

Гриб С.В.,
старший викладач кафедри менеджменту,
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

Шеруда В.Ю.,
магістрант,
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

Гриб С.В., Шеруда В.Ю. Оцінка персоналу в контексті забезпечення людського розвитку на рівні підприємства. Мейнстрімом сучасної економічної науки є «експансія» соціально-гуманітарних підходів у сферу управління. Проблема забезпечення людського розвитку стає актуальною в контексті формування стратегічного ресурсу організації, що здатен забезпечити її високу конкурентоспроможність. Стаття присвячена дослідженню ролі оцінних процедур у забезпеченні розвитку людського потенціалу організації як компонента людського розвитку. Акцентовано увагу на відповідності цілей змісту оцінних процедур. Розглянуто можливість застосування процедури оцінки компетенцій Assessment Center для виявлення ціннісного потенціалу співробітників.

Ключові слова: людський розвиток, людський потенціал, розвиток персоналу, оцінка персоналу, компетенції.

Гриб С.В., Шеруда В.Ю. Оценка персонала в контексте обеспечения человеческого развития на уровне предприятия. Мейнстримом современной экономической науки является «экспансия» социально-гуманитарных подходов в сферу управления. Проблема обеспечения человеческого развития становится актуальной в контексте формирования стратегического ресурса организации, который способен обеспечить ее высокую конкурентоспособность. Статья посвящена исследованию роли оценочных процедур в обеспечении развития человеческого потенциала организации как компонента человеческого развития. Акцентируется внимание на соответствии целей содержанию оценочных процедур. Рассмотрена возможность применения процедуры оценки компетенций Assessment Center для выявления ценностного потенциала сотрудников.

Ключевые слова: человеческое развитие, человеческий потенциал, развитие персонала, оценка персонала, компетенции.

Gryb S.V., Sheruda V.Yu. Assessment of personnel in the context of ensuring of human development at enterprise level. Mainstream of modern economical science is “expansion” of socio-humanitarian approaches into the management. The problem of ensuring human development becomes relevant in the context of the organization’s strategic resource create to ensure high competitiveness. The article is devoted to the study of the role of assessment procedures in ensuring the development of the human potential of the organization as a component of human development. The emphasis is placed on the relevance of the objectives and content of evaluation procedures. The possibility of using the Assessment Center assessment procedure to identify the employees’ value potential is considered.

Key words: human development, human potential, personnel development, staff assessment, competencies.

Постановка проблеми. Проблеми людського розвитку традиційно розглядаються глобально, в контексті забезпечення сталого розвитку людства загалом [2, с. 90–91]. Увага при цьому зосереджується на ролі держави та міждержавних органів у забезпеченні економічного підґрунтя соціального розвитку суспільства та особистісного розвитку кожного його члена. Водночас забезпечення людського розвитку не варто покладати тільки на державу. Він має забезпечуватися сукупними зусиллями держави (через створення якісних і доступних систем освіти, охорони здоров’я, професійної підготовки, справедливої системи розподілу доходів та багатств, розширення можливостей вибору для кожної людини в усіх сферах буття), господарюючих суб’єктів (через

створення умов для реалізації базових можливостей, співробітництва, справедливості, сталості та безпеки) та кожної окремої людини (через внутрішні мотиви до самовдосконалення) [7].

Одним із компонентів людського розвитку є людський потенціал, який визначається певним набором якостей людини або групи людей, сукупністю факторів і заходів, що на них впливають, та визначає результати їх соціально-економічної активності. Таким чином, людський потенціал стає стратегічним ресурсом у досягненні цілей організації [3].

Це зумовлює необхідність системного дослідження питань прийняття управлінських рішень та особливостей проведення кадрової політики з урахуванням вимог до забезпечення людського розвитку на мікрорівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Людський розвиток є об'єктом дослідження таких вчених, як, зокрема, О.А. Грішнова, Л.І. Безтелесна, І.В. Калачова, Г.В. Герасименко, Е.М. Лібанова. О.А. Сливка переносить фокус дослідження людського розвитку з макрорівня на рівень регіонів та окремих господарюючих суб'єктів. Зокрема, в модель розвитку персоналу додається модель, орієнтована на концепцію людського розвитку, метою якої є реалізація потенціалу працівника [2]. Проблеми розвитку персоналу досліджуються в роботах Ю.А. Плугіної, О.О. Гетьман, Т.П. Збрицької, Г.О. Савченко, М.С. Татаревської, Н.В. Цимбаленко та інших науковців.

Акценти в дослідженнях розвитку персоналу підприємства зосереджені на пріоритеті інтересів бізнесу та сприйнятті працівника як пересічного ресурсу організації. Концепція людського розвитку переносить увагу на потреби людини та формування партнерських відносин працівника й бізнесу. Інструментальне забезпечення реалізації такої концепції досліджено недостатньо.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження ролі оцінних процедур у забезпеченні розвитку людського потенціалу організації як компонента людського розвитку.

Виклад основного матеріалу. Будь-який бізнес, керуючись власними економічними інтересами, має враховувати роль людини в їх реалізації. Розкриття потенціалу людини, надання можливості для її розвитку, реалізації здібностей, повага до прав людини є змістом сучасного ціннісно-орієнтованого менеджменту. Відповідно, кадрова робота підприємства має бути спрямована на виявлення, формування та розвиток здібностей кожного працівника з метою створення ефективно функціонуючого колективу.

Суттєве значення при цьому належить впровадженню та системному використанню різноманітних оцінних процедур, на підставі яких керівництво отримує інформацію для прийняття виважених управлінських рішень щодо розвитку як окремого працівника, так і бізнесу загалом.

У практиці менеджменту виробились методи та процедури оцінки персоналу, які є специфічними для різних етапів розвитку організації, оскільки дають змогу вирішувати певні проблеми. Так, під час створення організації йдеться про формування працездатного колективу, отже, оцінка має бути спрямована на виявлення та задоволення первісних потреб організації в професійних кадрах. На етапах функціонування, розвитку, розширення, коли первісні потреби організації в професіоналізмі задоволені, приділяється увага іншим аспектам, зокрема виявленню схильностей працівників до навчання, розширенню базових можливостей, особистісних потреб.

Варто розрізняти процедури оцінки й атестації персоналу.

Атестація – це регламентована законодавством процедура визначення відповідності співробітника посаді, що він займає. Ця процедура має юридичну чинність, адже по її результатах компанія має право звільняти, робити перестановки співробітників [5; 6]. Поняття оцінки персоналу ширше. Латентні завдання, властиві атестації, стають основними під час проведення оцінної роботи. Завдяки цьому процедури оцінки персоналу менш формалізовані.

Таким чином, цілі оцінки мають визначати цілі та зміст оцінних процедур (рис. 1).

Відповідно до цілей і змісту процедур оцінки результати можуть бути представлені в різній формі (табл. 1).

Таблиця 1

Форми надання результатів оцінки

Цілі оцінки	Можливі способи надання результатів
Набір нових співробітників	Ранжирувані списки кандидатів на посаду.
Оцінка потенціалу співробітників	Таблиці оцінок по якостях. Ранжирувані списки кандидатів на висування. Розгорнуті характеристики з рекомендаціями з використання й розвитку потенціалу кожного співробітника, що пройшов оцінку.
Оцінка для навчання	Звіт про результати досліджень. Звіт про ефективність обслуговування клієнтів і відповідність фактичного рівня обслуговування заявленому в рекламних повідомленнях компанії. Виділення переліку тих, по яких необхідно пройти навчання всім або окремим групам співробітників. Рекомендації із заповнення Контракту на навчання для кожного співробітника. Звіт про участь у навчанні з використанням ділових ігор (навчання як етап діагностики).



Рис. 1. Відповідність цілей змісту оцінних процедур

Впровадження в практику регулярних оцінних процедур дає очевидні переваги:

1) для організації:

– валідна (коректно сформована) оцінка індивідуального потенціалу, не піддана впливу умов роботи, оцінок і схильностей начальства;

– об'єктивні процедури, що вимірюють усіх учасників по релевантних якостях або здатностях з використанням еквівалентного стандарту;

– можливість дізнаватися специфічні сильні та слабкі сторони по вимірюваних якостях для кожного учасника й використати цю інформацію для визначення кар'єри та розвитку;

– можливість довідатися індивідуальну мотивацію (потреби, очікування, цілі, інтереси), використовуючи стандартні процедури поза звичним робочим оточенням;

– виявлення людей з гарним потенціалом, які після відповідної підготовки будуть готові зайняти вакансії на управлінські посади з високою ймовірністю успіху;

2) для персоналу:

– рівні можливості для виявлення свого потенціалу до просування незалежно від нинішніх робочих обов'язків і результатів;

– можливість виразити свої інтереси, цілі й очікування стосовно кар'єри в умовах, спеціально створених для ефективного використання інформації;

– одержання адекватної професійної самооцінки (людина отримує можливість мати об'єктивну (справедливу) оцінку з урахуванням думки інших про себе);

– можливість ухвалювати рішення щодо своїх особистих планів в галузі кар'єри та життєвих цілей на основі кращої та більш розгорнутої інформації.

Однак за всіх переваг, які обіцяє підприємству проведення оцінки персоналу, часто реальні наслідки проведених оцінних процедур і прийнятих на їхній підставі рішень не тільки не приводять до довгоочікуваного результату, але й сильно ускладнюють життя компанії надалі. Або й зовсім не дають очікуваної інформації.

Причинами цього є неточне формулювання цілей, помилки у виборі оцінних процедур, відірваність оцінних процедур від прийнятих реальних управлінських рішень. Певні проблеми викликають і труднощі перекладу. Сучасні управлінські ідеї часто залучаються із західної практики менеджменту, отже, термінологія в процесі перекладу іноді втрачає свій істинний зміст. Так, одне українське слово «оцінка» може означати різні за сутністю та змістом оцінні процедури Assessment, Appraisal та Evaluation.

За терміном Assessment стоїть процедура, пов'язана з оцінкою власне співробітника, його «компетенцій», що об'єднує характеристики, знання, навички, уміння та здібності людини. Тобто для збереження змісту доцільно використовувати як термін не одне слово, а словосполучення "Competencies Assessment", тобто «оцінка компетенцій». Комплексна процедура оцінки компетенцій, що передбачає використання різних методів оцінки (різні вправи, що моделюють конкретні робочі ситуації, спеціально розроблені професійно орієнтовані тести й опитувальники) називається Assessment Center (Центр Оцінки).

Для процедури оцінки результатів діяльності співробітника використовується термін "Appraisal". Вона застосовується в рамках управління ефективністю

діяльності (Performance Management). Ця процедура у вітчизняній практиці пов'язана з вимірюванням продуктивності праці та не зачіпає особисті характеристики працівника.

Процедура Job Evaluation пов'язана з «оцінкою посади», визначенням відносної цінності конкретної посади для компанії та не зачіпає особистих характеристик співробітника. Ця процедура важлива з точки зору оцінки ринкової вартості компанії. Однак іноді компанії всупереч здоровому глузду та об'єктивній професійній експертизі, вибудовуючи систему заробітних плат, намагаються привласнити відповідний грейд все ж таки співробітнику, а не посаді, що він займає. Ця помилка в розумінні змісту й завдань цієї процедури також може привести до виникнення серйозних проблем.

Насамперед, варто розуміти, що Assessment, Appraisal та Evaluation – це різні типи оцінки. A Competencies Assessment, Performance Appraisal та Job Evaluation – це різні оцінні процедури, що переслідують різні цілі, які досягаються зовсім відмінними один від іншого методами.

В контексті розвитку людського потенціалу доречним є використання оцінної процедури Competencies Assessment. Процедура досить складана в реалізації, оскільки передбачає створення моделей професійних завдань для певної посади, під час виконання яких оцінюваний має проявити певні професійні якості, які є принципово значимими. Спеціально навчені фахівці (асесори), спостерігаючи за поведінкою співробітника, роблять обґрунтований висновок щодо того, наскільки придатний співробітник до роботи, чи є передумови для просування його по службі, чи потрібні додаткові тренінги тощо. Тобто не просто оцінюється обсяг знань або окремі навички, а дається комплексна оцінка компетенцій, тобто потрібного для виконання роботи набору якостей. Тому застосування методу потребує попереднього формування набору компетенцій, які є індивідуальним як для кожної посади, так і для аналогічних посад різних компаній. Це є принципово важливим, оскільки помилки на цьому етапі автоматично ведуть до некоректних висновків та необґрунтованих управлінських рішень [1].

Після проведення оцінки компетенції людина може бути переведена на іншу посаду, на якій її здібності і можливості принесуть більше користі. Іншим варіантом є відправка співробітника на курси підвищення кваліфікації для розкриття його потенціалу. Наприклад, якщо працівник був прийнятий на роботу як менеджер з продажу, але за результатами оцінювання було виявлено, що його рівень комунікабельності та організаторські здібності недостатні, зате його вміння аналізувати та рівень знань логістики вище середнього, доцільно перевести працівника на посаду, що відповідає його здібностям (аналітика або економіста) з подальшим навчанням. Це забезпечить як особистий розвиток працівника, так і очевидну вигоду для підприємства, оскільки з'являється можливість заповнити робочі місця більш кваліфікованими працівниками.

Одним з комплексу заходів у реалізації моделі людського розвитку в діяльності підприємства є створення відповідної системи винагороди та мотивації працівників [3; 4]. Формування системи винагороди та мотивації працівників у тісному взаємозв'язку з оцінними

процедурами дасть змогу виявити найбільш значимі стимули та мотиви працівників до праці, а отже, застосувати їх для підвищення ефективності праці та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, в ході оцінної компанії виробляється індивідуальний підхід до кожного працівника, виявляється й оцінюється його потенціал, визначаються напрями розвитку людини (не тільки суто професійні, але й загальні, зокрема тайм менеджмент, комунікації, вміння приймати рішення), забезпечується зв'язок оплати праці з рівнем компетенцій та ефективністю діяльності працівника.

Висновки. Сучасний менеджмент набуває ціннісно-орієнтованого забарвлення та пов'язується з прагненням використати ціннісний потенціал своїх

співробітників для досягнення організаційних цілей. Для оцінювання людського потенціалу організації як компонента людського розвитку мають впроваджуватись відповідні системи оцінювання. Системи оцінювання мають включати набір оцінних процедур, серед яких обов'язково мають бути процедури, пов'язані з комплексною оцінкою компетенцій працівників. Прикладом такої процедури є Assessment Center (Центр Оцінки). Застосування подібних процедур дає змогу створювати організаційні та індивідуальні програми розвитку співробітників з урахуванням особистісних стратегій навчання, дає розуміння мотивації людей і ступеня, до якої компанії вдається використовувати ціннісний потенціал своїх співробітників для досягнення організаційних цілей.

Список використаних джерел:

1. Барьшикова Е.В. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 256 с.
2. Гришнова О.А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2006. 308 с.
3. Сливка О.А. Забезпечення концепції людського розвитку на рівні підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 2. С. 133–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_2_26.
4. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 323–327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47.
5. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
6. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
7. Цимбаленко Н.В. Оценка персонала в системе управления человеческим капиталом предприятия. Россия на пути выхода из экономического кризиса: сборник научных статей. Санкт-Петербург: Институт бизнеса и права, 2010. URL: <http://www.ibl.ru/konf/130510/73.html>.