УДК 331.005.95

М.В. Кармінська-Бєлоброва

кандидат наук з державного управління
Харківський інститут управління

СУЧАСНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розглянуто сучасну стратегію управління персоналом на підприємстві – технологію оцінювання персоналу. Метод Assessment Center дає змогу отримати найбільш об'єктивну оцінку можливостей людини, необхідних для виконання нею службових обов'язків.

Ключові слова: *стратегічне управління, Assessment Center, метод оцінювання персоналу, підприємство, управління персоналом.*

І. Вступ

Зміни в економічній і політичній системах у нашій країні надають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для кожної особистості, сталості її існування, вносять суттєвий рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування фактора особистості в побудові системи управління персоналом організації.

Широке використання таких понять, як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що проблеми персоналу включені в загальну систему організаційного управління й тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами. Сьогодні особливої уваги набуває питання, яким чином функції кадрового управління зможуть підвищити адаптаційні можливості підприємства. Тому сьогодні найбільш прийнятною моделлю управління для функціонування вітчизняних підприємств є стратегічний менеджмент, оскільки зовнішні умови характеризуються частими змінами і невизначеністю.

На думку фахівців, концепції та стратегії управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, сформувати ефективне управління підприємством.

В економічній літературі на сьогодні досить глибоко досліджені проблеми управління персоналом. Зокрема, цим питанням присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Є.А. Бельтюкова, В.М. Гончарова, О.А. Грішнова, Т.С. Максимова, Г.В. Осовської, І.Л. Петрова, М.Д. Прокопенка, Г.Д. Тарасенка, А.А. Чухно, Л.В. Шаульської, З.С. Шершньова, Б.М. Генкіна, А.П. Єгоршина, А.Я. Кібанова, Ю.Г. Одєгова, І. Ансоффа, М. Армстронга, Р. Вундерера, Г. Десслера, П. Друкера, А. Томпсона [1–4].

ІІ. Постановка завдання

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтовуванні та доцільності використання стратегії управління персоналом на підприємстві.

ІІІ. Результати

Діяльність будь-якої організації залежить від конкретних особистостей. Люди визначають придатність оснащення і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових для виконання, пристосовують до своїх можливостей структуру організації. Тому працівники є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління та в будь-якій виробничій системі.

Людина в організації (виробничій системі) виконує роль керівника (суб'єкта управління) і виконавця (об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління, оскільки вони є продуктивною силою, головною складовою будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основу менеджменту персоналу і з цієї точки зору розглядається аналогічно до управління матеріально-речовими елементами виробництва. Разом з тим персонал – це, насамперед люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють основну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління – головна специфічна особливість менеджменту персоналу [5, с. 114–116].

Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління і процесу формування поведінки індивідів, яка відповідає цілям і завданням організації, методам і принципам управління персоналом.

Отже, слід зазначити, що на будь-якому підприємстві існує технологія (сучасна стра-

© Кармінська-Бєлоброва М.В., 2013

тегія) управління персоналом, що визначає такі шляхи підвищення ефективності управління:

– відносно добре розвинута система адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища (індивідуальне планування кар'єри, підготовка й перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);
– гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи);
– системи оплати, побудовані на принципах всебічного врахування персонального внеску (зокрема й самими працівниками) і (або) рівня професійної компетентності (знання, вміння, навички, які реально опанували працівники);
– підтримання високого рівня участі окремих працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, які стосуються їхньої повсякденної роботи, застосування практики делегування повноважень підлеглим;
– функціонування розгалуженої системи організаційної комунікації, яка забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки в організації.

Участь людини в суспільних і виробничих відносинах визначається її бажаннями, можливостями й мотивацією або спонуканням до вирішення поставлених перед нею цілей. Тож ефективне управління персоналом неможливе без розуміння мотивів і потреб людини з метою правильного використання стимулів до праці. Водночас у кожній організації існують свої унікальні вимоги до співробітників. Певні додаткові вимоги висуваються з огляду на специфіку корпоративної культури організації: фахівець, який відмінно працює, в "агресивному" або "м'якому" середовищі, швидше за все, не буде ефективно працювати в іншій компанії з іншими методами і принципами ведення бізнесу.

Майже п'ятдесят років тому в США була розроблена унікальна технологія оцінювання персоналу, яка здобула назву "Assessment Center" (від англ. Assessment – оцінювання) [6]. Assessment Center – це сучасна технологія оцінювання персоналу, яка дає змогу отримати достовірну інформацію як про особистісно-ділові якості окремих співробітників, так і про відповідність якості кадрового складу організації її цілям, культурі, структурі тощо. На сьогодні, на думку переважної більшості співробітників зарубіжних департаментів по роботі з персоналом, це найбільш об'єктивний спосіб оцінювання персоналу. Суть цієї технології полягає в комплексному, багаторівневому підході до кожної оцінюваної людини, нехай-то кандидат на вакантну посаду або співробітник, який уже працює в компанії. Метод Assessment Center дає змогу отримати найбільш об'єктивну оцінку можливостей людини, необхідних для виконання нею службових обов'язків.

Суть методу полягає в тому, щоб створити вправи, які моделюють ключові моменти діяльності оцінюваного, у яких виявилися б наявні у нього професійно значущі якості. Ступінь їх вираженості оцінюється відразу декількома спостерігачами-експертами, і на підставі цієї оцінки робляться висновки про ступінь придатності атестованого до цієї роботи, просування службовими сходами або необхідності навчання.

Оцінка персоналу, проведена за технологією Assessment Center, не тільки об'єктивна, але й вигідна, оскільки дає змогу:

– отримати зафіксовану в письмовому вигляді об'єктивну оцінку необхідних для роботи особистих якостей кандидата/співробітника;
– перевірити кандидата/співробітника у справі, тобто наочно побачити його реакцію на стрес, комунікативні навички, навички роботи в колективі, лідерські якості;
– продемонструвати навички кандидата/співробітника його майбутньому/справжньому керівнику;
– поспостерігати інтуїтивну реакцію керівника на дії його оцінюваного підлеглого;
– порівняти показники конкретного кандидата/співробітника з показниками інших претендентів на цю посаду, що виконали ті самі завдання, у тих самих умовах;
– істотно скоротити часові витрати відділу персоналу (за рахунок оцінювання кількох кандидатів одночасно);
– зробити об'єктивні висновки про потреби конкретного співробітника в навчанні;
– скласти індивідуальний план розвитку кожного працівника.

Виявити непотрібність або необхідність переміщення співробітників з однієї позиції на іншу [6, с. 154].

Assessment Center складається з цілого комплексу випробувань, проходячи через які кандидат (співробітник) демонструє наявність або відсутність у нього якостей (компетенцій), необхідних для успішного виконання роботи. Компетенції – це набір поведінкових характеристик, необхідних для успішного виконання роботи. Найчастіше роботодавця цікавлять, такі компетенції як:

– вміння працювати в команді;
– орієнтація на результат/процес;
– орієнтація на клієнта/товар;
– стратегічне мислення;
– комунікативність;
– лідерські якості;
– соціальна сміливість;
– мотивація на роботу;
– наявність шкідливих (які заважають роботі) звичок.

Технології проведення Assessment Center відрізняються від традиційних систем відбору та атестації не тільки використовуваними техніками, а й самим процесом роботи. Люди, при правильному проведенні Assessment Center, працюють із задоволенням, в обстановці повного психологічного комфорту, навіть опиняючись у стресових ситуаціях. Крім того, в основі самої ідеї Assessment Center лежить нова філософія оцінки: передбачається, що недоліки, виявлені в процесі якогось одного випробування, можуть бути компенсовані перевагами в інших. Остаточне рішення щодо кандидата/співробітника виноситься тільки за сукупністю випробувань. Досягається це тим, що технологія Assessment Center має такі специфічні особливості:

– використання завдань різного типу, що дають змогу виявити себе різним типам кандидатів/співробітників;
– використання активних групових методів роботи;
– використання ситуацій (зокрема, ігрових), моделюючих діяльність керівництва й управління;
– використання безлічі оцінних процедур та технік (у тому числі, тестових);
– специфічна просторово-часова організованість технології.

Класичний Assessment Center складається з таких компонентів:

1. Інтерв'ю з експертом.
2. Тести.
3. Коротка презентація учасника перед експертами й іншими учасниками.
4. Ділова гра. Під керівництвом спостерігача група співробітників або кандидатів розігрує бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм.
5. Біографічне анкетування.
6. Опис професійних досягнень.
7. Індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study).
8. Експертне спостереження.

За результатами спостереження складаються рекомендації для кожного співробітника.

За даними консалтингової агенції Hudson Global Resources, саме такий підбір компонентів дає можливість максимально достовірно оцінити здібності, досвід, знання, особистісні якості й аспекти поведінки людини в різних ролях [7]. Оригінальною є і методологія оцінювання, згідно з якою, за досліджуваним співробітником спостерігають два консультанти, у кожного з яких є стандартна форма переліку якостей (компетенцій), необхідних роботодавцю (наприклад, властивість впливати на людей або ефективно спілкуватися), і поведінкових індикаторів із кожної компетенції (наприклад, вміння ефективно спілкуватися залежить від здатності аргументувати свою позицію, вислуховувати співрозмовника тощо). Якщо оцінки консультантів не збігаються, то вони відтворюють проведений експеримент і доходять єдиної думки.

За даними Британського психологічного товариства, достовірність результатів центру оцінювання персоналу є найвищою – 65–70% (для порівняння: традиційне інтерв'ю – 5–19%; перевірка рекомендацій – 23%; моделювання робочої ситуації – 54%; поведінкове інтерв'ю – 48–61%) [8, с. 133].

Кожна компанія формує свій набір і послідовність компонентів проведення Assessment Center залежно від своїх потреб, а також тимчасових і фінансових ресурсів. Використання результатів оцінювання та отриманих тут рекомендацій дає змогу значно знизити кількість помилок при прийнятті кадрових рішень, полегшує виявлення здібних людей, концентрує увагу кадрових служб на якостях, важливих для заняття певних вакансій.

За підсумками оцінки прийнято проводити бесіди зі співробітниками організації (учасниками оцінних процедур), де співробітники в коректній формі отримують достовірну інформацію про власні професійні здібності, про сильні та слабкі сторони власного стилю діяльності. Отриманої інформації, як правило, достатньо для самостійної побудови індивідуального плану розвитку власних професійних якостей.

Недоліком методу Assessment Center є його висока вартість. Використання цього методу може бути ефективним при оцінюванні рівня розвитку персоналу організації, бо дає змогу найбільш достовірно проаналізувати відповідність особистих якостей менеджера рівню відповідальності та повноважень посади. При наборі співробітників у практиці компаній, як правило, використовуються традиційні методики оцінювання і відбору персоналу.

IV. Висновки

Кардинальні зміни в економіці України останніми роками вимагають всебічного аналізу господарського механізму управління, зокрема персоналом. Це пов'язано зі зростанням ролі персоналу організації в умовах становлення ринкових відносин.

Але застосування системи оцінювання персоналу за допомогою методу Assessment Center доцільно лише на певній фазі життєвого циклу організації – фазі стабільності. Тому потрібні нові методи й форми регулювання трудового потенціалу, адекватні сучасному етапу економічного розвитку і використанню робочої сили, складному процесу формування дієвого механізму стимулювання підвищення продуктивності праці й економії робочої сили.

Основна мета управління персоналом в умовах трансформації економіки – це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия "Менеджмент для лидера").
3. Томпсон А. Стратегический медежмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – 576 с.
4. Шершньова З.С. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.С. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
5. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
6. Кляйнманн М. Ассессмент-Центр. Современные технологии оценки персонала / М. Кляйнманн. – Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – 215 с.
7. Hudson Global Resources Ukraine. Основные результати исследований "HR Тенденции. 2012" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hudson.ua/uk-ua/.
8. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля. – 2009. – № 3. – С. 133–135.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2013.

Карминская-Белоброва М.В. Современная стратегия управления персоналом на предприятии в условиях рыночной экономики

В статье рассмотрена современная стратегия управления персоналом на предприятии – технология оценки персонала. Метод Assessment Center позволяет получить наиболее объективную оценку возможностей человека, необходимых для выполнения им служебных обязанностей.

Ключевые слова: *стратегическое управление, Assessment Center, метод оценки персонала, предприятие, управление персоналом.*

Karminska-Belobrova M. The current strategy of personnel management in the enterprise in a market economy

The main purpose of personnel management in a transformation of the economy is a combination of effective training, skills and motivation to work for the development of abilities of employees, encouraging them to perform higher-level work. In this article the modern strategy of personnel management in the enterprise – the technology staff estimates. Method of Assessment Center provides the most objective assessment of human capabilities necessary for the performance of official duties.

Key words: *the strategic Management, Assessment Center, the method of assessing personnel, Enterprise, Management personnel.*