

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Доскуч Л.В., 2012

Для визначення ефективності та забезпечення економічного розвитку будь-які процеси, явища та ресурси на підприємстві повинні бути вимірюваними та підлягати оцінці. Це стосується також персоналу підприємства та процесів, пов'язаних із управлінням ним. Тому актуальним питанням постає вибір оптимальних інструментів оцінювання, окреслення етапів процесу його здійснення, висвітлення потреб, задля яких здійснюється оцінювання.

Ключові слова: оцінка персоналу, методи оцінки, атестація, кар'єрний розвиток.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATION PERSONNEL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

© Doskuch L., 2012

To determine the efficiency and economic development, any processes, events and resources at the enterprise must be measurable and be assessed. This statement also applies to company's staff and processes related to staff management. Therefore, the current issues face the choice of optimal instruments of evaluation, outlining the stages of its implementation, coverage requirements, for which the assessment has to be done.

This study outlines the concept of “Staff Assessment”, singled out the criteria for selecting assessment methods. Some methods, that allow making the most complete evaluation of personnel, are represented. The sequence of stages of personnel assessment on the industrial enterprise is proposed. In the article the relationship between existing assessment methods and requirements of the new law “About the workers' professional development” is also analyzed. Finally the concept and stages of career development is discussed as the next step of the process of industrial enterprise staff management.

Key words: staff assessment, evaluation methods, certification, career development.

Постановка проблеми. Сьогодні оцінювання персоналу постає складним завданням. У теорії та практиці немає чіткої узгодженості щодо поняття оцінки, її потреб та методів проведення. Крім того, складнощі стосуються і законодавчо обґрунтованого застосування результатів оцінювання. Зміна поглядів щодо того, які якості працівника слід оцінювати, відбувається повільно, але впевнено. Поряд із звичними параметрами, такими як освіта, кваліфікація, досвід роботи, постають такі психологічні характеристики, як пам'ять, увага, рівень інтелекту (IQ) тощо. Складним завданням провести оцінку персоналу та при цьому зможти скористатись її результатами як об'єктивним джерелом інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями оцінки персоналу серед українських науковців займаються такі вчені, як Балабанова Л.В., Крушельницька О.В., Сардак О.В., Мельничук Д.П. Проблему розвитку персоналу піднімає також у своїх працях Федулов Л.І., Савельєв В.С., Колот А.М. Нещодавно прийнято закон “Про професійний розвиток працівників”. Та попри надзвичайну широту матеріалів щодо цих питань, на практиці досі немає визначеності щодо методики оцінювання персоналу промислових підприємств та застосування результатів цих оцінок в управлінській практиці.

Цілі статті. Мета роботи – з'ясувати причини та потребу у проведенні оцінки персоналу на підприємстві, визначити критерії вибору та основні методики здійснення оцінки, етапів проведення оцінки, документування результатів оцінювання, а також визначити можливі рішення за результатами проведеного оцінювання, з'ясувати зміст та основні характеристики поняття кар'єрного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попри складнощі та непорозуміння, оцінювання персоналу є життєво необхідним для повноцінного функціонування механізму управління персоналом. Існує багато думок щодо цілей проведення оцінки. Найвлучнішою можна вважати класифікацію, розроблену Д. Макгрегором. Відповідно до неї, оцінку персоналу слід проводити з:

1) інформативною метою, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки;

2) мотиваційною метою, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і в такий спосіб орієнтує персонал на покращання діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту;

3) адміністративною метою, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору [2].

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного росту і одночасно звільнитися від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

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.

Оцінювання персоналу — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Попри широку різноманітність методів оцінювання персоналу, вибір якоїсь конкретної універсальної методики неможливий. Це зумовлено багатьма причинами, такими як: розмір підприємства (кількість працівників); належність до певної галузі промисловості; особливості виробничого процесу на підприємстві; структура підприємства; характер діяльності оцінюваного персоналу; співвідношення кількості працівників, зайнятих у виробництві, та працівників адміністративно-управлінського апарату; норми керованості тощо.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значущість її для окремих категорій різна. До того ж оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж решти персоналу. Під час планування та здійснення оцінки персоналу промислових підприємств необхідно розрізняти хоча б дві категорії працівників: безпосередньо виробничий персонал та управлінсько-адміністративний персонал. Такий поділ є логічним, і зумовлений різними підходами до виміру праці. Оцінка персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, враховуючи їх функціональні обов'язки і цілі підприємства. За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації управління персоналом [1].

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб виконання практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Процедури оцінки персоналу можна класифікувати за такими ознаками:

- за об'єктом оцінювання: діяльність (важкість, ефективність, якість, відношення виконавців); досягнення цілей, кількісного та якісного результату, індивідуальний внесок та внесок у загальні підсумки діяльності підрозділу чи загалом; наявність у працівника професійних якостей (знань, навичок, рис характеру), ступінь їх вираження;

- за джерелами даних, на яких ґрунтується оцінка: документи (автобіографія, резюме, характеристика); результати кадрових співбесід; дані загального та спеціального тестування; підсумки про участь у дискусіях; звіти про виконання виробничих завдань; графологічна експертиза;

- за суб'єктами (кандидат, працівник, його колеги, керівник, підлеглі, члени спеціальної комісії, що проводять оцінку тощо);
- за причинами проведення (прийняття на роботу, визначення відповідності займаній посаді, формування кадрового резерву, кадрові ротації тощо).

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.

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

– метод оцінки за досягнутими цілями. Такому оцінюванню передують 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. Конкретні форми оцінки можуть варіюватися, однак основною вимогою є стандартні для усіх форми анкет і комп'ютерна обробка даних для забезпечення анонімності. 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. Ассесмент (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. Ассесмент-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 промислового 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.

Незалежно від вибору методу оцінювання, оцінка персоналу передбачає порівняння працівника з певним еталоном, відповідність його критеріям, необхідним для займання певної посади. Саме формування переліку цих вимог є складним і трудомістким процесом. Визначаючи стандарти (критерії оцінки), необхідно дотримуватись певних вимог. Ці критерії повинні:

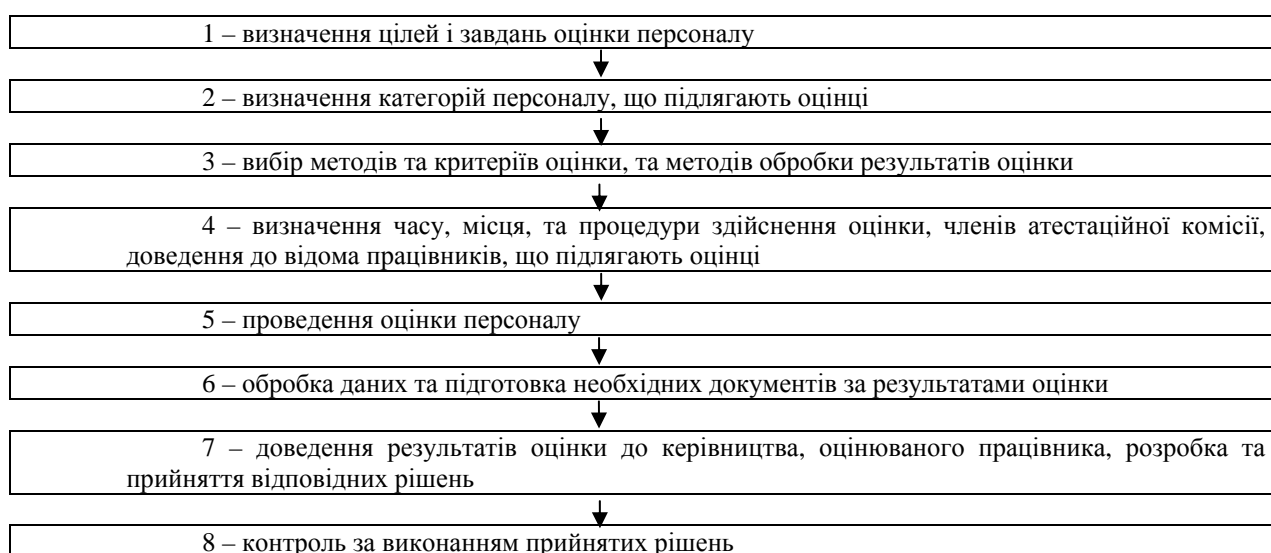
- відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника, враховуючи організаційні та індивідуальні цілі;
- мати кількісну визначеність – кілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;
- бути надійними і достовірними, щоб виключати суб’єктивні помилки;
- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

Варто зазначити, що для одержання ґрунтовної характеристики об’єкта аналізу, потрібно використовувати достатню кількість критеріїв.

На практиці найчастіше зустрічаються такі помилки у визначенні критеріїв оцінки:

- “забруднення” – внесення до ключових індикаторів неважливих показників. Скажімо, для оцінки соціального працівника буде забрудненням внесення до оцінкових показників такого критерію, як знання іноземних мов, оскільки ця вимога не є обов’язковою;
- “дефіцитність” – недостатня кількість необхідних показників для оцінки. Припустимо, для оцінки соціального працівника уміння працювати з документами є істотною вимогою і не-включення її до системи оцінкових показників означатиме дефіцитність;
- “перевантаженість” – надто велика кількість навіть потрібних показників. За експертними висновками, максимальна кількість показників не повинна перевищувати 17–20. Інакше починається їх дублювання і втрачається сенс основних позицій оцінювання.

Враховуючи вищесказане, схема послідовності проведення оцінки персоналу на промисловому підприємстві матиме такий вигляд, як показано на рисунку.



Послідовність етапів проведення оцінки персоналу на промисловому підприємстві

Попри усю різноманітність методів та методик проведення оцінки персоналу промислових підприємств, в Україні існує лише одна форма оцінки, яка дає право приймати будь-які кадрові

рішення, – атестація. Відповідно до нещодавно прийнятого закону України №4312-VI “Про професійний розвиток працівників” від 12.01.2012 р., під “атестацією” слід розуміти “процедуру оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов’язкам, проведення оцінки їх професійного рівня”.

Відповідно до цього закону атестаційна комісія на підставі усіх даних, за наявності не менше 2/3 її членів, таємним або відкритим голосуванням (за визначенням комісії перед початком роботи) дає одну з таких оцінок професійної кваліфікації і ділових якостей працівника: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік; не відповідає займаній посаді.

Крім того, атестаційна комісія може рекомендувати керівництву підприємства здійснити заохочення окремих працівників за досягнуті успіхи в роботі, включення до кадрового резерву на заняття вищої посади, направлення на підвищення кваліфікації або перепідготовку тощо.

У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на вищій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі.

У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше, ніж через рік) повторною атестацією. Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівника у письмовій формі. У разі відмови працівника від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця, роботодавець за результатами атестації має право звільнити працівника відповідно до Кодексу законів про працю України. Результати атестації можуть бути оскаржені працівником у порядку, встановленому законодавством.

Відповідно до закону атестацію працівника, а відповідно і заходи щодо управління його кар’єрою, можна проводити не більше ніж раз на три роки, хоча таке обмеження у деяких випадках перешкоджає ефективному менеджменту.

Міністерство праці та соціальної політики України займається розробленням кваліфікацій за посадами і випуском кваліфікаційного довідника посад України, який містить 87 тематичних випусків, а також чотири додаткові кваліфікаційні довідники. Оскільки на поточний момент не усі випуски розроблені до кінця, підприємство зацікавлене в якісному та неупередженому оцінюванні персоналу, зобов’язане самостійно розробляти відсутні посадові інструкції та нормативні характеристики.

За результатами проведеної оцінки формується атестаційний лист визначеної форми за підписом голови, секретаря та членів атестаційної комісії та характеристика керівника. Атестаційний лист може містити такі відомості: результати тестування (екзамену) професійних знань та умінь; соціально-психологічний портрет особистості; оцінка ділових і моральних якостей; аналіз шкідливих звичок і захоплень; оцінка рівня виробничої кваліфікації; висновок атестаційної комісії. Ці документи зберігаються в особовій справі працівника.

Результати оцінки працівників є підґрунтям для їх кар’єрного розвитку. Планування кар’єри є невід’ємною складовою розвитку і самовдосконалення особистості у професійній сфері.

Учасники процесу управління професійною кар’єрою працівників промислових підприємств ставлять перед собою багато цілей.

Цілі з боку персоналу:

- досягнення вищого посадового статусу в організації, можливість вищої оплати праці;
- отримання змістовнішої та адекватнішої професійним інтересам та здібностям професії;
- розвиток професійних здібностей за рахунок підприємства, організації.

Цілі з боку організації:

- ефективне використання професійних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей і завдань підприємства, організації;

- своєчасне забезпечення підприємства, організації необхідною кількістю персоналу з відповідним професійним досвідом тих структур, які мають у ньому потребу;
- створення ефективних стимулів для трудової віддачі та професійного розвитку персоналу;
- забезпечення порівняно стабільного складу персоналу, здатного акумулювати професійний досвід та корпоративну культуру.

Розвиток кар'єри тією чи іншою мірою учені пов'язують із віком працівників. Це пов'язано із певними фізіологічними та психологічними особливостями людини. У молоді багато амбіцій, наснаги, міцніше здоров'я, хоч і мало життєвого та професійного досвіду. Вони пробують щось нове, шукають себе, роблять перші кар'єрні кроки. У дещо старшому віці людина поспішає, боїться втратити дорогоцінний час. З огляду на це, розрізняють такі етапи кар'єри:

- попередній (вік до 25 років) – передбачає підготовку до трудової діяльності, пошук галузі, перші кар'єрні кроки;
- становлення (до 30 років) – процес освоєння роботи, розвиток професійних навичок;
- просування (до 45 років) – розвиток кар'єри;
- завершення (до 55–60 років) – підготовка до переходу на пенсію, пошук та навчання власної заміни;
- пенсійний (після 55–60 років) – заняття іншими видами діяльності, самовираження в іншій сфері.

Кар'єра вважається успішною за умови досягнення особою певних здобутків та відповідного кар'єрного щабля до певного віку. На жаль, просування по службі визначається не лише особистими якостями працівника та результативністю його роботи, а й багатьма об'єктивними обставинами. Серед них можна виділити такі показники [4]:

- найвища точка кар'єри – найвища керівна посада на конкретному підприємстві;
- довжина кар'єри – визначається кількістю щаблів на шляху від початкової посади, займаної працівником, до найвищої керівної посади на підприємстві;
- показник потенційної мобільності – відношення вакантних посад на наступному ієрархічному рівні у цей момент часу до кількості зайнятих на тому рівні, де й оцінюваний працівник.

Застосування на практиці цих принципів забезпечить зростання ефективності роботи персоналу промислових підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Оцінка персоналу та управління кар'єрним розвитком працівників є одними з ключових елементів механізму управління персоналом промислових підприємств. Сама процедура оцінки є необхідною і визначальною під час прийняття широкого кола управлінських рішень з кадрових питань. Для забезпечення максимально ефективного та достовірного результату оцінку необхідно проводити із застосуванням всебічних методів, поєднуючи різні методики, спираючись на законодавчо визначені та дозволені засоби, та з дотриманням визначеної послідовності дій.

Варто пам'ятати, що найважливішим в оцінці персоналу є правильне трактування та належне використання її результатів. У перспективі подальших досліджень детальніше вивчити процес управління кар'єрою працівників промислових підприємств.

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. – 237 с. 2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: “Кондор”. – 2005. – 308 с. 3. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К.: Либідь, 2004. – 448 с. 4. Савельєва В.С. Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. 5. Закон України від 12.1.2012 р. № 4312-VI “Про професійний розвиток працівників” (чинний з 05.02.2012). [Текст]. – Режим доступу: <http://www.dtk.com.ua/show/2cid09307.html>].