

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АУТСОРСИНГОВИХ ІТ-КОМПАНІЯХ

Ігор Мендзєбровський,

директор компанії «Ітера Консалтинг Україна»

КЛЮЧОВІ СЛОВА:

ІТ-компанія, компетенція, модель компетенцій, оцінка компетенцій персоналу.

Реферат

У поданій статті детально розглядається проблема оцінки персоналу в аутсорсингових ІТ компаніях у її прикладному аспекті, зокрема шляхом аналізу практичного досвіду „Ітера Консалтинг Україна”. Так, об’єктивна оцінка персоналу, що є стратегічно необхідною для подальшого ефективного розвитку компанії, виходить виключно з позицій командного менеджменту, а не конкурування фахівців, ґрунтуючись на корпоративній моделі компетенцій, сформованій на основі Європейської галузевої мета-рамки ІКТ компетенцій, що є чотирьохвимірною структурою, де кожний вимір характеризується своїм дескриптором.

Під час оцінки персоналу ефективним є звернення до методів оцінки професійних компетенцій: інтерв’ю за компетенціями; спеціальних професійних тестів-опитувальники, що мають варіативне наповнення, залежно від спеціалізації та кваліфікаційного рівня ІТ фахівців; а для оцінки особистісних якостей комплексу картину дає модифікація методу „360 градусів”. Серед особистісних компетенцій спеціалістів у галузі ІТ ключовими є такі: орієнтація на якість, вирішення проблем, комунікація, міжособистісні відносини, орієнтація на результат.

Після проведення оцінки результати виміру продуктивності, знань, особистісних якостей кожного фахівця з певними вагомими коефіцієнтами заносяться до спеціальної інформаційної системи, що є власною розробкою „Ітера Консалтинг Україна”. Їх аналіз становить основу для прийняття управлінського рішення щодо фахівця, який проходив оцінювання. Це є необхідним у контексті реалізації проектів у сфері ІТ, що в умовах сьогодення вимагають для свого виконання саме інтеграції зусиль різних фахівців та їхньої злагодженості, чіткої й послідовної командної роботи, спрямованої на результат. Тобто на сучасному етапі розвитку ІТ галузі людський потенціал ІТ-компанії необхідно розглядати як цілісну систему, що принципово не зводиться до суми потенціалів окремих співробітників.

Індустрія інформаційних технологій (ІТ) – одна з потенційних точок зростання національної економіки. Найбільш перспективним її сектором є ІТ-аутсорсинг, тобто надання послуг з розробки програмного забезпечення та інформаційних сервісів на ринки інших країн. Головним активом аутсорсингових ІТ-компаній є люди та знання, якими вони володіють. З огляду на те, що професійні знання в галузі інформаційних технологій стрімко застарівають, зберегти конкурентну перевагу в ринкових умовах здатні виключно такі ІТ-компанії, стратегія розвитку яких ґрунтується на положенні філософії «організації, яка вчиться» (Learning-Organization). У такій організації, за визначенням П. Сенге (P. Senge), люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, до яких вони насправді прагнуть, у ній формуються нові широкомасштабні способи мислення, вони постійно вчаться тому, як учитися разом [1].

Для того, щоб встановити, наскільки ефективним є корпоративне навчання у компанії, чи раціонально розподілений людський потенціал з урахуванням її завдань і цілей, необхідна об’єктивна оцінка персоналу. Саме вона визначає, які зусилля компанії приводять до успіху, надаючи можливість «розглянути» кожного фахівця з позицій його відповідності цілям і

стратегічним планам розвитку компанії. У зв’язку з цим актуалізується питання розвитку методів та засобів оцінки ефективності роботи ІТ-фахівців в аутсорсингових компаніях, оскільки специфіка їхньої діяльності унеможливає застосування стандартних підходів. З огляду на це, менеджери з управління персоналу в ІТ-компаніях застосовують комбінування різних підходів, урахуовуючи спрямування виконуваних проектів.

Метою статті є висвітлення особливостей комплексного оцінювання фахівців з розробки та тестування програмного забезпечення, яке використовується в компанії «Ітера Консалтинг Україна».

У вітчизняній і зарубіжній науці теоретичні та прикладні проблеми оцінки персоналу мають тривалу історію дослідження. Окремі аспекти оцінки ІТ-персоналу розглядалися в публікаціях Д. Філіпова [2], Д. Сергеева [3], Є. Кузьміна [4] та ін. Однак, за нашими спостереженнями, поза увагою більшості дослідників залишаються психолого-педагогічні аспекти цього важливого управлінського механізму.

У науковій літературі є чимало визначень оцінювання персоналу. Як робоче будемо використовувати таке: оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних

характеристик фахівця вимогам посади.

Експерти [5] констатують, що розвиток уявлень про необхідність, місце і роль оцінки персоналу в системі управління підприємством історично пройшов кілька етапів, а доктрини наукового управління, які змінювали одна одну, породжували різні вимоги до процесу підбору, оцінювання і розстановки кадрів. Так, домінуюча на початку минулого століття доктрина наукової організації праці висувала на перше місце принципи бюрократичної організаційної культури, що вимагала від персоналу розвитку умінь працювати в межах суворо заданої технології і ролі. Доктрина людських відносин, змінивши її, стала відповідати органічній організаційній культурі, передбачаючи причетність персоналу до загальногрупових цінностей і норм, наявність умінь підпорядковувати свої інтереси інтересам більшості, здатність до адаптації в колективі, розвиток комунікативних навичок тощо. Саме це, відповідно, й виступало критерієм оцінки. Розвиток технологій та індивідуалізація діяльності сприяли появі концепції контрактації відповідальності та відповідної підприємницької організаційної культури, яка передбачає наявність у співробітників умінь працювати в умовах конкуренції. У разі її втілення, акцент зміщується на оцінювання індивідуальних здібностей, потенціалі зростання, орієнтації на досягнення результату, гнучкості в поведінці й мисленні, розвитку творчого потенціалу тощо. У 90-ті роки ХХ ст. на зміну концепції контрактації відповідальності прийшла парадигма командного менеджменту, що вимагає від працівника вміння працювати з колегами в єдиній команді над вирішенням нестандартних завдань, оскільки сама діяльність настільки ускладнилася, що вже не може бути виконана силами тільки одного фахівця.

Зазначимо, що при розбудові системи оцінювання персоналу в компанії «Ітера Консалтинг Україна» за основу були взяті положення саме концепції командного менеджменту, адже сучасне програмне забезпечення та інформаційні сервіси розробляються виключно силами проектної команди. Такі команди формуються з ІТ-фахівців різних спеціалізацій, кваліфікаційних рівнів, а в аутсорсингових компаніях

– і з різних країн, що зумовлює значні культурні розбіжності між членами проектної команди.

У системі цілей оцінювання персоналу розрізняють три їх види: адміністративну, інформаційну та мотиваційну.

Адміністративна мета досягається шляхом прийняття обґрунтованого адміністративного рішення (підвищення або зниження по службі, переведення на іншу роботу, направлення на навчання, звільнення) на основі результатів оцінки діяльності фахівця.

Інформаційна мета полягає в тому, що і фахівці, і керівники мають можливість отримати достовірну інформацію про діяльність. Така інформація є вкрай важливою для працівника з позицій вдосконалення своєї діяльності, а керівникам дає можливість прийняти правильне рішення.

Мотиваційна мета полягає в тому, що оцінка сама по собі є найважливішим засобом мотивації поведінки людей, адже адекватно оцінені витрати праці будуть забезпечувати подальше зростання продуктивності праці працівників, але тільки в тому разі, якщо праця людини буде оцінена відповідно до її очікувань [5].

У численних публікаціях, присвячених проблемі оцінки персоналу, спостерігається єдність уявлень щодо завдань, які вирішуються за допомогою оцінювання. У загальному вигляді їх можна сформулювати так:

визначення ступеня ефективності діяльності працівника та відповідності займаній посаді;

виявлення потенційних можливостей співробітників;

визначення напрямів розвитку працівників та розробка навчальних програм;

формування управлінських команд;

формування кадрового резерву [6].

У науковій літературі описано чимало методів оцінки персоналу. Класифікації їх за різними ознаками узагальнили І. Родченко та А. Костирко [7].

Зазначимо, що метод оцінки залежить від критеріїв, за якими планується оцінка персоналу. Разом із З. Богдашкіною [8] вважаємо, що оцінюючи ІТ-персонал, варто поєднувати кілька методів, аби скласти повне уявлення про те, наскільки

фахівець відповідає посаді і як правильно побудувати його подальший розвиток у структурі компанії.

Застосування комплексу методів зумовлює логіка «формули оцінки» ІТ-фахівця, яка має такий вигляд:

продуктивність + знання/досвід + особистісні якості.

Продуктивність ІТ-фахівця в ІТ-компаніях тлумачиться як здатність вчасно і з належною якістю виконувати поставлені завдання. Очевидно, що в такому разі продуктивність залежить як від знань/досвіду, так і від особистісних якостей людини, а разом ці три змінні – продуктивність, знання/досвід і поведінка – визначають рівень кваліфікації [2].

За нашими спостереженнями, у більшості українських аутсорсингових компаній як основний використовується метод оцінювання персоналу, заснований на компетенціях. Технологія його застосування передбачає сім етапів:

1. Формування моделі компетенцій.
2. Побудова ідеальних профілів для оцінювання компетенцій.
3. Вибір методу та інструментів для оцінювання компетенцій.
4. Проведення підготовчих заходів для учасників оцінювання.
5. Здійснення оціночних заходів.
6. Складання звіту за результатами оцінювання.
7. Сесія зворотного зв'язку для співробітників компанії, які беруть участь в оцінці.

З огляду на те, що поняття «компетенція» і «модель компетенцій» в науковому обігу тлумачаться неоднозначно, як робочі будемо використовувати такі.

Компетенція – інтегральна якість людини, що поєднує в собі знання, навички та мотивацію, описані в термінах спостережуваної поведінки, необхідної для ефективного виконання певної діяльності.

Модель компетенцій – це набір ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій для конкретної організації з її власними цілями і корпоративною культурою.

Практика свідчить, що перелік та опис компетенцій у кожній ІТ-компанії свої, унікальні. Як правило, вони розробляються із залученням до цієї роботи менеджерів і

ключових співробітників. Однак, ми не погоджуємося з думкою С. Кучерової про те, що неможливо адаптувати готовий список «типових» компетенцій, оскільки ймовірність, що вони будуть відповідати унікальному набору умов конкретної компанії і сприяти її розвитку, є незначною [9].

Оскільки компанія «Ітера Консалтинг Україна» є складовою міжнародної компанії «Ітера» з локаціями в Норвегії, Данії і Швеції, при розбудові корпоративної моделі компетенцій як концептуальний прототип було узятو Європейську галузеву мета-рамку ІКТ-компетенцій – Europeane-Competence Framework (e-CF, www.ecompetences.eu). Адже метою її було розроблення в європейському регіоні довгострокового рішення проблеми розвитку компетенцій для успішного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. При створенні e-CF був проведений детальний аналіз і порівняння багатьох національних професійних стандартів, за основу ж узято британську галузеву рамку в ІКТ-галузі Skills Framework for the Information Age (SFIA, www.sfia-online.org).

Розроблення e-CF ґрунтувалося на чітко визначених угодах про термінологічний апарат, бази для збору та класифікації компетенцій; вимірів її структури; забезпечення зв'язку з Європейською рамкою кваліфікацій (EQF).

Базою для збору і класифікації компетенцій слугують бізнес-процеси в ІКТ. Аргументами на користь такого вибору є можливості, які забезпечує процесний підхід:

розробляти моделі для гнучкого застосування;

описувати види діяльності з різних позицій: бізнес-процесів індивідуальної або групової роботи, структурного підрозділу, компанії в цілому;

описувати різні види професійної діяльності, зокрема розробку програмного забезпечення, сервісне обслуговування, адміністрування тощо;

порівнювати у межах одного сектору економіки організації різних типів (великі, середні, малі), оскільки процес має рамковий опис;

описувати види професійної діяльності, мінімізуючи специфічні

особливості компанії, такі як, наприклад, організаційна структура.

Європейська мета-рамка ІКТ-компетенцій є чотирьохвимірною структурою (кожний вимір характеризується своїм дескриптором: дескриптор 1 – категорії компетенцій, дескриптор 2 – компетенції, дескриптор 3 – рівні професіоналізму; дескриптор 4 – знання і навички).

Детальнішу інформацію щодо e-CF представлено в нашій статті[10].

Серед наявних методів оцінки професійних компетенцій такі: центр оцінки; інтерв'ю за компетенціями; спеціальні професійні тести-опитувальники; кейс-тестинг; ділова гра. У компанії «Ітера Консалтинг Україна» використовуються три перші, а для оцінки особистісних якостей – модифікація методу «360 градусів». Наповнення спеціальних тестів-опитувальників для ІТ-фахівців різної спеціалізації та кваліфікаційного рівня відрізняється.

Перелік особистісних компетенцій для усіх однаковий та оцінюється за п'ятибальною шкалою (0÷4). Це: орієнтація на якість; вирішення проблем і аналіз; комунікація; міжособистісні відносини; орієнтація на результат.

Рис. 1. ілюструє графічну інтерпретацію оцінки особистісних якостей фахівця

за результатами методу «360 градусів» і самоаналізу. Як видно з цього прикладу, результати самоаналізу значно нижчі, ніж ті, які людина отримала від колег, безпосередніх керівників і клієнтів за методом «360 градусів». Це досить поширена ситуація. Завищена самооцінка тлумачиться менеджерами з управління персоналом як неточності у самосприйнятті.

Після оцінювання результати виміру продуктивності, знань, особистісних якостей кожного фахівця з певними вагомими коефіцієнтами заносяться до спеціальної інформаційної системи (власна розробка «Ітера Консалтинг Україна»). Їх аналіз є основою для прийняття управлінського рішення щодо фахівця, який проходив оцінювання.

Насамкінець зазначимо, що в сучасних умовах, коли створення програмного забезпечення та інформаційних сервісів не можливе силами лише одного фахівця, людський потенціал ІТ-компанії необхідно розглядати як цілісну систему, що принципово не зводиться до суми потенціалів окремих співробітників. Успішна реалізація проектів потребує виконання інтеграції зусиль різних фахівців і їх злагодженої командної роботи. Відтак, ми вважаємо оцінку персоналу системотвірною діяльністю для нашої компанії.

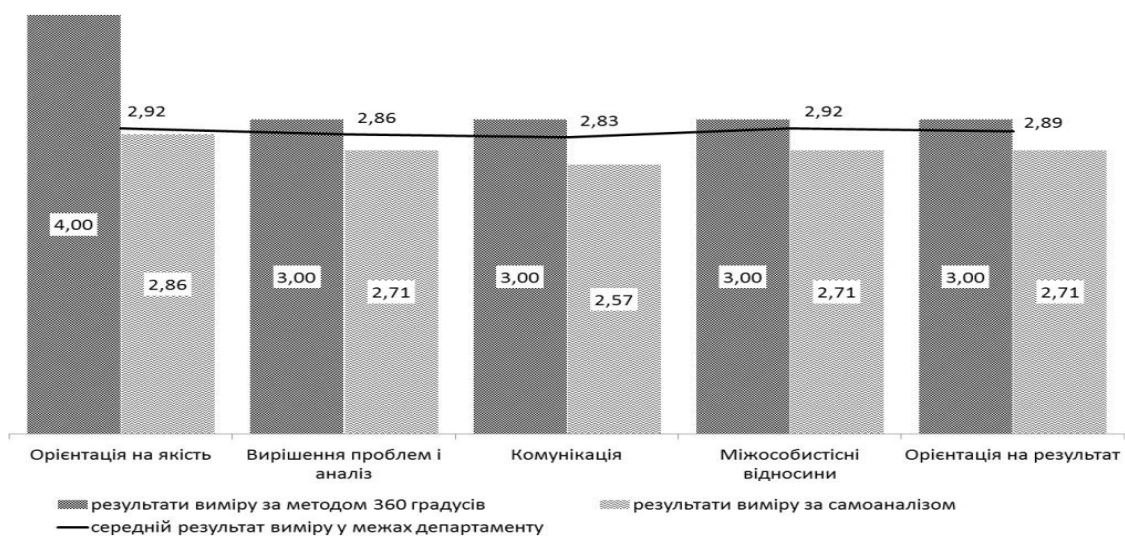


Рис. 1. Графічна інтерпретація оцінки особистісних якостей ІТ-фахівця

Література

1. Сенге П. Пятая дисциплина. Теория и практика самообучающейся организации [Электронный ресурс] / П. Сенге. – Харьков, 2006. – 384 с. – URL: www.klex.ru/3c4.
2. Филипов Д. Оценка и развитие персонала в IT-компаниях [Электронный ресурс] / Д. Филипов, Л. Сирик // Менеджер по персоналу. – 2012. – № 1. – URL: hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1504.
3. Сергеев Д. Формирование методов оценки эффективности труда специалистов по информационным технологиям: автореферат ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Д. Сергеев. – М., 2011. – 24 с. – URL: www.mosgu.ru.
4. Кузьминов Є. Рефлексивне моделювання в оцінюванні ефективності праці фахівців з розробки програмних продуктів [Електронний ресурс] / Є. Кузьминов // Ефективна економіка. – 2013. – № 8. – URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2229.
5. Мескон М. Основы менеджмента: персонал / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – С. 641.
6. Мякушкин Д. Социально-психологические аспекты комплексной оценки персонала организации: дис. ...канд. психол. наук: 19.00.05 [Электронный ресурс] / Д. Мякушкин. – М., 1999. – 196 с. – URL: www.dissforall.com.
7. *Современные методы* оценки персонала [Электронный ресурс] / Сост.: И. Родченко, А. Костырко. – Донецк, 2011. – 48 с. – URL: www.cpk.donetsk.ua.
8. Богдашкина З. Оценка ИТ-персонала. Мнение эксперта [Электронный ресурс] / З. Богдашкина. – URL: www.luxoft-personnel.ru/press/articles/review.
9. Кучерова С. Оценка и развитие персонала на основе модели компетенций [Электронный ресурс] / С. Кучерова, К. Косс // Менеджер по персоналу. – 2011. – № 1. – URL: hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1411.
10. Морозова Т. Новый инструмент інформаційног ообміну між ринком праці та ІТ-освітою [Електронний ресурс] / Т. Морозова, І. Мендзєбровський // Інженерія програмного забезпечення. – 2013. – №1(13). – URL: jrn1.nau.edu.ua.

Реферат

Современные проблемы оценки персонала в аутсорсинговых ИТ-компаниях

Игорь Мендзєбровський,

директор компанії «Ітера Консалтинг Україна»

КЛЮЧЕВЫЕ

СЛОВА: карьера, личность, специалист, профессиональное становление, планирование, карьерные технологии, техники психологического воздействия, Я-концепция.

В данной статье подробно рассматривается проблема оценки персонала в аутсорсинговых ИТ-компаниях в ее прикладном аспекте, в виде анализа практического опыта "Итера Консалтинг Украина". Так, объективная оценка персонала является стратегически необходимой для дальнейшего эффективного развития компании, исходя исключительно из позиций командного менеджмента, а не конкурирования специалистов, с опорой на корпоративную модель компетенций. Последняя же сформирована на основе Европейской отраслевой мета-рамки ИКТ-компетенций, являющейся четырехмерной структурой, где каждое измерение характеризуется своим дескриптором.

При оценке персонала эффективно обращение к таким методам оценки профессиональных компетенций: интервью по компетенциям; специальные профессиональные тесты-опросники, имеющие вариативные наполнения, в зависимости от специализации и квалификационного уровня ИТ-специалистов; а для оценки личностных качеств комплексную картину дает модификация метода "360 градусов". Среди личностных компетенций специалистов в области ИТ ключевыми являются следующие: ориентация на качество, решение проблем, коммуникация, межличностные отношения, ориентация на результат.

После проведения оценки результаты измерения производительности, знаний, личностных качеств любого специалиста с определенными весомыми коэффициентами заносятся в специальную информационную систему, которая является собственной разработкой "Итера Консалтинг Украина". Их анализ составляет основу для принятия управленческого решения по специалисту, который проходил оценку. Это необходимо в контексте реализации проектов в сфере ИТ, которые в сегодняшних условиях требуют для своего выполнения именно интеграции усилий различных специалистов и их слаженной, четкой и последовательной командной работы, направленной на результат. То есть, на современном этапе развития ИТ-отрасли человеческий потенциал ИТ-компания необходимо рассматривать как целостную систему, который принципиально не сводится к сумме потенциалов отдельных сотрудников.

Abstract

Modern problems of staff assessment in outsourcing IT-companies

Igor Mendzebrovski,

Director of «Itera Consulting Ukraine»

KEY WORDS:

IT-company,
competence, model of
competences, staff skills
assessment

This article deals with practical aspects of personnel estimation in outsourcing IT-companies, especially through analysis of "Itera Consulting Ukraine" work experience. Thus, objective personnel estimation that is strategically necessary for further development of the company comes out of team management but not specialists competing. It is based on corporate competences model which is formed on the basis of European eCompetence Framework. The latter is a four-dimension structure where each dimension is characterised with its own descriptor.

In the process of personnel estimation it is appropriate to turn to the methods of professional competences estimation: interview on competences; special professional questionnaires that may vary depending on the specialization and qualification level of the specialist. And personal qualities can be estimated when "360 Degrees" method modification is applied. Within personal competences of IT specialists major ones are: quality orientation, problem-solving, communication, interpersonal relations, result orientation.

After estimation has been done, the results of productiveness, knowledge measuring as well as personal qualities of each specialist are put with their exact indices into a special information system that has been developed by "Itera Consulting Ukraine". Their analysis forms the basis for further managerial decision on the specialist. It is important in the context of IT projects realization as today it demands integration of various specialists' efforts, their precise, interconnected and consistent team work directed on result. That means that on modern stage of IT development human resources of any IT-company should be treated as integral system that can not be measured as sum of separate workers.

References

1. *Senge P.* Pyataya distsiplina. Teoriya i praktika samoobuchayushcheyasya organizatsii [Elektronny resurs] / P. Senge. – Kharkov, 2006. – 384 s. – URL: www.klex.ru/3c4.
2. *Filipov D.* Otsenka i razvitiye personala v IT-kompanii [Elektronny resurs] / D. Filipov, L. Sirik // Menedzher po personalu. –2012. –№ 1– URL: hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1504.
3. *Sergeyev D.* Formirovaniye metodov otsenki effektivnosti truda spetsialistov po informatsionnym tekhnologiyam: avtoreferat ...kand. ekon. nauk: 08.00.05 / D. Sergeyev. – M., 2011. – 24 s. –URL: www.mosgu.ru.
4. *Kuzminov E.* Refleksivnye modelyuvannya v otsinyuvanni effektivnosti pratsi fakhivtsiv z rozrobki programnikh produktiv [Elektronny resurs] / E. Kuzminov // Yefektivnayekonomika. – 2013. –№ 8. – URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2229.
5. *Meskon M.* Osnovy menedzhmenta: personal / M. Meskon, M. Albert, F. Khedouri. –M.: Delo, 1998. – S. 641.
6. *Myakushkin D.* Sotsialno-psikhologicheskiye aspekty kompleksnoy otsenki personala organizatsii:dis. ...kand. psikhol. nauk: 19.00.05 [Elektronny resurs] / D. Myakushkin. – M., 1999. –196 s. –URL: www.dissforall.com.
7. *Sovremennyye metody otsenki personala* [Elektronny resurs] / Sost.: I. Rodchenko, A. Kostyrko. – Donetsk, 2011. – 48 s. – URL: www.cpk.donetsk.ua.
8. *Bogdashkina Z.* Otsenka IT-personala. Mneniye eksperta [Elektronny resurs] / Z. Bogdashkina. – URL: www.luxoft-personnel.ru/press/articles/review.
9. *Kucherova S.* Otsenka i razvitiye personala na osnove modeli kompetentsy [Elektronny resurs] / S. Kucherova, K. Koss // Menedzher po personalu. –2011. – № 1. □– URL: hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1411.
10. *Morozova T.* Novyy instrument informatsionnog oobminu mizh rinkom pratsi ta IT-osvitoyu [Elektronny resurs] / T. Morozova, I. Mendzebrovsky //Inzheneriya programmogo zabezpechennya. –2013. – №1(13). – URL: jrnl.nau.edu.ua.