

ДИНАМІКА ОЦІНКИ ТА АТЕСТАЦІ КАДРІВ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УКРАЇНСЬКІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

М. КОНОНЧУК

Я. КОДУРУК

Волинський інститут ім. В. Липинського МАУП

Анотація

У статті наголошується, що на сучасному етапі розвитку бізнес-технологій ключовими ресурсами будь-якої організації, поряд з фінансовими, інформаційними, технологічними, є людські ресурси. Підприємства конкурують, у тому числі на рівні професійного розвитку своїх співробітників – їхніх знань, умінь, навичок. Для найбільш розумного й ефективного використання цього ресурсу, як зазначено у статті, необхідно правильно оцінити його для того, щоб у подальшому приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення рентабельності роботи підприємства загалом. Різні системи, методи і методики оцінки персоналу дають змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника і спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей компанії.

Ключові слова: оцінка персоналу, атестація персоналу, персонал підприємства, система оцінювання персоналу, методи оцінювання персоналу, принципи оцінювання персоналу.

Аннотация

В статье подчеркивается, что на современном этапе развития бизнес-технологий ключевыми ресурсами любой организации, наряду с финансовыми, информационными, технологическими, являются человеческие ресурсы. Предприятия конкурируют, в том числе на уровне профессионального развития своих сотрудников – их знаний, умений, навыков. Для наиболее разумного и эффективного использования этого ресурса, указывается в статье, необходимо правильно оценить его для того, чтобы в дальнейшем принимать управленческие решения, направленные на повышение рентабельности работы предприятия в целом. Различные системы, методы и методики оценки персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

Ключевые слова: оценка персонала, аттестация персонала, персонал предприятия, система оценки персонала, методы оценки персонала, принципы оценки персонала.

Summary

The relevance of the research topic is as follows: at the current stage of development of business technologies, the key resources of any organization, along with financial, information, technological, human resources. Enterprises compete, including at the level of professional development of their employees – their knowledge, skills. For the most reasonable and effective use of this resource, it is necessary to properly assess it, in order to further make management decisions, aimed at improving the profitability of the enterprise as a whole. Different systems, methods and methods of assessment of personnel allow to identify and disclose the potential of each employee and to direct this potential to the implementation of the company's strategic goals.

Key words: assessment of personnel, certification of personnel, personnel of enterprise, system of estimation of personnel, methods of estimation of personnel, principles of estimation of personnel.

Ніхто нам не збудує держави, коли ми її самі не збудуємо,
і ніхто з нас не зробить нації, коли ми самі нацією не схочемо бути.
В'ячеслав Липинський

У рамках сучасних політично-економічних умов розвитку та радикальних змін соціально-економічного стану суспільства в Україні визначна роль відводиться управлінській діяльності.

Так, управлінська складова, її ефективність та якість стають головними конкурентними перевагами господарюючого суб'єкта будь-якої форми та типу власності, зокрема визначальними факторами стратегічного розвитку економіки та суспільства загалом. При цьому рівень якості сучасного менеджменту визначається станом та рівнем розвитку суспільства, економіки, науки та освіти, тобто якість управлінської діяльності є прямим результатом стану та позитивного соціально-економічного, культурно-історичного розвитку суспільства¹.

У цьому світлі ми бачимо, наскільки актуальною сьогодні є спадщина В. Липинського, в центрі якої лежить теорія еліти, використання якої для формування персоналу організації важко переоцінити.

Персонал організації найчастіше відіграє вирішальну роль у забезпеченні рентабельності та ефективності діяльності підприємства на конкурентному ринку. Тому при підборі кадрів велике значення надається особистісним якостям та професійним компетенціям працівника. У сучасних умовах динамічного розвитку підприємства в Україні особливо актуальним є виявлення трудового потенціалу та професійне зростання кожного працівника, тому тематика безпомилкової оцінки та атестації персоналу є особливо актуальною².

На сьогоднішній день на кадровому ринку України постає проблема дефіциту висококваліфікованих молодих спеціалістів через масові міграції робочої сили, так званий «відплив умів». Реальним вирішенням проблеми кадрового дефіциту може стати цілеспрямована робота з персоналом, запровадження системи його фахового розвитку – встановлення вимог, необхідних для успішної роботи працівників сьогодні та в перспективі, їхня атестація і підвищення кваліфікації відповідно до цих вимог, моніторинг результатів навчання. В українських реаліях фахівці з управління персоналом нині застосовують підходи до розвитку персоналу, розроблені в основному західними компаніями, й адаптують їх відповідно до умов, потреб та особливостей вітчизняних підприємств.

Існують різні тлумачення поняття оцінки персоналу підприємства, однак усі вони схожі за суттю. Ми погоджуємось з думкою Т. Сівашенко про те, що наявні два основні підходи до трактування оцінки персоналу: з точки зору відповідності кількісних та якісних характеристик працівника посадовим вимогам та з боку результативності його діяльності. Вона запропонувала авторське визначення «оцінки персоналу» як діяльності суб'єкта оцінки щодо виявлення інформації про кількісні та якісні характеристики об'єкта оцінки, яка необхідна для розробки та здійснення управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей³.

Різні системи, методи і методики оцінки персоналу дають змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника і спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей компанії.

Важливо зауважити, що оцінювання може переслідувати різні, іноді досить вузькі завдання, не обов'язково пов'язані безпосередньо зі стандартами роботи (психологічна оцінка, коригування, оцінка з метою посилення тиску або контролю, порівняння діяльності працівників між собою). Зокрема, оцінювання персоналу дає змогу вирішити такі завдання:

- планування кар'єри і просування працівників по службі;
- визначення рівня компетенції фахівців;
- формування психологічного портрета працівника організації;
- проведення ефективного добору потрібних фахівців;
- вивчення специфіки міжособистісних відносин і психологічного клімату в колективі;
- визначення ступеня задоволення і зацікавленості працівників в результаті роботи;
- знаходження джерел формування фінансової бази для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробка ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- раціоналізація методів роботи з персоналом⁴.

Що ж стосується атестації персоналу – проаналізувавши та узагальнивши погляди вітчизняних учених на визначення цього поняття, таких як Борисова Є.А., Чистова Ю.Г.,

Магура М.І., Шекшня С.В., ми визначили, що це формалізована оцінка кадрів, яка здійснюється у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників.

У чому ж така гостра необхідність проведення досить трудомістких та затратних процедур для сучасних вітчизняних підприємств? Регулярна і систематична оцінка співробітників надає керівництву організації інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень: наприклад направлення на професійне навчання та підвищення кваліфікації, регулювання рівня заробітної плати (винагорода кращих співробітників здійснює мотивуючий вплив на усіх працівників), підвищення чи пониження по посаді, звільнення.

Вагомим завданням для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, є розробка методики оцінки, що дає змогу визначити, яка ж ситуація на підприємстві в галузі управління персоналом на певний момент, вказати на слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності⁵.

В умовах сьогодення розробити збалансовану систему оцінювання, де будуть витримані усі вимоги щодо її об'єктивності, простоти, зручності та інформативності, досить складно, саме тому існує декілька підходів і систем оцінки персоналу. Інструментарій системи оцінки персоналу формується відповідно до потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів, які мають узгоджуватися з організаційною структурою підприємства, виду і змісту діяльності персоналу, завданням оцінки, а також бути доступними і зрозумілими для сприйняття. Крім того, вони мають містити 5–6 кількісних показників, поєднувати письмову та усну форми.

Сучасна практика оцінювання персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. У цільових, планових, а також поточних оцінках умовно розрізняють три групи методів: якісні, кількісні і комбіновані:

– якісні методи оцінювання – методи описового характеру (біографічний метод, метод усних і письмових оцінок, метод групових дискусій, метод еталону, матричний метод та метод вільного й обов'язкового відбору оцінювальних ситуацій);

– комбіновані методи – в їхній основі лежить описовий принцип, який формалізують за допомогою умовних кількісних показників (метод суми оцінки, метод заданих групувань, тестування);

– кількісні методи оцінки (метод рангів, метод парних порівнянь)⁶.

Детальніше класифікацію методів оцінювання персоналу наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація методів оцінки персоналу

Група методів	Сутність	Перелік методів
Якісні методи	Методи описового характеру	Анкетування
		Інтерв'ю
		Матричний метод
		Групова дискусія
Кількісні методи	Об'єктивно визначають рівень ділових якостей працівників	Метод рангового порядку
		Метод бальної оцінки
		Система графічного профілю
Комбіновані методи	В основу покладено як описовий принцип, так і кількісні показники	Тестування
		Співбесіда
		ФРД
		Метод 360 градусів
		Метод компетенцій

Сьогодні розроблені найрізноманітніші оціночні процедури, кожна з яких має переваги та недоліки. Для оптимізації процедури оцінювання працівників кожне окремо взяте підприємство може поєднувати та підбирати комплекс методів оцінки індивідуально, відповідно до завдань оцінки, бажаного результату та наявних ресурсів.

Також процедура атестації персоналу обов'язково має бути оформлена відповідно до законодавчих вимог і локальних нормативних документів окремого підприємства, з урахуванням сучасних підходів і, зокрема, системного підходу в управлінні персоналом.

Перед тим, як займатись безпосередньо оцінюванням персоналу, потрібно взяти до уваги помилки, які можуть погіршити якість та результативність ділової оцінки персоналу. Спираючись на дослідження спеціалістів сфери управління персоналу, були виявлені т.зв. підводні камені, які можуть виникнути під час оцінки та атестації персоналу. Найчастіше підприємства стикаються з такими проблемами:

- відсутність інформації у співробітників про цілі, критерії оцінки, можливі наслідки. Ставлення працівників до самої процедури, а відтак і результати оцінювання великою мірою залежать від її прозорості та зрозумілості для учасників, а також від чіткості критеріїв;

- неграмотне використання оціночних методик. На нашу думку, проведенням оцінювання персоналу мають займатись професіонали, які володіють достатніми теоретичними знаннями та практичними навичками у сфері оцінювання. Якщо ж на підприємстві відсутні працівники з відповідною підготовкою – варто звернутись до незалежних експертів, які, використовуючи наявні ресурси підприємства та професійний підхід, допоможуть індивідуально дібрати комплекс методів оцінювання. Такі спеціалісти нададуть вичерпну інформацію стосовно результатів оцінки, спрямують та проконсультують щодо подальших кроків роботи з персоналом;

- відсутність управлінських рішень за результатами оцінки. Оцінка буде стимулювати працівників до підвищення ефективності діяльності, коли можливості кар'єрного росту, підвищення заробітної плати залежатиме від її результатів. В іншому разі оцінка перетворюється на формальний інструмент і її значення знецінюється;

- не менш актуальними також вважаються і суб'єктивні помилки (тобто помилки особи, яка здійснює оцінювання персоналу). До таких помилок можна віднести поблажливість до конкретних працівників, оцінку за останніми результатами діяльності співробітника чи, наприклад, ситуацію, коли керівник уникає використання низьких чи високих балів на оціночній шкалі, внаслідок чого усі співробітники отримують посередні бали.

Залучення до процедури оцінки експертів (незалежні спеціалісти, працівники компанії – колеги або керівники інших підрозділів) може підвищити об'єктивність результатів оцінки.

З огляду на те, що важливим інструментом управління персоналу стала систематична, продумана ділова оцінка, відповідно правильна її реалізація сприяє вирішенню виробничих завдань та має прямий вплив на ефективність роботи всього підприємства.

Провівши дослідження, ми дійшли висновку, що на вітчизняних підприємствах існує багато недоліків у сфері проведення оцінювання працівників. Зокрема, варто відмітити те, що не проводиться аналіз раціональності використання коштів та інших ресурсів; не здійснюється підбір методів оцінки персоналу індивідуально для кожної окремої компанії; для організації процедури оцінки залучаються працівники, які не мають достатньої кваліфікації та не володіють глибокими знаннями у цій сфері, а лише поверхнево ознайомлені з процедурою оцінки; не вживаються заходи, спрямовані на покращення ефективності діяльності персоналу за результатами оцінки. На превеликий жаль, подібна ситуація характерна для переважної більшості підприємств нашої держави.

Значна кількість дослідників цієї проблеми відмічають, що для вітчизняної практики оцінювання персоналу характерними є такі ознаки: некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки одержують за допомогою не зв'язаних між собою оцінних методів; відсутність систематичності й регулярності в застосуванні процедур оцінювання⁷.

Якщо правильно підійти до планування та організації оцінки кадрів підприємства, можливо отримати цінну інформацію, яку при раціональному підході доцільно застосувати для професійного розвитку та покращення ефективності роботи. Тому ми відмітили, які саме завдання націлена вирішити грамотна та комплексна ділова оцінка персоналу, зокрема:

- добір і розстановка нових працівників;
- формування кадрового резерву;
- прогнозування просування працівників по службі й планування кар'єри;
- удосконалення організації роботи підприємства;
- побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оптимізація організаційної структури управління підприємством;
- звільнення чи заміщення неефективних працівників;
- оцінка ефективності навчання всіх категорій персоналу підприємства;
- оцінка ефективності роботи структурних підрозділів підприємства та їх трудових колективів, окремих працівників.

Проаналізувавши усі підходи до визначення оцінки та атестації персоналу, ми дійшли висновку, що лише використання комплексного методу дає змогу мінімізувати суб'єктивізм та формалізм при проведенні зазначених процедур на підприємстві, посилити гласність і об'єктивність результатів оцінювання, стабілізувати соціально-психологічний клімат у колективі. При застосуванні цього методу обов'язковою умовою є абсолютна підтримка першого керівника, який особисто має очолювати атестацію персоналу і практично реалізувати її результати через кадрові служби. Без цього оцінка та атестація матимуть формальний характер і не дадуть очікуваних якісних та максимально об'єктивних результатів. І це, безперечно, вплине на кінцевий результат та стратегічний розвиток українських підприємств у довгостроковій перспективі, адже, як було зазначено, персонал – це основний ресурс, який безпосередньо впливає на процвітання та динаміку росту вітчизняної економіки.

Вкладаючи кошти у застосування провідних методик оцінювання персоналу та проведення цього процесу, підприємство інвестує у власний розвиток. Відповідно для того, щоб забезпечити максимальну ефективність роботи та професійний розвиток працівників, необхідно постійно удосконалювати існуючу систему оцінювання, стежити за світовими тенденціями у сфері управління персоналом та адаптувати їх відповідно до українських реалій.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:

¹ Кузнецов Э.А. Некоторые методологические и междисциплинарные проблемы формирования конкурентоспособной системы менеджмента / Э.А. Кузнецов // Историк-экономист С.Я. Боровой и проблемы современной истории экономики: К 110-летию со дня рождения С.Я. Борового: [Моногр.] / Под ред. М.И. Зверякова, Н.А. Уперенко. – Одесса: Бахва, 2013. – 276 с.

² Половинко В.С. Оцінка в управлінні персоналом / В.С. Половинко // Вісті Академії праці та зайнятості. – 1998. – № 3–4. – С. 209–213.

³ Сіващенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т.В. Сіващенко // Економічний аналіз: Зб. наук. пр. – Тернопіль: В-во Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 315–318.

⁴ Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

⁵ Возна М.В. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом // Студентський науковий вісник «Керівник. ІНФО» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html>.

⁶ *Бондаревська К.В.* Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 28–32.

⁷ *Топольник В.Г.* Оцінка персоналу ресторанного господарства: Монографія / В.Г. Топольник, Л.В. Крилова, М.М. Шевченко та ін. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 272 с.