

УДК: 331.101.262:631

МЕТОДИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Котельникова Ю. М.

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна,
Харків

Вступ. В ринкових умовах вагому роль набуває концепція управління підприємством. Ключовою фігурою у даному контексті виступає працівник з відповідним рівнем компетентності. Метою системи управління в даному контексті є найбільш повне використання здатностей працівника, що є основою ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим важливе значення набуває використання методів оцінки діяльності кадрів задля вимірювання рівня їх компетентності та подальшого його підвищення.

Оцінка діяльності кадрів відбувається на всіх рівнях функціонування підприємства. Основні тлумачення поняття «оцінка діяльності кадрів» наведено на рис. 1. З рис. 1 бачимо, що оцінка діяльності кадрів дозволяє зіставити реальний зміст, якість, обсяги та інтенсивність праці персоналу з планованими, що представлені в планах і програмах роботи підприємства, та виявити ефективність роботи персоналу.

Оцінка кадрів має на меті вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей з метою оцінки перспектив зростання (ротації), а також розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики.

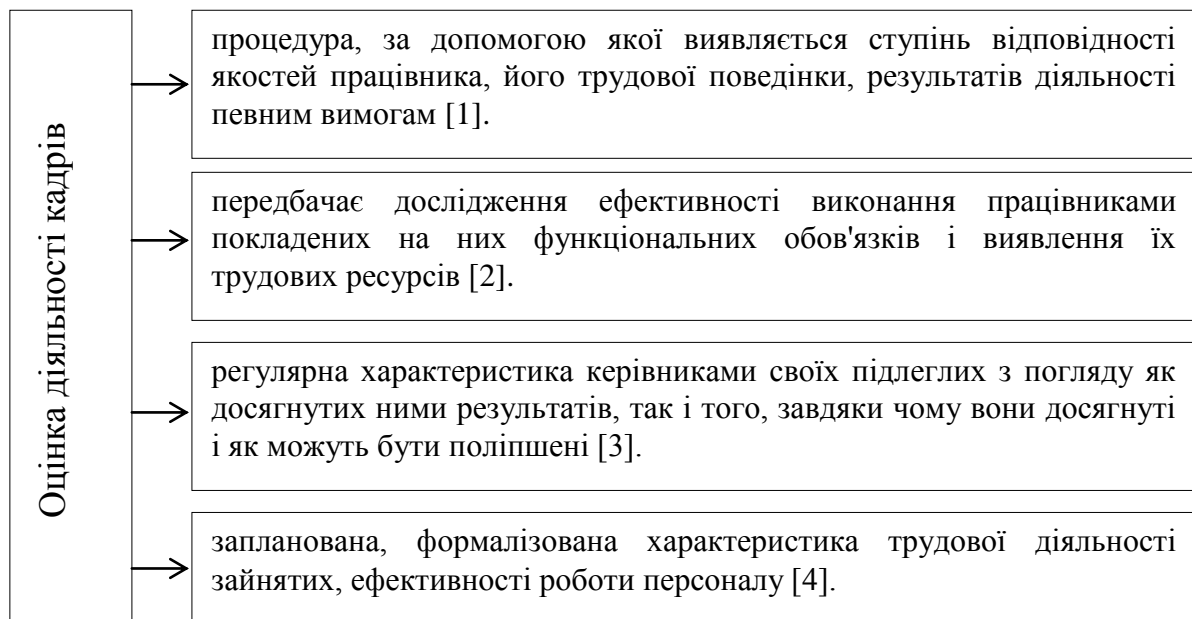


Рис. 1. Зміст поняття «оцінка діяльності кадрів»

Так відомий фахівець у галузі розвитку людських ресурсів Дуглас МакГрегор виділяє наступні цілі оцінки діяльності кадрів [5]:

адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);

інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Оцінка діяльності кадрів виконує ряд взаємозалежних функцій. Моргунов Е. Б. виділяє дві групи функцій оцінки діяльності кадрів [6]: структуруючі (оцінка якості роботи, що виконується працівником, доробка посадових інструкцій, зміна змісту виконуваних функцій, обґрунтування зміни в оплаті праці, об'єднання формальної і неформальної структур організації) і мотивуючі (створення конструктивного конфлікту для активізації внутрішнього змагання, активізація мотивуючих чинників праці, встановлення цілей розвитку співробітника та ін.)

Всі методи оцінки діяльності кадрів умовно можна поділити на дві групи: традиційні методи та нетрадиційні (рис.2).

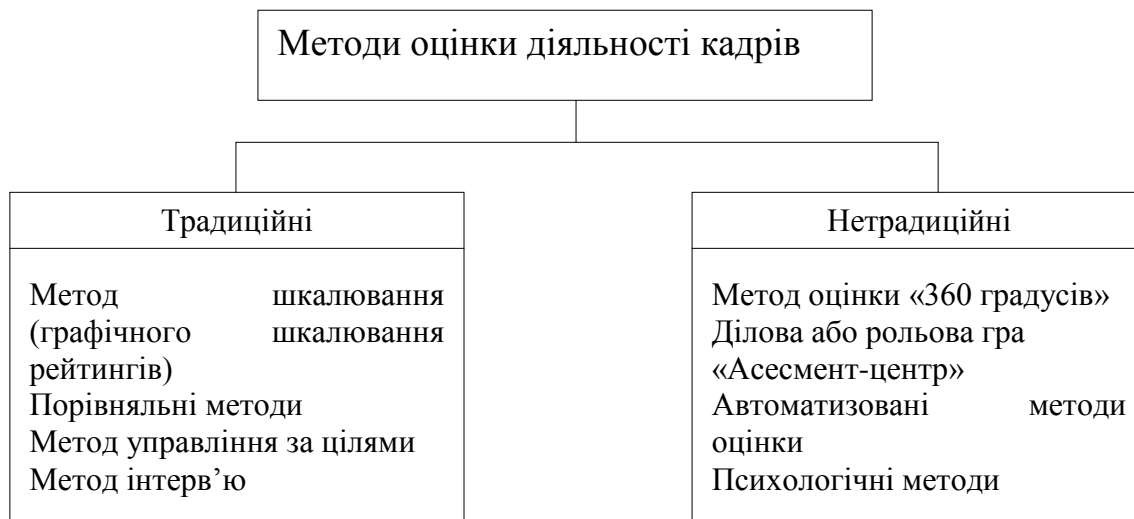


Рис. 2. Традиційні ті нетрадиційні методи оцінки діяльності кадрів

Традиційні методи ефективні на великих підприємствах, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Основним недоліком традиційних методів є те, що оцінка дається окремому працівнику яка ґрунтується на оцінці керівника; орієнтується на минуле (досягнені результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку підприємства і працівника. Розглянемо більш детально основні з них.

Метод шкалювання (графічного шкалювання рейтингів). Передбачає бальне визначення значень показників, причому ці бали характеризують ступінь вираженості показника [7]. Цей метод не пов'язаний з великими витратами на розробку і тому зручний і економічний. Однак він пов'язаний з рядом проблем. Числове позначення вираженості показника передбачає широке поле інтерпретації у оцінювача (в залежності від рівня його власних претензій).

Метод має низку недоліків: ненормована шкала ранжування, підвищена суб'єктивність оцінки, неможливість достовірного висновку про якісну дистанції між двома оцінюваними об'єктами: різниця в результаті роботи між співробітниками 1 і 2 може бути велика, а між співробітниками 2 і 3 – незначна.

Метод попарного порівняння працівників – метод, заснований на попарному порівнянні працівників підприємства, що займають подібні посадові позиції, по одній або декільком ключовим професійним характеристикам. Специфіка даного методу передбачає порівняння працівників однієї або схожих

за змістом професій між собою. Порівняння проводиться по одному або декількох параметрах оцінки компетенції працівників. Ці параметри вибираються в залежності від конкретного змісту виконуваної роботи співробітників, що оцінюються.

Метод управління за цілями (Management By Objectives – МВО, управління через цілепокладання і ін.) Останнім часом набув активний розвиток не тільки як метод оцінки персоналу, а й як метод управління та філософія менеджменту (вперше поняття управління за цілями було введено П. Друкером у 1954 р).

Оцінка персоналу через управління за цілями заснована на постановці перед тим чи іншим співробітником цілей, які повинні бути досягнуті їм за встановлений період. За підсумками проведення методу можуть бути прийняті такі організаційні рішення, як зміна заробітної плати, кар'єрне підвищення і т.п. Управління за цілями передбачає використання об'єктивних критеріїв (обсяг продажів, прибуток, кількість рекламаций та ін.) [8].

Методи інтерв'ю, в яких інтерв'юєр ставить спеціальним чином відібрані питання і оцінює співрозмовника, ніяк не впливаючи на якість його відповідей. В результаті дається оцінка тим якостям, що характеризується, наявність або відсутність яких потрібно було виявити. Наприклад, в ході біографічного інтерв'ю оцінюється минула трудова діяльність; поведінкове інтерв'ю дозволяє оцінити досвід роботи і наявність здібностей, необхідних для ефективного виконання певних видів діяльності; ситуаційне інтерв'ю – отримати уявлення про те, наскільки цінності і поведінкові стандарти співробітника відповідають організаційній культурі підприємства; проективне інтерв'ю – оцінити працівника за тим, як він оцінює дії інших людей.

Нетрадиційні методи оцінки діяльності кадрів роблять акцент на оцінці працівника його колегами і фахівцями. На відміну від традиційних методів оцінюються не результати, а потенціал співробітника.

Метод оцінки «360 градусів». Даний термін був введений Уордом в 1997 році. Він визначив метод оцінки «360 градусів» як систематичний збір інформації про діяльність співробітника компанії або групи співробітників,

одержуваної від їх оточення. Метод оцінки персоналу «360 градусів» являє собою оцінку фахівця іншими співробітниками підприємства, з якими він безпосередньо взаємодіє: керівником, колегами, підлеглими, а також самооцінку. Результатом проведення опитування є рейтинг компетентностей співробітника, на основі якого оцінюється відповідність фахівця займаній посаді. Проведення «360 градусів» доцільно, якщо у підприємства є необхідність:

- визначити сильні сторони і сфери розвитку співробітників;
- отримати відомості про дії співробітника в робочих ситуаціях;
- оцінити характер взаємодії між співробітниками підприємства;
- оцінити адекватність переміщення співробітників;
- оцінити результати навчання співробітників.

Метод «360 градусів» складається з 8 етапів [9]:

1. Визначення критеріїв оцінки співробітників.
2. Розробка моделі компетенцій.
3. Розробка анкети для проведення оцінки.
4. Проведення анкетування.
5. Аналіз інформації за підсумками анкетування.
6. Написання звітів по кожному оцінюваному співробітнику.
7. Зворотній зв'язок з оцінюваними.
8. Складання індивідуального плану розвитку для кожного учасника оцінки.

Ділова або рольова гра. Одну з переваг даного методу оцінки діяльності персоналу можна висловити так: під час розігрування ролей у рольовій грі людина апробує або репетирує поведінкові моделі, успішні для його професійної діяльності. Тому добре усвідомлювана роль допомагає учаснику гри домагатися значних результатів. Ділові ігри являють собою теж масові рольові ігри з вільним рольовим сценарієм, метою яких є навчання командній взаємодії, навичкам спільної роботи, наприклад, над проектом, оцінка потенціалу особистостей учасників, їх професійних якостей [10].

Оцінка діяльності персоналу методом рольової і ділової гри застосовується більшою мірою не в явному, а в прихованому від очей учасників вигляді, щоб вони могли в повній мірі проявити саме ту поведінку, яку вважають найпридатнішою для конкретної ролі і в певній ситуації.

«Асесмент-центр» (assessment center, центр оцінки та ін.) – універсальний метод комплексної оцінки професійних і психологічних якостей, заснований на моделюванні діяльності оцінюваного кандидата (співробітника). Одним з його засновників є У. Байем, під керівництвом якого вже більше 30 років працює Міжнародний конгрес методу «асесмент-центр» [7].

У класичний «асесмент-центр» входять такі оціночні інструменти, як тести здібностей, професійні особистісні опитувальники, групові вправи, рольові ігри, бізнес-кейси, аналітичні та індивідуальні ділові вправи, вправи на пошук інформації, структуроване інтерв'ю. Ретельний підбір оціночних інструментів і їх стандартизація дозволяють значно знизити суб'єктивізм прийнятих рішень при використанні даного методу. Одним з переваг «асесмент-центру» перед іншими оціночними методами персоналу є можливість визначити не тільки поточний рівень розвитку співробітника, але і його потенціал.

Автоматизовані методи оцінки діяльності кадрів адаптовані під роботу на великих відстанях і є комплексом психологічних розробок (тести, кейси, завдання), здатних провести повний аналіз здібностей, можливостей і професійних якостей працівника з допомогою ІТ-технологій. На відміну від звичних методів оцінки персоналу автоматизована оцінка дозволяє [11]:

- провести комплексний аналіз відповідності кандидата профілем передбачуваної посади за кількома тестами на різні компетенції;

- порівняти результати декількох кандидатів на посаду;

- отримати аргументовану оцінку кандидата і рекомендації щодо подальшої співпраці з ним;

- мати мобільний доступ через інтернет до всіх даних, що зберігаються в системі в будь-якій точці земної кулі.

Психологічні методи оцінки діяльності кадрів пов'язані з диференційно-

психологічним підходом до вивчення людини. Головною метою психологічних методів оцінки є отримання інформації про приховані характеристики людини, які істотно впливають на його поведінку на підприємстві, але ніяк не піддаються безпосередньому спостереженню (рівень інтелекту, психологічні соціально-психологічні особливості, особливості самооцінки та мотиваційний сфери, ступінь стресостійкості) [12].

Психологічні методи оцінки діяльності кадрів в основному використовують:

поліграф (детектор брехні), психологічний стресовий показник, тести на чесність або відношення до чого-небудь, встановленому підприємством;

деякі види психоаналізу з метою виявлення майстерності кандидатів для можливої роботи на підприємстві;

астрологію, графологію;

алкогольний і наркотичний тести.

Висновки. На підприємствах проводиться постійний моніторинг компетентностей працівників з метою підвищення ефективності їх діяльності та професійного розвитку. В цьому сенсі важливим для будь-якого підприємства є вибір традиційних та нетрадиційних методів оцінки діяльності кадрів, що дозволять приймати рішення щодо відбору, винагороди, просування, звільнення і розвитку працівників.

Література:

1. *Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / [М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін.]. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.*
2. *Оценка персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://working-papers.ru/otsenka-personala> (15.05.2016). – Назва з екрану.*
3. *Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О. С. Новиков, Є. Г. Рясних [за*

редакцією Л.І. Федулової]. –К.: Либідь, 2004. – 448 с.

4. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 432 с.

5. Крушельницька О. В. Управління персоналом : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-е вид., переробл. й допов. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.

6. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Б. Моргунов. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 234 с.

7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

8. Мизинцева М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 378 с.

9. Оценка персонала «по кругу»: метод «360 градусов» [Электронный ресурс] // Профессионалы.ру: [сайт]. – Режим доступа: <http://professionalі.ru> (15.05.2016). – Назва з екрану.

10. Бабанова Н. Ролевая и деловая игра – как способ подбора персонала [Электронный ресурс] // Акцент Консалтинг. – 2007. – Режим доступа: <http://www.accons.ru/game.html> (15.05.2016).

11. Преимущества автоматизированной оценки персонала [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru> (15.05.2016).

12. Багомедова О. М. Диагностика соискателя / О. М. Багомедова, О. С. Бойкова, А. С. Лухманова, Н. А. Сидорова. – М.: Изд-во журнала «Управление персоналом». – 2005. – С. 23 – 30.

References:

1. Upravlinsjki aspekty socialjnoji roboty: kurs lekcij / [M. F. Gholovatyj (ker. avt. kol.), M. P. Lukashevych, Gh. A. Dmytrenko ta in.]. – К.: МАУР, 2004. – 368 р.

2. Otsenka personala [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://working-papers.ru/otsenka-personala> (15.05.2016). – Nazva z ekranu.

3. Fedulova L. I. *Menedzhment orghanizacij: Pidruchnyk* / L. I. Fedulova, I. V. Sokyrynyk, V. V. Stadnyk, M. A. Jokhna, O. S. Novykov, Je. Gh. Rjasnykh [za redakcijeju L.I. Fedulovoji]. –K.: Lybidj, 2004. – 448 p.
4. Zavinovsjka Gh. T. *Ekonomika praci: navch. posib.* / Gh. T. Zavinovsjka. – K.: KNEU, 2003. – 432 p.
5. Krusheljnycjka O. V. *Upravlinnja personalom : Navch. posib. dlja stud. vyshh. navch. zakl.* / O. V. Krusheljnycjka, D. P. Meljnuchuk. – 2-e vyd., pererobl. j dopov. – K.: Kondor, 2005. – 308 p.
6. Morgunov Ye. B. *Upravlenie personalom: issledovanie, otsenka, obuchenie* / Ye. B. Morgunov. – M.: Intel-Sintez, 2000. – 234 s.
7. *Upravlenie personalom organizatsii: Uchebnik* / Pod red. A. Ya. Kibanova. – 3- e izd., dop. i pererab. – M.: INFRA-M, 2005. – 638 s.
8. Mizintseva M. F. *Otsenka personala: uchebnik i praktikum dlya bakalavrov* / M. F. Mizintseva, A. R. Sardaryan. – M.: Izdatelstvo Yurayt, 2014. – 378 s.
9. *Otsenka personala «po krugu»: metod «360 gradusov» [Yelektronniy resurs]* // *Profesionaly.ru: [sayt]*. – Rezhim dostupu: <http://professional.ru> (15.05.2016). – Nazva z ekranu.
10. Babanova N. *Rolevaya i delovaya igra – kak sposob podbora personala [Yelektronniy resurs]* // *Aktsent Konsalting*. – 2007. – Rezhim dostupu: <http://www.accons.ru/game.html> (15.05.2016).
11. *Preimushchestva avtomatizirovannoy otsenki personala [Yelektronniy resurs]* // *Direktor po personalu*. – Rezhim dostupu: <http://hr-portal.ru> (15.05.2016).
12. Bagomedova O. M. *Diagnostika soiskatelya* / O. M. Bagomedova, O. S. Boykova, A. S. Lukhmanova, N. A. Sidorova. – M.: Izd-vo zhurnala «Upravlenie personalom». – 2005. – S. 23 – 30.