

УДК 331.3

Галайда Т.О.
старший викладач кафедри економіки підприємства
та управління персоналом
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка

Соломаха О.М.
студентка
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

AN EFFECTIVE SYSTEM OF PERSONNEL EVALUATION OF THE ENTERPRISE AS THE DIRECTION OF THE DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN UKRAINE

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено методологічні основи формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємствах в Україні, яка побудована на принципах корпоративної соціальної відповідальності. Визначено роль системи оцінювання персоналу як одного з напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Розглянуто цілі, принципи та підходи до проведення оцінювання персоналу методом «360 градусів». Здійснено аналіз переваг, недоліків, особливостей і перспектив застосування цієї методики. Розроблені рекомендації щодо застосування в системі оцінювання персоналу методу «360 градусів» у практиці соціально відповідальних підприємств в Україні з метою підвищення ефективності системи управління персоналом.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, персонал, оцінювання персоналу, методи оцінювання персоналу, розвиток персоналу.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы методологические основы формирования эффективной системы оценки персонала предприятий в Украине, которая построена на принципах корпоративной социальной ответственности. Определена роль системы оценки персонала как одного из направлений развития корпоративной социальной ответственности. Рассмотрены цели, принципы и подходы к проведению оценки персонала методом «360 градусов». Осуществлен анализ преимуществ, недостатков, особенностей и перспектив применения этой методики. Разработаны рекомендации по применению в системе оценки персонала метода «360 градусов» в практике социально ответственных предприятий в Украине с целью повышения эффективности системы управления персоналом.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, персонал, оценка персонала, методы оценивания персонала, развитие персонала.

ANNOTATION

The article examined the methodological bases of the formation of an effective system of personnel assessment in enterprises in Ukraine, which is built on the principles of corporate social responsibility. Defined the role of the evaluation system of staff as one of the directions of the development of corporate social responsibility. Considered the objectives, principles and approaches at the valuation staff method «360 degrees». The analysis of advantages, disadvantages, characteristics and prospects of the application of this methodology. Developed recommendations on the application of the system of personnel assessment method «360 degrees» in the practice of socially responsible businesses in Ukraine with the aim of improving the effectiveness of the system of personnel management.

Key words: corporate social responsibility, personnel, estimation of personnel, methods of estimation of personnel, development of the personnel.

Постановка проблеми. Людський капітал підприємства є незаперечною основою забезпечення його конкурентоспроможності. Розвиток працівників українських підприємств є рушійною силою розвитку підприємництва та економіки країни загалом, наближення до міжнародних стандартів ведення бізнесу. Соціальна відповідальність бізнесу та корпоративна соціальна відповідальність є потужним інструментом впливу на розвиток персоналу підприємства. Соціально орієнтоване та соціально відповідальне підприємство прагне створити оптимальні умови для персоналу та водночас очікує отримати віддачу від упровадження таких заходів. З метою визначення цієї віддачі необхідно здійснювати оцінювання персоналу та його внеску в результативність і ефективність діяльності підприємства. Отже, тема дослідження є актуальною з погляду необхідності розроблення підходів до формування системи оцінювання персоналу на підприємстві, яка повинна базуватися на принципах корпоративної соціальної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню системи оцінювання персоналу підприємства та розвитку корпоративної соціальної відповідальності присвячена значна кількість праць вітчизняних вчених, зокрема Л.В. Балабанової [1], Т.В. Бучинської [2], О.А. Грішнєвої [3], О.В. Григор'євої [4], Є.В. Коваленко [5], А.М. Колота [3], Ю.А. Опанасюка [6], О.О. Петренка [7], С.В. Позднякової [8], О.В. Шляги [9] та інших, які розглядали сутність та принципи корпоративної соціальної відповідальності, а також складники системи оцінювання персоналу, її методи, принципи та ефективність, показники, що визначають систему оцінювання, та інші аспекти.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Необхідність використання системного підходу до вирішення поставленої проблеми потребує подальших досліджень у галузі розвитку корпоративної соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах та побудови на її засадах ефективної системи оцінювання персоналу. Актуальними є подальші дослідження також і в напрямі пошуку адекватних методик оцінки персоналу і можливостей їх використання у практиці соціально відповідальних підприємств в Україні.

Мета статті полягає у дослідженні методологічних основ формування ефективної системи оцінювання персоналу підприємства на принципах корпоративної соціальної відповідальності із застосуванням методу «360 градусів».

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна соціальна відповідальність підприємства поділяється на дві групи: внутрішню і зовнішню. Саме до внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності належать практики підприємства щодо власного персоналу, тобто все те, що стосується розвитку людського капіталу на рівні підприємства. Оцінювання персоналу є невід'ємним елементом такого напрямку корпоративної соціальної відповідальності, як розвиток персоналу.

Аналіз розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні свідчить, що ця концепція поступово розвивається і стає важливою частиною діяльності суб'єктів господарювання різних розмірів і видів економічної діяльності [5, с. 138].

Все більше компаній в Україні щорічно складають та публікують соціальні звіти, що містять інформацію про діяльність за всіма складниками в межах концепції соціальної відповідальності бізнесу.

Структура витрат суб'єктів господарювання на корпоративну соціальну відповідальність протягом 2010–2014 рр. залишилась майже без змін: понад 80% становлять витрати на персонал, і їх частка має певну тенденцію до зростання [5, с. 137].

Одним з елементів витрат на персонал підприємства є витрати на розвиток та відповідне оцінювання його результатів.

Оцінювання персоналу – це важливий елемент ефективного управління та актуальний в умовах сьогодення процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Різні системи, методи та методики оцінювання персоналу дають змогу виявити і розкрити потенціал кожного працівника і спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства [2, с. 60].

Ключовим питанням оцінювання персоналу є вибір методичного інструментарію забезпечення найбільшої об'єктивності оцінювання.

Сучасні технології оцінювання та атестації персоналу – це способи підвищення віддачі від цього капіталу, пошук шляхів, щоб найкращим

чином розпорядитися цими корпоративними ресурсами [9].

Цілями оцінки персоналу традиційно вважаються адміністративна (прийняття кадрових рішень на основі результатів оцінки), інформаційна (можливість отримання достовірної інформації про ефективність діяльності працівників) та мотиваційна (зацікавленість у забезпеченні ефективності праці та адекватному її оцінюванні у відповідності з очікуваннями).

Діапазон методів оцінювання персоналу дуже широкий. У конкретній ситуації управління персоналу підприємства їх можна застосовувати в довільній чи заданій комбінації. Використання видів, прийомів та методів аналізу для конкретних цілей вивчення процесу управління персоналу у сукупності становить методологію та методику його оцінки. Комплексне використання наявних методів дасть змогу забезпечити функціонування на підприємстві ефективного механізму оцінювання. Кожне підприємство в змозі обрати будь-який підхід до оцінювання персоналу, однак для ефективності оцінювання необхідно розуміти переваги та недоліки кожного з підходів, володіти інструментарієм для здійснення оцінок у межах обраного підходу тощо. Вибір підходу до оцінки персоналу є досить вагомим фактором у побудові ефективної, сучасної системи оцінювання персоналу на підприємстві [3].

Останніми десятиріччями на Заході, а з недавніх пір також у вітчизняному бізнесі завойовала неабияку популярність особлива методика оцінювання ділових та особистих якостей персоналу під назвою «360 градусів».

Оцінювання «360 градусів» – отримання даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей. Інформація при цьому надходить від осіб, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях (керівника, колег, підлеглого, клієнта). Оцінка може бути використана для вирішення найбільш широкого кола завдань, пов'язаних із професійним розвитком. Вона застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку [7, с. 177].

На практиці метод «360 градусів» виглядає таким чином: експерти визначають мету проведення оцінювання, розробляють унікальну форму опитувача, проводять анонімне анкетування колег оцінюваного. Виходячи з цілей, в анкеті можуть оцінюватися або окремі компетенції співробітника (активність, конфліктність, професійна етика), або цілий комплекс компетенцій (лідерство, уміння працювати в команді, амбітність, конфліктність, ділова прозорливість, рівень технічних навичок, баланс роботи й особистого життя). Крім того, сам оцінюваний співробітник бере участь в анкетуванні.

Сам термін «360 градусів» (повне коло) означає різноманітність джерел, які забезпе-

чують найповнішу «картину» діяльності працівників. Підприємство може використовувати оцінку з боку безпосереднього керівника, клієнта та самооцінку в програмі оцінювання (атестації) окремого структурного підрозділу. В іншому структурному підрозділі, де функціонують і «самокеровані» команди, можна використовувати оцінку колегами, підлеглими та самооцінку для досягнення результату. Тобто для ефективної оцінки необхідно сполучати різні джерела методики «360 градусів», але не обов'язково застосовувати одразу всі. При цьому важливо дотримуватись певних рекомендацій. У формалізованих формах оцінювання під власними коментарями співробітники ставлять підпис, а співробітник, який оцінюється, має право бачити ці імена. Коли надана інформація є аналізом оцінки всіх учасників процедури, то анонімність оцінювачів зберігається. Щоб уникнути трудових конфліктів, інформація має бути сукупністю коментарів всіх оцінювачів і повинна зберігатися анонімність кожного окремого вислову [10].

Досить значна кількість дослідників вважає, що впровадження такого методу оцінювання персоналу на підприємствах України є складним через психологічні труднощі, упереджене ставлення колег, відсутність відвертості, вплив емоцій на кінцевий результат. Водночас метод дає змогу оцінити працівника на робочому місці, що надалі допомагає побудувати програми розвитку працівників [7, с. 177].

Звичайно, будь-яка методика оцінювання персоналу має як свої переваги, так і недоліки. Правильне та комплексне застосування традиційних та інноваційних методів дає змогу отримати більш достовірні результати та на їх основі приймати найбільш вірні управлінські рішення. Основна відповідальність за інтерпретацію та узагальнення результатів оцінки під час застосування методу «360 градусів» лягає на плечі лінійних керівників.

Проблема трудомісткості застосування методу «360 градусів» зараз досить ефективно вирішується автоматизацією систем оцінювання. На ринку є декілька розробників таких систем та їх програмного забезпечення. Базові функції прикладних програм доповнюються розробниками на замовлення конкретних підприємств або допрацьовуються ІТ-відділами.

Перспективним вважається поєднання методики «360 градусів» з методом «assessment-центру».

Центр оцінювання (Assessment and Development Center) – це комплексний захід, що спрямований на оцінювання компетенцій та визначення галузей їх розвитку у кандидата, що є необхідним у прогнозуванні його успішності на конкретній посаді. Цей метод є гнучким та застосовується для вирішення різноманітних завдань, таких як:

1) оцінювання внутрішніх або зовнішніх кандидатів;

- 2) виявлення здібностей (талентів);
- 3) виявлення менеджерського (управлінського потенціалу);
- 4) розвиток команди;
- 5) визначення потреб у навчанні та розвитку;
- 6) розроблення корпоративних програм навчання [11].

Результати проведення «assessment-центру» з паралельним використанням методу «360 градусів» дають змогу розраховувати на покращення стану управління трудовими ресурсами через такі переваги:

1) покращується валідність оцінки, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень;

2) співробітники отримують обґрунтовану інформацію про власні сильні та слабкі сторони;

3) працівники отримують можливість більш реалістичної самооцінки за рахунок її порівняння з оцінками інших людей;

4) підвищується об'єктивність оцінки, оскільки оцінку формує не комісія з декількох осіб чи тільки менеджер з персоналу, а кілька груп спостерігачів;

5) процедура просування по службі тієї чи іншої особи є справедливою, адже в процесі проведення «assessment-центру» та оцінки «360 градусів» рішення стають більш прозорими.

Більшість суб'єктів господарювання США та Західної Європи, які використовують систему оплати з урахуванням компетентностей, застосовують моделі, що враховують набуті компетентності в межах посади чи професії. Використання такої системи винагороди співробітників дійсно підвищує зацікавленість у праці та реалізує мотиваційну теорію справедливості на практиці [6, с. 220].

Всі соціальні та економічні ефекти, які отримуються в результаті здійснення оцінки персоналу підприємства, дають змогу підприємству здійснювати свою діяльність за принципами корпоративної соціальної відповідальності.

Висновки. Оцінка персоналу є одним із найважливіших складників системи управління персоналом та важливим напрямом корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Для працівників об'єктивно проведена оцінка діяльності дає можливість мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а також значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності. Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідне поширення сучасних методів оцінювання, активне включення персоналу в процес його оцінювання через залучення до самоаналізу.

Для створення на соціально відповідальних підприємствах ефективної системи оцінювання персоналу необхідно дотримуватися низки умов, серед яких найбільш важливими є зацікавленість і підтримка вищого керівництва, наявність висококваліфікованих працівників, які відповідають за використання системи оці-

нювання персоналу, ретельна підготовка документів, які регламентують роботу системи оцінювання персоналу, своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінювання персоналу та встановлення чіткого зв'язку у роботі системи оцінювання працівників із системою оплати праці.

Мотиваційний складник розвитку персоналу підприємства буде задіяний не повною мірою без застосування ефективної системи оцінювання працівників.

Застосування методики «360 градусів» має певні переваги для проведення оцінювання саме ділових та психологічних складників кадрового потенціалу підприємства.

Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання роботи очікуваним, керівники можуть розробити конкретні управлінські рішення, а також заходи, спрямовані на поліпшення як загальних, так і індивідуальних результатів праці. Результати оцінювання персоналу доцільно використовувати у формуванні кадрових стратегій, всіх напрямів кадрової політики та корпоративної культури підприємства.

Виникає необхідність і надалі досліджувати методологічні основи та передумови розвитку систем оцінювання працівників вітчизняних підприємств як важливого напрямку політики розвитку персоналу з метою підвищення ефективності управління персоналом на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
2. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління / Т.В. Бучинська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – Вип. 1(57). – С. 59–64.
3. Григор'єва О.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві / О.В. Григор'єва, Т.О. Галайда, А.В. Іскрук // Ефективна економіка. – 2014. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3542>.
4. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2012. – 504 с.
5. Коваленко Є.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні / Є.В. Коваленко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 9. – С. 134–139.
6. Петренко О.О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями / О.О. Петренко // Проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 216–221.
7. Позднякова С.В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу / С.В. Позднякова, К.Ю. Потапова // Економічний аналіз. – 2013. – № 3. – Т. 14. – С. 173–179.
8. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – № 1. – С. 134–140.
9. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах / О.В. Шляга. А.С. Білоус [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf.
10. Гаврилова Н. Оцінка 360 градусів / Н. Гаврилова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view &id=315>.
11. Центр оцінки. Что это? Сайт компанії «HR-технології» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrt.com.ua/centre-assessment>.