

**ПІДХІД ДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗВ'ЯЗКУ**

**ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ СВЯЗИ**

**APPROACH TO THE PROBLEM OF PERSONNEL EVALUATION  
AT COMMUNICATIONS COMPANIES**

**Анотація.** Розглянуто підхід до розв'язання практичних задач урахування особистісних характеристик персоналу підприємств зв'язку у діяльності кадрової служби. Запропоновано поняття особистісного профілю та шаблону професії, що допомагають формалізувати оцінку персоналу та процес підбирання на посаду. Запропонований підхід дозволяє підвищити ефективність та усунути суб'єктивний фактор у діяльності кадрової служби.

**Аннотация.** Рассмотрен подход к решению практических задач учета личностных характеристик персонала предприятий связи в деятельности кадровой службы. Предложено понятие личностного профиля и шаблона профессии, которые помогают формализовать оценку персонала и процесс подбора на должность. Предложенный подход позволяет повысить эффективность и устранить субъективный фактор в деятельности кадровой службы.

**Summary.** The approach to the solution of practical problems taking into account the personal characteristics of people working in communications company's staff in the activities of personnel services is described. The concept of personal profile and template profession helps to formalize the evaluation of personnel and recruitment process for the post. The proposed approach can improve efficiency and eliminate the subjective factor in the activities of personnel services.

В умовах сучасної соціально-орієнтованої ринкової економіки зростає важливість урахування потенціалу трудового ресурсу для правильної розстановки та оптимізації кадрів. Особливо гостро ця проблема постає перед сферою зв'язку під час реорганізації. У Концепції розвитку телекомунікацій в Україні [1] зазначається, що важливою складовою сучасної кадрової політики є урахування адаптації персоналу до швидких технологічних та економічних змін. Це потребує ефективного кадрового менеджменту, який сприяє виявленню та використанню усіх потенційних можливостей персоналу, враховуючи і його особистісно обумовлені схильності у трудовій діяльності. Основним напрямом роботи кадрової служби є розв'язання практичних задач розстановки кадрів. Ця діяльність значною мірою піддається впливу суб'єктивного фактора при прийнятті рішень, що обумовлено недостатнім розумінням важливості урахування психологічних особливостей окремого працівника.

Проте теоретичні підходи, а особливо, практичні методики урахування особистісного фактора, як об'єктивної складової підвищення ефективності діяльності в умовах діючих підприємств зв'язку, залишаються недостатньо дослідженими. Така ситуація обумовлює незначну кількість інструментальних засобів, що могли б практично використовуватись кадровою службою і які б допомагали комплексно, майже не перериваючи робочих процесів, забезпечувати на практиці розв'язання повного спектра задач управління персоналом з урахуванням його особистісних характеристик, забезпечуючи при цьому зменшення впливу суб'єктивного фактора.

**Метою статті** є визначення підходу до урахування особистісних характеристик персоналу, придатного для розробки інструментальних програмних засобів, призначених для підтримки прийняття ефективних рішень кадровою службою.

Для оцінки професійних і ділових якостей персоналу кадровою службою використовують низку методів: атестація, як сукупність дій щодо визначення кваліфікації кандидата чи працівника на виконання конкретного виду роботи; управління за цілями, що полягає у спільній постановці завдань керівником і співробітником та оцінці результатів їх виконання по закінченні звітного періоду; управління результативністю, що спрямоване на оцінку не тільки результатів, але і компетенцій співробітників, особистих якостей,

необхідних для досягнення поставлених цілей; асесмент-центр, призначений для оцінки співробітників за компетенціями під конкретне кадрове завдання; метод 360°, коли працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими із заповненням загальної та індивідуальних форм; метод інтерв'ю, за якого проводиться співбесіда з декількома кандидатами на робочі місця для прийняття відповідного рішення; метод тестування для оцінки різних сторін особистості кандидата (тести на визначення коефіцієнта інтелекту, здібностей, тести особистісних якостей, тести потреб, інтересів, мотивації тощо). Оцінку кадрового потенціалу підприємств досліджує Писаревська Г. І. [2].

Проте у наукових публікаціях зазначається і той факт, що сучасна економіка вимагає від працівника не тільки професійних знань та умінь. Щьокін Г. В. [3] зазначає, що людський фактор є визначальним, як з точки зору досягнення в розвитку виробництва, так і його занепаду, вчинення аварій і навіть катастроф. Методи оцінки персоналу, орієнтовані на оцінку психологічних особливостей працівника, дозволяють визначити схильність до того чи іншого виду діяльності, схильність людини бути лідером або виконавцем, здатність до навчання та засвоєння нових навичків, комунікативні якості тощо.

Аналіз досліджень з управління персоналу показує, що існує можливість за допомогою проведення анкетувань з використанням спеціалізованих тестів визначити особисті схильності працівників, відношення до праці та її винагороди, до аспектів сприйняття інформації. Ефективність діяльності підприємств зростає внаслідок покращення відношення працівників до виконуваної роботи шляхом підбирання для них найбільш оптимальних, з огляду на психологічні та професійні можливості, робочих місць, зменшення витрат від некоректної розстановки кадрів і непродуктивних витрат на перенавчання, вибору оптимальної політики мотивації з урахуванням індивідуальних особливостей працівників та можливостей підприємства. Зниження плинності кадрів, у свою чергу, сприяє зростанню конкуренції за кожне робоче місце і, відповідно, підвищенню у працівників мотивації до зростання власного професіоналізму.

Визначення особистісних характеристик анкетованих сьогодні здійснюється за допомогою різних підходів, що визначають окремі аспекти: DISC [4], типологія особи MBTI [5], низку підходів до визначення інформаційного сприйняття [6...8], методика визначення персональних ролей у команді [9], методика визначення мотиваційних характеристик персоналу [10].

Проте для отримання повної картини впливу цих факторів на власне результативність роботи окремого працівника доцільно ввести поняття «особистісного профілю (ОП)» як сукупності параметрів, що характеризують окремі аспекти виробничої діяльності працівника, обумовлені притаманними йому здібностями, вміннями тощо, і представлених у кількісному вимірі шляхом обробки даних анкетування цього працівника у відповідності з кожною з використаних методик. Таким чином, дані ОП стають для кадрової служби ще одним джерелом інформації для прийняття рішень поряд з даними про освіту чи результатами атестації.

Формалізація та алгоритмізація описаних у науковій літературі методик з врахуванням запропонованого поняття ОП створює умови для запровадження інструментальних засобів у практичну діяльність кадрової служби підприємств.

Використання ОП забезпечує ефективне розв'язання важливих задач кадрового менеджменту, з точки зору особистісних схильностей кожного працівника, а саме: визначення каналів інформаційного сприйняття, комфортних способів приймання/передавання інформації; визначення мотиваційних уподобань; визначення притаманних оптимальних професійних функцій; визначення оптимальних командних ролей; визначення рольового розподілу. Важливо, що перелік задач може розширюватися за необхідності отримання додаткової інформації про персонал шляхом експертної оцінки потрібної методики з урахуванням можливості використання як вхідних уже наявних у ОП даних.

При цьому можна запропонувати узагальнений підхід до розв'язання вказаних вище

задач на базі даних ОП, що передбачає декілька кроків.

На першому кроці проводиться аналіз певної задачі й існуючих, описаних у науковій літературі, методик її розв'язання. Далі здійснюється дослідження даних, потрібних для реалізації обраного варіанта, і їх зіставлення з уже наявними ОП. Таким чином, усувається необхідність у додаткових анкетуваннях персоналу кожного разу, у відповідності з новою задачею. На третьому кроці відбувається необхідне коректування обраної методики з урахуванням наявних даних ОП, експертних оцінок, вимог, нормативів тощо. Такий узагальнений підхід забезпечує розв'язання широкого кола вказаних вище задач кадрового менеджменту та створення інструментальних засобів для практичної діяльності.

Цільові групи персоналу підприємств зв'язку характеризуються низкою спільних рис, а саме: діяльністю, пов'язаною зі складними технічними системами, необхідністю зосередженості, чіткості виконання правил, інструкцій, нормативів тощо. Такі спільні риси не в останню чергу обумовлені природними особливостями характеру працюючих. При цьому, у телекомунікаційних компаніях можна визначити низку посад з цілком певними, необхідними вимогами, що стосуються як професійного, так і особистісного рівня претендента. З іншого боку, кожному працівнику притаманний певний набір характеристик, від яких буде залежати ефективність саме його роботи на кожному конкретному місці.

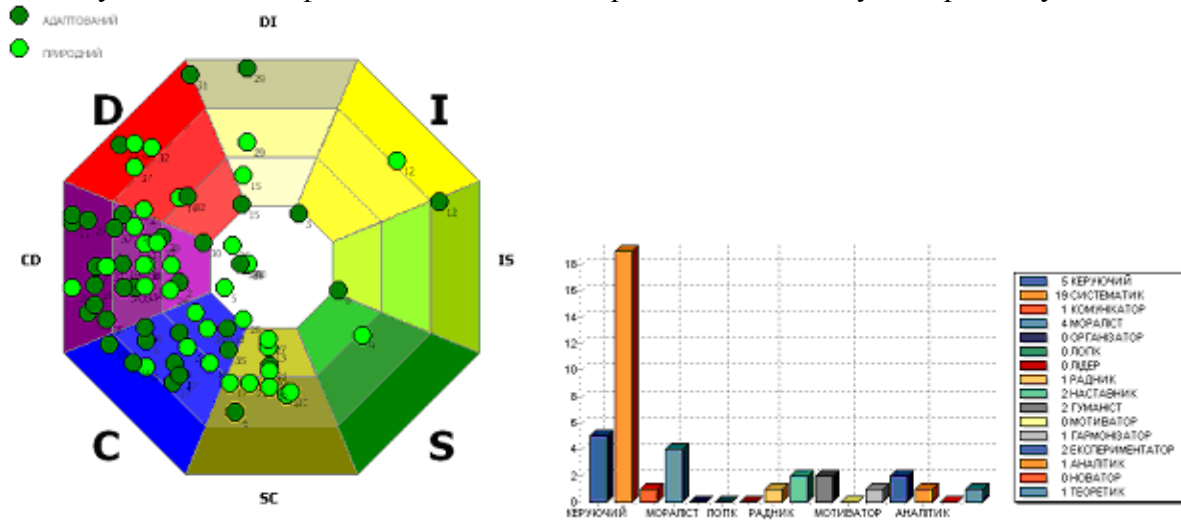


Рисунок 1 – Особистісні профілі працівників, пов'язаних з роботою зі складними технічними системами

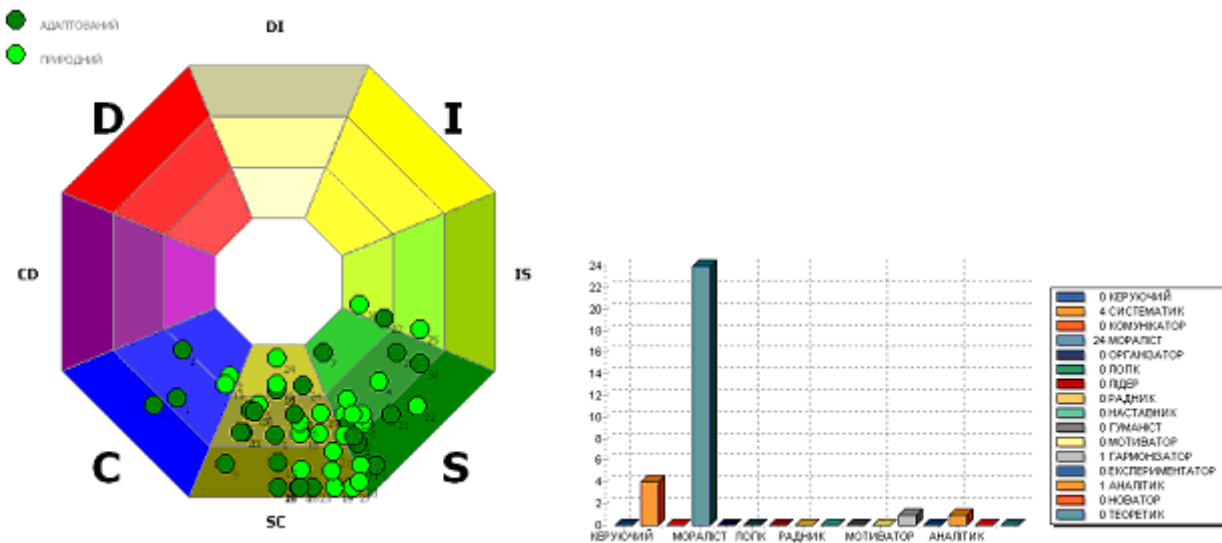


Рисунок 2 – Особистісні профілі працівників, пов'язаних з операторською діяльністю у довідковій службі

Шляхом аналізу параметрів ОП можна виділити набори загальних характеристик, що є спільними для представників цієї професії. Наприклад, на рис.1, 2 показано дані ОП працівників цільових груп персоналу підприємств зв'язку, пов'язаних з роботою зі складними технічними системами та операторською діяльністю у довідковій службі відповідно, а на рис. 3 ОП учнівської молоді для порівняння. Для працівників чітко прослідковується визначеність та групування параметрів їх ОП відповідно до природних особливостей характеру працюючих. У випадку учнівської молоді така визначеність відсутня.

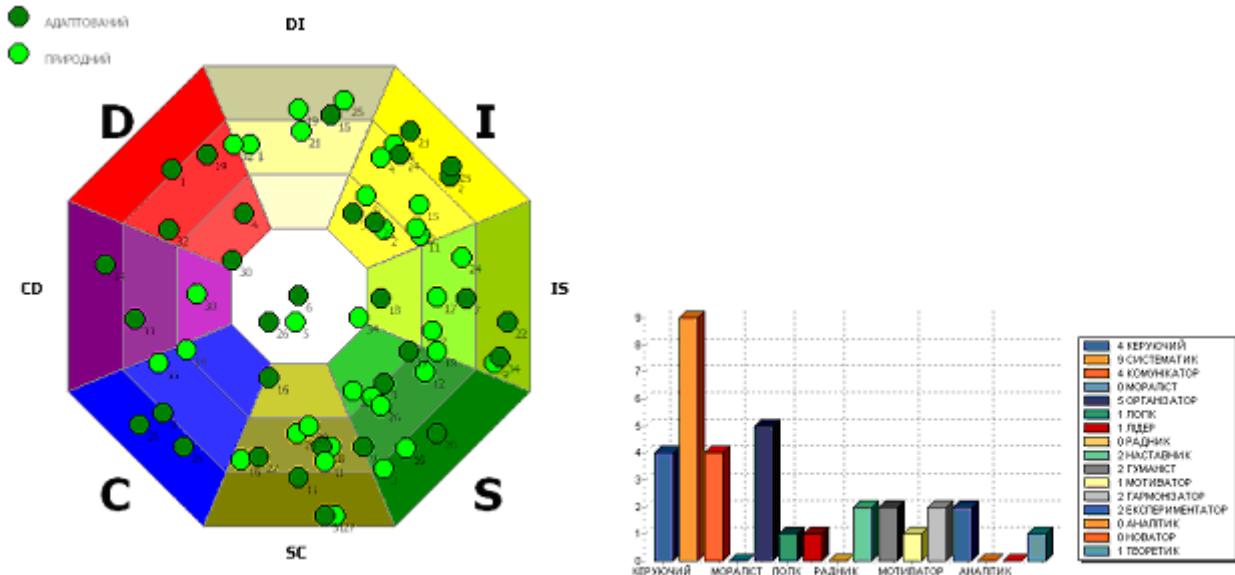


Рисунок 3 – Особистісні профілі учнівської молоді

Статистичний аналіз даних цільової групи працівників, які відзначаються високими показниками ефективності діяльності, та їх експертна оцінка з урахуванням специфічних нормативних вимог дає можливість виокремити спільні характеристики.

Таку сукупність даних можна вважати шаблоном професії (ШП). Експертна оцінка даних здійснюється таким чином, що ШП може містити не тільки вимоги, які необхідні для ефективної діяльності у рамках вказаної професії, а і специфічні застереження щодо певних вимог, які можуть бути критичними (наприклад, здатність працівника виконувати монотонну роботу або швидко аналізувати ситуацію та приймати рішення).

Таким чином, ШП містить “усереднені” для групи ефективно працюючих працівників показники та два масиви вимог до вказаної професії (ті, що є необхідними, та інші, які є небажаними). Запропонована процедура кадрового підбору здійснюється двома етапами.

На першому етапі проводиться відбір з претендентів за критерієм мінімального відхилення  $B$  за сумою квадратів різниць між окремими параметрами їх ОП та відповідного ШП з застосуванням вагових коефіцієнтів  $K_i$ , що враховують значущість окремого параметра ОФ для даної професії:

$$B = \sum_{i=1}^n (OP_i - ШП_i)^2 * K_i,$$

де  $i$ -й – ваговий коефіцієнт  $K$  може задаватись у діапазоні  $0 \dots 1$ .

На другому етапі відбувається перевірка на відповідність параметрів ОП претендента формалізованим вимогам та застереженням до вказаної професії.

ШП доцільно використовувати з метою визначення претендента на окрему посаду, при розстановці наявних кадрів у процесі реорганізації, для додаткової верифікації щодо специфічних особистісних вимог до діяльності тощо.

З урахуванням запропонованого поняття особистісного профілю, визначених шаблонів професій та узагальненого підходу до розв'язання задач кадрового менеджменту розроблено інструментальний програмний комплекс тестування «Стимул», призначений для практичного застосування на підприємствах зв'язку. До складу комплексу [11] входять: а) програмні засоби для введення даних анкетування за декількома різними анкетами, причому анкетування може проводитися з використанням електронних або паперових анкет; б) програмні засоби обробки і розрахунку результатів анкетування та в) програмні засоби візуалізації результатів і створення звітів різного призначення для оцінювання результатів тестування в придатній для сприйняття формі.

Програмний комплекс дозволяє оперативно визначати ОП анкетованих. Процес анкетування триває близько 30 ... 40 хв., що дозволяє оперативно, не змінюючи та не перериваючи робочих процесів, проводити його в умовах діючого виробництва. Після обробки даних анкетування визначаються параметри ОП анкетованих. На їх основі формуються спеціалізовані звіти з різним рівнем деталізації та тематикою (особистісні характеристики анкетованого, сумісність у колективі, взаємовідносини типу «керівник-підлеглий», формування робочих команд з урахуванням індивідуальної сумісності та бажаних рольових позицій, ефективні методи мотивації, особливості сприйняття інформації тощо).

#### **На закінчення можна зробити висновки.**

Запропоновані поняття особистісного профілю, шаблону професії та розроблений узагальнений підхід до розв'язання задач кадрового менеджменту забезпечує розв'язання практичних задач, зокрема на підприємствах зв'язку, шляхом створення спеціалізованих інструментальних програмних засобів. Використання розробленого програмного комплексу «Стимул» у роботі кадрової служби підприємств зв'язку дозволяє уникнути суб'єктивного підходу при оцінці працівника чи претендента на посаду. Комплекс має достатню інформаційну наповненість, чим забезпечується його практичне використання, яке не потребує спеціалізованих знань з психології, соціоніки, менеджменту.

#### **Література**

1. *Концепція розвитку телекомунікацій в Україні.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/316-2006-p>.
2. *Писаревська Г. І.* Оцінка кадрового потенціалу підприємства / Г. І. Писаревська // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. Серия: Экономические науки. – Х. : ХНАМГ, 2009. – Вып. 87. – С. 376–385.
3. *Щьокін Г. В.* Основи кадрового менеджменту / Щьокін Г. В. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.
4. *Marston, William Moulton.* Emotions of Normal People / William Moulton Marston. – Taylor&Francis Ltd., 1999. – 420 p.
5. *Myers Is. Br.* Gifts Differing: Understanding Personality Type / Isabel Briggs Myers. – Davies-Black Publishing; Reprint edition, 1995. – 228 p.
6. *Fleming N., Baume D.* Learning Styles Again: VARKing up the right tree! / Neil Fleming, David Baume. // Educational Developments, SEDA Ltd., 2006. – Issue 7.4, p4-7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vark-learn.com/documents/Educational%20Developments.pdf>
7. *Felder Richard M., Silverman Linda K.,* Learning and Teaching Styles In Engineering Education / Richard M. Felder, Linda K. Silverman // International Journal on Engineering Education. – 1988, vol.78 (7), pp. 674–681. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/ff/felder/public/Papers/LS-1988.pdf>
8. *Felder Richard M., Spurlin J.* Application, Reliability and Validity of the Index of Learning Styles / Richard M. Felder and Joni Spurlin // International Journal on Engineering Education. – 2005, vol.21, No.1, pp.103-112. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/ff/felder/public/ILSdir/ILS\\_Validation%28IJEE%29.pdf](http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/ff/felder/public/ILSdir/ILS_Validation%28IJEE%29.pdf)
9. *Белбин Р. М.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Белбин Р. М. – М.: НИППО, 2006. – 319 с.
10. *Герчиков В. И.* Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала / Герчиков В.И. – М.: ГУ-ВШЭ, 2003. – 110 с.
11. *Воробієнко П.П.* Дослідження особистісних характеристик персоналу у діяльності підприємств за допомогою програмного комплексу «Стимул» / П.П. Воробієнко, К.С. Озарко, Ю.В. Опотяк // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – №1 (44). – С.161-166.