні вправи, групові вправи, рольові ігри, інтерв’ю, аналіз результатів, складання підсумкового звіту за результатами оцінювання, видача рекомендацій. Основним недоліком є наявність спеціальних навиків в осіб, які здійснюють оцінку.

– метод побудови професіограми. Згідно з цим методом оцінка здійснюється за трьома групами характеристик: професійні (перевіряються іспитами, досліджуваний працівник отримує оцінку), особистісні (визначаються експертним методом на основі опрацювання особової справи, характеристик, біографії, низки спеціальних тестів, на основі розроблених анкет і шкали оцінювання можуть бути визначені в бальному еквіваленті), психофізіологічні(визначаються шляхом медичного обстеження фізичного і психічного стану оцінюваного, оцінку можна визначити у

відсотках до еталону). Для проведення оцінки цим методом необхідно спершу розробити нормативні вимоги до рівня характеристик для кожної окремої посади та допустимі значення. Слід зазначити, що для ефективної оцінки пересічного працівника підприємства достатньо вибрати по 7–10 характеристик для кожної групи. Основні складнощі полягають у визначенні кількості та змісту характеристик, можливості «взаємокомпенсації» якостей та визначення рівня достатності якості.

Вихідними даними для оцінки персоналу є: моделі робочих місць персоналу; положення про атестацію; методика рейтингової оцінки; правила внутрішнього трудового розпорядку; штатний розклад; особисті справи працівників; накази з кадрових питань; соціологічна анкета; психологічні тести [2].

Давайте розглянемо досвід функціонування системи оцінки професійних якостей працівників на практиці. Для цього, проаналізуємо організаційну структуру ПрАТ «Дата груп», кадрову політику товариства в частині оцінки персоналу.

ПрАТ «Дата груп» – провідний національний оператор зв’язку на ринку телекомунікаційних послуг. Основним напрямком діяльності є організація каналів передачі даних і підключення до мережі Інтернет, послуги фіксованого та цифрового телефонного зв’язку, розміщення обладнання, радіо і супутникового зв’язку, організація відеоконференцій і відеоспостереження. Компанія створила національну мережу по всій території України з особливою ставкою на регіони і стала одним з лідерів по географії надання послуг зв’язку.

Місія діяльності – забезпечити якісним та доступним зв’язком будь-яку бізнес-структуру, пропонуючи комплексний набір послуг фіксованого зв’язку, об’єднавши всі види транспортних технологій: оптоволокно, радіо, супутник, мідь. Головною метою діяльності компанії є максимальне задоволення всіх потреб клієнтів. Основне завдання оператора – ефективний

розвиток сучасної телеком-інфраструктури, впровадження та реалізація інноваційних проектів, консолідація позицій лідера в різних сегментах українського ринку телеком-послуг [3].

Штатна чисельність працівників компанії складає понад 1500 висококваліфікованих фахівців. Середньоспискова чисельність працівників київської філії компанії (головного офісу) становить 150 чоловік. Адміністративно-управлінський апарат підприємства налічує 40 чол., інші

110 чол. – робітники. На підприємстві панує демократичний тип влади і відповідно демократичний стиль керівництва.

Вирішення завдань кадрової політики в практичній діяльності товариства і складає сутність кадрової роботи. До неї відносять діяльність по плануванню, підбору, підготовці, розстановці, перепідготовці, оцінці та раціональному використанню кадрів на підприємстві. Але обсяг питань якими займається кадрова служба досить місткий, у більшості випадків вимагає сумісної роботи з іншими відділами і тому зрозуміло, що необхідна суттєва реорганізація даної служби.

Процес оцінки ділових та професійних якостей працівників підприємства є невід’ємною складовою системи управління персоналом.

Чинна система оцінки персоналу ПрАТ «Дата груп» переважно включає атестацію персоналу. Атестацію працівники організації проходять раз на рік і носить доволі формальний характер. Під атестацією розуміється процедура визначення відповідності співробітників посаді. В більшості випадків атестацію проводить безпосередній керівником за участі директора, роль атестації зводиться до вирішення питання просування працівника службовими щаблями і диференціація його оплати. За результатами атестації керівник вправі підвищити працівника і збільшити його посадовий оклад чи звільнити з посади відповідно до законодавством.

Провівши аналіз існуючої системи управління ПрАТ «Дата груп» ми дійшли до висновку про необхідність модернізації системи та

переформатування її на систему цілеорієнтованого управління з орієнтацією на ефективну роботу із застосуванням методів оцінки за цілями.

Оцінка за цілями - процес оцінки ефективності роботи співробітників в залежності від поставлених цілей та досягнутих результатів. Оцінка за цілями включає кілька етапів: постановка та обговорення цілей спільно з керівником, проміжний контроль, підсумкове обговорення [4].

Оцінка має носити часовий характер, тобто мати графік проведення, для цього розробляється календар моніторингу ефективності (рис. 2).

Рис. 2. Календар ключових етапів системи управління ефективністю

Докладніше про календар моніторингу. Першим етапом є планування організаційних цілей, з подальшим їх обговоренням, розподілом та каскадуванням на підрозділи та працівників (кінець грудня). Потім визначення індивідуальних цілей працівника на основі організаційної місії, мети та завдань підрозділу (орієнтовно січень місяць). Цілі працівника мають гуртуватися на моделі поведінки (компетенції) та завдань, які стоять перед

підрозділом. Протягом року здійснюється процес реалізації індивідуальних цілей з постійним елементом зворотного зв'язку. На кінець червня має бути проведено сесія проміжної оцінки за результатами якої можуть бути переглянуті та скореговані індивідуальні плани розвитку працівників. Щорічна оцінка - фінальна оцінка в кінці року, що дозволяє усвідомити значення роботи кожного співробітника в загальному результаті організації (передбачена на листопад). Завершальним етапом системи оцінки має бути рейтингування працівників за результатами. оцінка ефективності через особисті рейтинги.

Інструментарієм у процесі оцінки працівника може слугувати метод «360 градусів», додавши до нього розроблені критерії оцінки – модель компетенцій для працівників ПрАТ «Дата груп».

Таким чином, оцінка працівників та рейтингування, за її результатами дає можливість усвідомити значення роботи кожного співробітника в загальному результаті організації, та цінність його роботи та експертизи для них. Запропонована нами система покликана збільшити ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Дата груп», удосконалити систему оцінки ділових та професійних якостей, впровадивши регулярну оцінку ефективності, основним критерієм оцінки у якій будуть результати роботи по досягненню цілей та реалізація свого плану розвитку.

Список використаних джерел:

1. Балабанова, Л.В. Управління персоналом: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.

2. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – Суми: Університетська книга, 2004. – 590 с.

3. Приватне акціонерне товариство «Дата груп» [Електронний ресурс] : [офіційний сайт] / [ПрАТ «Дата груп»]. – Режим доступу http://www.datagroup.ua/, вільний. – Назва з екрана. – Переглянуто: 17 березня 2018 р.

4. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Международный журнал. Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №2. – С. 69 - 74.

5. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. / Шекшня С. В. //Учебно-практическое пособие: Изд. 5-е, перераб. и доп.- М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-синтез”, 2006. – 368 с.

6. Щур С. Теоретичні та методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу / Щур С. // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. з пробл. торгівлі і громад. харчування. — 2008. — Вип. 9, Т. 2. —202 с.

Матеріали подано в авторській редакції