

Кир'янова О.В.,

канд. екон. наук, доц., доц.,
кафедра управління персоналом та економіки праці
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
kirelena@ukr.net

Дзюба Н.А.

Засновник Бізнес Академії HRM «HR — Бізнес-партнер»,
бізнес-коуч,
dzuba.n.lb@gmail.com

Кирьянова Е.В.,

канд. экон. наук, доц.,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Дзюба Н.А.,

Основатель Бизнес-Академии HRM «HR — Бизнес-партнер»,
бизнес-коуч

Kiriyanova O.V.,

PhD in Economics, Associate Professor,
Personnel Management and Labour Economics Department,
SHEI «KyivNationalEconomicUniversity named after Vadym Hetman»

Dzuba N.A.,

The founder of Business Academy HRM «HR — Business Partner»
business coach

ІНТЕГРАТИВНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

ИНТЕГРАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНИВАНИЮ И РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

INTEGRATED APPROACHES TO ASSESSING AND DEVELOPING THE MANAGEMENT PERSONNEL IN THE CONTEXT OF THE STRATEGIC ORGANIZATIONAL GOALS

У статті досліджено та критично проаналізовано наявні підходи до оцінювання персоналу, викладено результати проведення процедур оцінювання персоналу декількох вітчизняних компаній, запропоновано концептуальні підходи до розробки комплексної системи оцінювання та розвитку управлінського персоналу організації на основі поєднання мотиваційного профілю, моделі компетенцій і карти розвитку працівника в розрізі стратегічних цілей організації (СКМР).

В статье исследованы и критически проанализированы имеющиеся подходы к оценке персонала, изложены результаты проведения процедур оценки персонала нескольких отечественных компаний, предложены концептуальные подходы к разработке комплексной системы оценки и развития управленческого персонала организации на основе сочетания мотивационного профиля, модели компетенций и карты развития работника в разрезе стратегических целей организации (СКМР).

This article explores and critically analyzes existing approaches to evaluation of staff, presents the results of evaluation assessment procedures for several domestic companies, proposes conceptual approaches to the development of a comprehensive assessment and development system for managers in organization through a combination of motivational profile, competence model and workers map development in the context of strategic organizational goals (SKMD). The main purpose of the article is to develop an integrated conceptual basis of management's assessment by simultaneous approaching of tools such as motivational profile, model and map competencies of a manager in the context of the strategic objectives, organizational and economic realities of the company.

Ключові слова. Оцінювання, карта розвитку, мотиваційний профіль, стратегічні цілі, методи оцінки, модель компетенцій, професійні компетенції, особистісні компетенції.

Ключевые слова. Оценивание, карта развития, мотивационный профиль, стратегические цели, методы оценки, модель компетенций, профессиональные компетенции, личные компетенции.

Keywords. Evaluation, map development, motivational profile, strategic objectives, evaluation methods, the model of competence, hard skills, soft skills.

Вступ. Враховуючи сучасні тенденції та виклики ринку праці, залишається актуальним питання, які методи та інструменти обрати фахівцям з управління персоналом для ефективного комплексного оцінювання працівників організації. Особливо гостро постає проблема об'єктивного оцінювання управлінської ланки: які аспекти діяльності варто оцінювати першими: професійні компетенції, лідерські якості, особистісний потенціал, відданість компанії тощо.

Нині простежується гострий дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці: для переважної більшості категорій персоналу характерною є невідповідність між вимогами роботодавців і потребами кандидатів. Водночас, за спостереженням керівника порталу з працевлаштування Work.ua С. Марченка, у 2016 році ринок праці зростав і в середньому на сайтах пошуку роботи розміщувалося на 62 % більше вакансій, ніж у 2015 році. У 2017 році попит на ринку праці продовжує стрімко зростати: лише в січні було розміщено 58 тисяч вакансій, що на 43 % більше, ніж у січні 2016-го; у лютому ринок праці показав 37 % зростання вакансій, у березні — 28 %.

Однією з причин зростаючих потреб роботодавців є низький рівень компетентності працівників, у т.ч. управлінців, та їхня невмотивованість, які не дають змогу досягати стратегічних цілей, запланованих керівництвом організації. Відповідно, роботодавці прагнуть добрати таких працівників, у розвиток і підвищення компетентності яких доцільно інвестувати заради подальшого зростання добробуту організації. Уникнути неефективного добору та подальшого управління некомпетентним або демотивованим персоналом може допомогти доцільна система оцінювання працівників.

Протягом останніх років значну увагу проблемам оцінювання фахівців приділяли вітчизняні вчені В.М. Данюк, А.М. Колот, В.А. Савченко, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та інші [5]. Серед зарубіжних авторів методичних підходів до оцінювання персоналу можна виділити С. Іванову, Г. Левінсона, Дж.П. Ходкін-

сона та інших [1; 2; 3]. Водночас, усі дослідники наголошують, що універсальних методів і процедур оцінювання на даний момент не існує, зважаючи на низку об'єктивних чинників, серед яких специфіка організації чи посади, особливості стратегії та корпоративної культури, поточна ситуація на ринку праці тощо. Таким чином, нам видається актуальним у межах даної роботи запропонувати інтегративний підхід до оцінювання та розвитку управлінського персоналу в контексті стратегічних цілей організації.

Постановка завдання. Основною метою дослідження є розробка концептуальних засад інтегрованого оцінювання управлінського персоналу із одночасним застосуванням таких інструментів, як мотиваційний профіль, модель компетенцій і карта розвитку управлінця в контексті стратегічних цілей та організаційно-економічних реалій підприємства.

Результати дослідження. Оцінювання є невід'ємним елементом системи управління персоналом будь-якою організацією, органічно пов'язаним із прийняттям управлінських рішень, розвитком персоналу, його мотивацією, формуванням кадрового резерву тощо. Водночас, досягти всеосяжності, систематичності, об'єктивності та доцільності цієї процедури фахівцям з управління персоналом буває украй важко. Так, С.О. Цимбалюк серед основних проблем оцінювання виділяє: погано розроблені показники, методи та процедури оцінювання, формальний підхід і нечіткі стандарти оцінювання. Не меншого значення набуває й особистісний аспект: упередженість, проекція, атрибуція, ефекти ореолу та контрасту, оцінювання з першого погляду тощо [5, с. 253—254].

Зауважимо, що в арсеналі сучасних HR-фахівців наявні більше десяти методик оцінювання персоналу, поданих у табл. 1, однак, кожній з них притаманні ті чи ті проблеми, зазначені вище.

Таблиця. 1

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Методика	Автор, рік впровадження	Сутність методики	Специфіка методики
Оцінювання «360*»	Уорт П., 1987	Виявленні міри відповідності співробітника займаній посаді за допомогою опитування ділового оточення (керівника, колеги, підлеглих, клієнтів) і його самого	Не позбавлена суб'єктивізму або упередженості опитуваних, полярність результатів оцінювання різних груп опитуваних, не завжди враховує стратегічні цілі компанії
Центр оцінки (Assessment Centre)	Американська корпорація «AT&T»	Передбачається використання комплексного діагностичного інструментарію, що моделює ключові моменти діяльності оцінюваного, в яких проявилися б наявні у нього компетенції та професійно значущі якості. Міра їх розвитку оцінюється підготовленими фахівцями, і на	Високий рівень об'єктивності, однак, потребує дійсно компетентних експертів, суттєвих часових та матеріальних витрат, використовується переважно для оцінювання управлінського персоналу або під час масового рекрутингу. Оцінюється поведінка кандидата «тут і зараз»

Методика	Автор, рік впровадження	Сутність методики	Специфіка методики
		підставі цього формулюються висновки про міру придатності до даної роботи, кар'єрне просування, необхідність індивідуальних консультацій, кар'єрного коучінгу, психокорекції або бізнес-тренінгів	без врахування попередніх досягнень, що може стати «демотиватором» для оцінюваного працівника
Оцінювання за цілями (МВО)	П.Друкер, 1954	Каскадування цілей, визначення планових показників і формулювання цілей за методом SMART для відповідного ієрархічного рівня	Орієнтуючись на тактичні завдання, працівник не має стратегічного бачення розвитку організації, не враховує мотивації на досягнення цілей
Decision Dynamics	Майкл Драйвер, 2000 р	Досліджує основну складову діяльності керівників — прийняття рішень; технологія дозволяє оцінити стиль прийняття рішень у двох «режимах» — «публічному» і «приватному». Публічний режим передбачає ситуацію, в якій керівник усвідомлює, що його поведінка піддається зовнішній оцінці. Приватний — стосується ситуацій, коли зовнішньої оцінки не відбувається або керівник не усвідомлює її наявності	Потребує високого професійного рівня експертів, потребує подолання психологічного опору керівників результатам оцінювання, не передбачає подальшого супроводу оцінюваного
Матричний метод результативності (ММР)	2009	«багатокритеріальний метод вимірювання результативності» — на кожну посаду в організації складається таблиця-матриця, що являє собою перелік необхідних ділових і особистісних якостей працівника. У таблицю-матрицю заносяться показники оцінки якостей кожного з кандидатів на посаду і вагові оцінки якостей, що визначають їх значущість для виконання обов'язків по даній посаді. Оцінка якостей кандидата на посаду проводиться за бальною системою	Не передбачає оцінювання вмотивованості працівника, не завжди корелюється із стратегічними орієнтирами організації, акцентуючись на специфіці посади

Методика	Автор, рік впровадження	Сутність методики	Специфіка методики
Методика багатofакторного дослідження особистості Р.Б.Кеттела	Р.Б.Кеттел, 1949 р	16 факторний особистісний опитувальник створений в рамках об'єктивного експериментального підходу до дослідження особистості й дозволяє визначити особливості характеру, нахилів й інтересів особистості, що визначають її внутрішню сутність і поведінку. Відмінності в поведінці людей пояснюються відмінностями в акцентуації особистісних рис	Стосується переважно особистісних компетенцій, не враховує професійних навичок і стратегічних орієнтирів організації
DISC	Томас Хендріксон, 1956 р	Чотирьохсекторна модель для дослідження поведінки працівника в соціальному середовищі або в певній ситуації: D — (Dominance) - домінування: як працівник реагує на проблеми і виклики? I — (Influence) — вплив: як взаємодіє, впливає на оточуючих? S — (Steadiness)- стабільність: як реагує на зміни? C — (Compliance) — відповідність: наскільки дотримується правил? Залежно від комбінації цих чотирьох чинників визначається стиль поведінки працівника	DISC не оцінює розумові здібності працівника (IQ), емоційний інтелект (EQ), не є інструментом виявлення цінностей, не оцінює освіту, здібності і досвід, не враховує професійних навичок та стратегічних орієнтирів організації
МБТІ ((Myers Briggs Type Indicator))	І. Майерс, К. Бріггс, 1940 р	Загальновизнана в світі методика по виявленню типів керівників, побудована на основі юнгівської класифікації типів особистості (16 типів), пояснює, як людина думає, працює з інформацією, сприймає світ навколо себе	В переважній більшості випадків результати тестування не інтегруються в сучасні економічні реалії

Серед інших методів оцінювання варто згадати Систему збалансованих показників (BSC), оцінювання за компетенціями, оцінювання через глибинне інтерв'ю, кейс-методи, калібрувальну сесію, групову дискусію, рейтингові (BARS), порівняльні та описові методики (наприклад, письмових характеристик

тик). Зауважимо, що апробація означених інструментів безпосередньо під час оцінювання різних категорій працівників продемонструвала необхідність їх доповнення чи удосконалення. Іншим суттєвим недоліком сучасних методів оцінювання персоналу ми вважаємо ігнорування стратегічних орієнтирів та актуальних потреб організації –роботодавця.

Протягом останніх десяти років, апробуючи наведені методики, для мережі гіпермаркетів ми намагалися розробити концепцію оцінювання персоналу, одночасно враховуючи потреби й стратегічні цілі бізнесу та рівень компетентності й вмотивованості кандидатів і працівників організації. На першому етапі дослідження у 2006—2010 роках зусилля були спрямовані виключно на оцінювання професійних здібностей управлінського персоналу та не враховували особистісних компетенцій працівників. Усвідомивши дисбаланс в оцінюванні, на другому етапі було використано два підходи: метод оцінювання через інтерв'ю як професійних, так і особистісних компетенцій (*hard skills* і *soft skills*) для штатного персоналу (2012 р) і Центр оцінки (Ассесмент –центр) — для кандидатів (2014 р).

Одночасно, у 2006—2012 роках було проведено оцінку професійних компетенцій і потенціалу розвитку працівників вітчизняного холдингу, який налічував на той час 8500 працівників. 15 % персоналу (майже 1300 осіб) регулярно отримували рекомендації щодо розвитку необхідних компанії на той час професійних та особистісних компетенцій у форматі кар'єрного коучінгу.

На першому етапі (з 2006 по 2008 роки) оцінка проводилась кожні 3 місяці в присутності комісії з 3-4 керівників підприємства, в тому числі й начальника відділу кадрів. Оцінюванню підлягали усі керівники середніх ланок: менеджери з продажу, менеджери з закупівлі товарів, керівники фінансових відділів, складів тощо. Пройшовши оцінювання та отримавши відповідні рекомендації, керівники проводили аналогічне оцінювання для підлеглих, кожен у своєму відділі. Відповідно до отриманих результатів, кожні 3 місяці відбувався перерахунок бонусної частини оплати праці.

На другому етапі (з 2008 року) нами було запропоновано проведення соціального аудиту. В рамках проекту було впроваджено практику навчання управлінського персоналу взаємодії з підлеглими безпосередньо на робочих місцях. Окрім цього, керівники були зобов'язані заповнювати уніфіковані для всієї організації Чек-листи та Лист оцінки працівника (кандидата). Оцінка кандидатів таким методом досить швидко оптимізувала процес підбору персоналу на масові позиції, наприклад, покоївок для готелю, продавців і касирів при відкритті нового об'єкту.

У 2013—2015 роках процедури оцінювання було впроваджено для потужної рітейл- мережі, об'єкти якої знаходились одночасно трьох країнах. Основним критерієм під час вибору методів оцінювання було обрано системність. Під час роботи над проектом ми зіткнулися з такими проблемами, як: закритість інформації не лише про стратегічні орієнтири, а й про цілі компанії на найближчий рік; низький рівень вмотивованості та зацікавленості співробітників у розвитку компанії; демонстрація відсутності потреби у професійному вдосконаленні та висока плинність персоналу, спровокована, як не дивно, безпосередньо департаментом з управління персоналом.

Після проведення моніторингу та узгодження концепції з топ-менеджментом компанії, нами було запропоновано процедуру оцінювання, яка передбачала: по-перше, узгодження кластерів компетенцій для кожної посади із їхньою значущістю для компанії, дочірнього підприємства, філіалу та відділу на найближчий рік від моменту оцінювання; по-друге, визначення пріоритетності розвитку тих чи тих компетенцій працівників виключно в розрізі стратегічних орієнтирів організації. Одночасно були сформовані команди для стартапів та управління змінами, а також створена база внутрішнього кадрового резерву. Крім цього, особливу увагу в процесі оцінювання було приділено виявленню «талентів» серед працівників, що дозволило впровадити не лише систему розвитку талентів, а й Школу менеджера.

Унаслідок запропонованих заходів рівень зацікавленості персоналу у розвитку власних компетенцій зріс майже вдвічі (з 35 % до 65 %). Процес оцінювання персоналу даної компанії набув системності та регулярності: обов'язкове наскрізне оцінювання один раз на рік та щомісячне проведення оцінювального інтерв'ю лінійними керівниками своїх підлеглих з метою коригування не лише функціональних, а й розвиваючих завдань.

Таким чином, ми дійшли висновку про необхідність інтегративного підходу до оцінювання персоналу, який дозволив би змістити акцент із факту встановлення відповідності посади на відповідність стратегічним цілям організації. Враховуючи складність і специфічність оцінювання саме управлінського персоналу, нами розроблено систему оцінювання керівників середнього та нижчого рівнів «СКМР» (стратегія-компетентність-мотивація-розвиток) із можливістю її подальшої адаптації для інших категорій персоналу.

Оцінка «СКМР» — це комплексний метод діагностики управлінського персоналу, який передбачає щорічну інтегровану оцінку успішності співробітника в професійній діяльності, його вмотивованість і динаміку розвитку компетенцій у контексті стратегічного розвитку організації.

Основний інструментарій методу «СКМР» передбачає: стратегічний план розвитку організації (С), модель професійних та особистісних компетенцій працівника згідно з посадою (К), його мотиваційний профіль (М) і карту кар'єрного розвитку (Р).

Особливими ознаками оцінки «СКМР» є такі аспекти:

- у першу чергу оцінюється безпосередньо поведінка управлінця (за визначеними індикаторами), його здатність до прийняття ефективних рішень і визначення пріоритетів у процесі виконання операційних завдань ним самим і його підлеглими;
- відбувається зіставлення показників учасника оцінки із його попередніми результатами, а не з показниками інших керівників, адже враховуються можливі відмінності та особливості управлінської діяльності в різних підрозділах;
- порівняння змін у професійній поведінці співробітника здійснюється із врахуванням стратегічних зрушень і перспектив організації;
- усі інструменти оцінювання органічно доповнюють один одного, тобто є конгруентними;
- в оцінюванні приймають участь не менше трьох експертів;

- результати оцінювання обов'язково узгоджуються з керівником оцінюваного і не можуть бути пов'язані виключно із особистісним розвитком працівника, адже основний орієнтир — стратегія розвитку організації;
- під час складання карти розвитку учасники оцінювання приймають безпосередню участь у підборі не лише форм та інструментів, а й так званих «точок контролю змін»;
- річний план розвитку компетенцій оцінюваного управлінця супроводжується проведенням коуч-сесій.

Аналізуючи досвід застосування оцінки «СКМР» для кількох вітчизняних підприємств, можемо говорити про підтверджену доцільність цього методу для вирішення таких організаційних задач, як: рекрутинг персоналу (підбір нових співробітників, формування кадрового резерву, створення ефективних управлінських команд і команд для проекту); визначення напрямків індивідуального розвитку управлінського персоналу; формування стратегічного мислення керівників середньої ланки; підвищення лояльності персоналу; визначення ролі та міри залученості управлінського персоналу до реалізації стратегічних і тактичних цілей компанії.

Основні етапи оцінювання за методом «СКМР» передбачають:

- визначення стратегічних цілей організації;
- каскадування цілей через тактичні до операційних задач з подальшим виокремленням функціональних та розвиваючих;
- порівняльний аналіз отриманих даних щодо компетентності та потенціалу оцінюваного управлінця з профілем посади та стратегією розвитку організації;
- групування професійних та особистісних компетенцій відповідно до стандартизованого «репозитарію компетенцій», узгодженого з керівником компанії;
- комплексне оцінювання рівня розвитку компетенцій за допомогою центру оцінки, кейс-методу, інтерв'ю за компетенціями та іншими методами, проаналізованими в табл. 1, враховуючи посаду та специфіку професійної діяльності оцінюваного працівника;
- визначення типу особистості та специфіки професійної поведінки за допомогою методики DISC;
- аналіз динаміки поведінкових і компетентнісних змін, які відбулися або не відбулися в результаті дотримання розвиваючих призначень коуча;
- проходження тестування й побудова діаграми «Мотиваційний профіль», що відображає зацікавленість, мотиви поведінки та внутрішній, прихований потенціал учасника оцінки;
- самоаналіз розвитку компетенцій за допомогою коуч-сесії з використанням технології «KREDO»;
- складання індивідуального плану розвитку професійних та особистісних компетенцій та підбір інструментів для його реалізації за принципом 10/20/70;
- складання плану розвитку команди, враховуючи міру впливу оцінюваного керівника на підлеглих тощо.

Висновки. На нашу думку, інструментарій оцінювання працівника «СКМР» на основі не лише поведінкових індикаторів, а й мотивів і можливостей на рівні неусвідомленої компетентності, врахування динаміки змін у професійному розвитку та аналіз якості виконання тактичних задач, сприяє об'єктивності оцінки управлінського персоналу. Іншою особливістю методу «СКМР» є те, що ре-

зультати оцінювання оперативно трансформуються у конкретні рекомендації, які містить карта розвитку працівника, що також дає можливість уникнути поверховості та формалізованого підходу до оцінювання. Включення мотиваційного профілю до системи «СКМР» дозволяє не лише встановити міру відповідності посаді та можливості працівника підлаштуватися під зміну стратегічних цілей, але і його бажання це робити. Метою подальших наукових розвідок є створення цілісної методики оцінювання «СКМР» із можливістю її застосування для різних категорій персоналу.

Література

1. *Іванова С.* Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Е. Борчанинова — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 280 с.
2. *Левінсон Г.* Асесмент організацій / [Пер. з англ.]. — Х.: Гуманітарний центр, 2011. — 424 с.
3. *Річі Ш., Мартін П.* Управління мотивацією / [Перекл. з англ. під ред. Е.А. Клімова]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с.
4. *Ходкінсон Дж.П., Сперроу П.Р.* Компетентна організація / [Пер. з англ.]. — Х.: Гуманітарний центр, 2007. — 392 с.
5. *Цимбалюк С.О.* Технології управління персоналом: навч. посіб./ С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2009. — 399 с.
6. International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2009). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations // International Journal of Selection and Assessment, 17(3). P. 243—254.

References

1. Ivanova, S. (2012), Razvitie potentsiala sotrudnikov: Professionalnyie kompetentsii, liderstvo, kommunikatsii [Capacity development of employees: Professional competences, leadership, communication], Alpina Publisher, Moscow, Russia.
2. Levinson, H. (2011) Asesment orhanizatsiy [Organizational Assessment], Translated by «Humanitarnyy tsentr», Kharkov, Ukraine
3. Richi, Sh. and Martin, P. (2004) Upravlinnya motyvatsiyeyu [Management of Motivation], Translated by Klymov, E.A., YuNYTY-DANA, Moscow, Russia.
4. Khodkinson, Dzh.P. and Sperrou P.R. (2007), Kompetentna orhanizatsiya [The Competent Organization], Translated by «Humanitarnyy tsentr», Kharkov, Ukraine
5. Tsybalyuk, S.O. (2009) Tekhnolohiyi upravlinnya personalom: navch.posib. [The Technologies of Personnel Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2009). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. International Journal of Selection and Assessment, 17(3), 243–254.

Стаття надійшла до редакції 23.06.17 р.