

УДК 331.108.43

Бойченко В.С.*кандидат економічних наук, доцент
Запорізького національного технічного університету***Данюк О.В.***студентка
Запорізького національного технічного університету*

АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ МФ «ФАВОРИТ ПЛЮС»

ANALYSIS ON PERSONNEL EVALUATION PROCEDURES LTD. MF «FAVORITE PLUS»

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто процедуру оцінки персоналу на ТОВ МФ «Фаворит плюс». Виявлено найпоширеніші методи оцінки, що використовуються на підприємстві, та їх систематичність. З метою удосконалення структури оцінки персоналу на підприємстві було запропоновано запровадити новий підхід оцінки персоналу, що має рекомендаційний характер.

Ключові слова: підприємство, методи оцінки, персонал, внутрішня оцінка, зовнішня оцінка.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена процедура оценки персонала на ООО МФ «Фаворит плюс». Выявлены распространенные методы оценки, которые используются на предприятии, и их систематичность. С целью совершенствования структуры оценки персонала на предприятии было предложено ввести новый подход оценки персонала, который имеет рекомендательный характер.

Ключевые слова: предприятие, методы оценки, персонал, внутренняя оценка, внешняя оценка.

ANNOTATION

The paper was reviewed by the staff assessment procedure on MF «Favorite plus». Revealed common assessment methods are used in the company and their regularity. In order to improve the structure of personnel evaluation in the enterprise, it was proposed to introduce a new evaluation approach of staff who has a recommendation.

Keywords: enterprise, methods of assessment, personnel, internal evaluation, external evaluation.

Постановка проблеми. Актуальність даної теми полягає у тому, що оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління персоналом у всіх його підсистемах. Застосування системи оцінки персоналу дозволяє визначити значимість співробітників для підприємства і стимулювати зміни їх діяльності в кращу сторону. Розроблення якісних методів оцінки персоналу є одним із найважливіших завдань сучасного менеджменту. Від правильного вибору методу оцінки залежить успішність системи стимулювання, а отже, – ступінь задоволеності працівників і в кінцевому підсумку – економічні показники підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у галузі оцінки персоналу зробили такі вчені, як О.В. Крушельницька та Д.Н. Мельничук [1], А.М. Колот [2], С.С. Немикіна [3], К.М. Дідур [4] та інші, праці яких мають теоретичну та практичну значимість.

Вагомий внесок у теоретичну розробку проблем оцінки персоналу зробили такі зарубіжні

вчені-економісти, філософи та соціологи, як: П. Армстронг [5], А. Маслоу [6], Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман [7] та інші.

Мета статті. Завданням статті є вивчення особливостей процедури оцінки персоналу на ТОВ МФ «Фаворит плюс».

Викладення основного матеріалу. Необхідність оцінки не викликає сумнівів, і переважна більшість організацій розуміють її значення. Тому вміння проводити ефективну оцінку – одне із основних завдань щодо поліпшення кадрового управління, для отримання об'єктивної інформації про рівень професійної підготовки, результативності діяльності співробітників, а також для вирішення питання про присвоєння працівникові кваліфікаційного розряду.

М'ясна фабрика «Фаворит плюс» – велике сучасне Дніпропетровське м'ясопереробне підприємство, яке почало свою діяльність у січні 2004 року. Воно являється підприємством корпорації «АТБ» [8]. На ньому працюють близько 1500 осіб, продукцію фабрики продають у різних областях 23 компанії-дистриб'ютори, продукція представлена більш ніж у 6000 торгових точках. Майже в кожній області МФ «Фаворит плюс» представляє територіальний або регіональний менеджер. Асортимент налічує більше 130 найменувань продукції, що випускається під трьома торговими марками: «М'ясна лавка», «Ковбасний ряд» і «Добров» [9].

На підприємстві МФ «Фаворит плюс» існує обов'язкова внутрішня оцінка персоналу, яка проводиться один раз на 1 рік (з метою підвищення ефективності діяльності працівників) та при прийомі на роботу. Але за власним бажанням керівники підрозділів можуть проводити оцінку професійних та особистісних якостей на власний розсуд. Це сприяє вдосконаленню діяльності кожного працівника і підрозділу в цілому. Також треба відзначити, що на підприємстві присутня зовнішня оцінка керівників усіх рівнів, що дозволяє скоригувати засоби керівництва та покращити діяльність кожного підрозділу.

Проводячи оцінку, керівництво підприємства у першу чергу ставить собі за мету ефективно побудувати організаційну структуру під-

приємства, визначити оптимальну чисельність персоналу і найбільш ефективно розподілити обов'язки між працівниками. Також у процесі оцінки персоналу вирішуються такі завдання:

- оцінка праці працівників відповідно до їхньої спеціальності, кваліфікації, та при необхідності направити їх на підвищення кваліфікації та навчання;
- підбор і розстановка кадрів, виявлення внеску кожного працівника в діяльність підприємства;
- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;
- покращення структури, стилю, методів управління персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих;
- визначення якостей та навиків працівників, які необхідно удосконалити.

Оцінка персоналу є складовою загального управління персоналом МФ «Фаворит плюс», спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку діяльності всього підприємства.

Оцінка персоналу виступає як потужний інструмент мотивації праці. На базі проведеної оцінки персоналу на МФ «Фаворит плюс» формується система мотиваційних винагород персоналу. Оцінка працівника являє собою процедуру, проведену з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності визначеним вимогам.

Перед кожною оцінкою видається наказ з оголошенням складу комісій та термінів проведення процедури.

Щорічна оцінка працівників відбувається у три етапи:

1. Підготовка до проведення оцінки.
2. Проведення оцінки.
3. Підбиття підсумків оцінки.

Серед найчастіше використовуваних методів оцінки в МФ «Фаворит плюс» можна виокремити такі:

- оцінка показників роботи;
- експертні оцінки;
- психологічне тестування;
- щорічна оцінка робочих показників;

Конкретний зміст роботи на кожному із етапів має власну специфіку. На етапі підготовки до проведення оцінки в МФ «Фаворит плюс» входять:

- розробка плану проведення оцінки;
- вибір методів і типових форм оцінки виконавців, і саму процедуру оцінки;
- підготовка внутрішніх інструкцій оцінки;
- складання списку працівників, які підлягають оцінці;
- підготовка графіка проведення оцінки;
- оповіщення працівників про конкретні строки проведення оцінки;
- підготовка і розмноження бланків, типових форм, необхідних оцінці.

Результати оцінки мають рекомендаційний характер. Кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування. Робота працівника оцінюється з урахуванням його особистого внеску до виконання планів підрозділу, кваліфікації, і виконання ним посадових обов'язків. За підсумками цих даних атестаційна комісія відкритим голосуванням дає одну із таких оцінок діяльності працівника:

- відповідає своїй посади;
- відповідає своїй посади за умови поліпшити роботу і виконання рекомендацій комісії з повторним атестацією за рік;
- відповідає займаній посаді.

Результати оцінки працівників МФ «Фаворит плюс» зафіксовується у формі для зручної обробки і подальшого використання даних. На кожного працівника заводять і регулярно заповнюють форму (картку) оцінки компетентності – обов'язок атестаційної комісії, оскільки саме вони проводять оцінку персоналу. Заповнені форми і додатки передаються безпосередньому керівнику за три дні до призначеної співбесіди. Безпосередній керівник оцінює своєчасність, якість, результативність роботи працівників протягом року, рівень їхніх знань, професійні та ділові якості. Заповнену форму щорічної оцінки, керівник передає працівнику для ознайомлення з оцінкою за день до проведення співбесіди. В установленій термін проводиться співбесіда працівника з безпосереднім керівником, у ході якої обговорюються виконання особистих планів згідно з посадовими обов'язками, оперативність та якість виконаних ними робіт, робоче навантаження.

За результатами оцінювання, самооцінювання та після співбесіди керівником виставляється підсумкова оцінка.

Керівник вищого рівня ознайомлюється з результатами оцінювання та затверджує результати оцінки. У разі необхідності керівник може провести відповідні співбесіди. Заповнені форми щорічної оцінки надаються до працівників служби роботи з персоналом, яке вносить числове кодування наданих оцінок в комп'ютерну програму та долучає її до особової справи службовця. Служба управління персоналом аналізує і узагальнює результати оцінки, готує проекти відповідних рішень з питань кадрового менеджменту. Указані висновки враховуються при складанні річних планів роботи з персоналом, визначенні щорічної та перспективної потреби в персоналі, формуванні замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників, плануванні їх кар'єри.

Результати щорічної оцінки враховуються при атестації працівників при розгляді питань просування по службі, встановлення надбавок, премій або зміни їх розміру, а також при вирішенні питань щодо формування кадрового резерву та інше.

У випадку, коли працівники отримують низьку оцінку стосовно виконання покладе-

них обов'язків і завдань, до них можуть застосовуватися заходи дисциплінарного впливу, передбачені чинним законодавством (ст. 148, 149 Кодексу законів про працю України), або встановлюють певний термін для поліпшення показників роботи, проведення додаткових співбесід тощо.

У разі незгоди з оцінкою, отриманою від безпосереднього керівника, працівник у десятиденний термін може звернутися із заявою до керівника вищого рівня, висловивши зауваження та обґрунтувавши їх. Рішення керівника вищого рівня є ухвальним.

Також у МФ «Фаворит плюс» присутня обов'язкова зовнішня оцінка керівників та менеджерів по персоналу. Вона відбувається систематично, за наказом керівників вищої ланки. Керівники та менеджери по персоналу ходять до HR-клубу при консалтинговій компанії «Персонал-Бізнес-Центр». У ньому вони проходять незалежну оцінку своїх умінь, навичок і професійних якостей як керівників підрозділів. Це дозволяє знайти недоліки у власному керівництві. Також у клубі проходить не тільки експертна оцінка, але й коригують недосконалі засоби управління, обговорюють нові напрями та інструменти в управлінні персоналом, у тому числі в корпоративному навчанні, висловлюють свою думку на круглих столах і групових дискусіях, вітають найдостойніших з професійними досягненнями.

Одним із головних завдань є оцінка та підвищення рівня знань та професійної компетентності у новачків, що роблять перші кроки у сфері управління персоналом на МФ «Фаворит плюс».

Для досвідчених HR стимулом до участі в клубній роботі є можливість самореалізації та передача накопиченого досвіду.

Багатоплановість завдань, якими доводиться займатися керівникам і менеджерам з персоналу, вимагає значного обсягу спеціальних знань. Не у всіх є фінансові ресурси для самонавчання, між тим прогалини у знаннях і вміннях потрібно закривати. Вихід – спілкування у колі колег, обмін інформацією та досвідом у професійному клубі. Клубна робота в МФ «Фаворит плюс» вже зарекомендувала себе як ефективний метод оцінки керівників та підвищення їх кваліфікацій.

Протягом року в HR-клубі розглядають такі основні теми:

1. «Технологія відбору, наймання й адаптації; діагностики та оцінки персоналу».
2. «Масовий підбір».
3. «Оцінка і тестування персоналу за новими методиками».
4. «Система періодичної оцінки персоналу».
5. «Передача технології Assessment Center».
6. Тренінг «покликання – лідер».

Найголовніше те, що при розгляді будь-якої теми існує можливість почути думку, коментарі та поради професіонала дуже важлива,

тому на клубні зустрічі також запрошують кращих фахівців з інших підприємств.

Важно зазначити, що, відвідуючи цей захід, учасники не лише навчаються методам ефективного керівництва, а ще й розширюють коло професійних контактів, тому члени клубу пишуться тим, що вони сприяють формуванню та розвитку на МФ «Фаворит плюс» ефективного цивілізованого бізнесу, заснованого на передових технологіях управління.

Завдяки успішній діяльності в HR-клубі керівники МФ «Фаворит плюс» на власний розсуд проводять оцінку своїх підрозділів для покращення їхньої діяльності та визначення найкращих співробітників. Найпоширеніший метод, який вони використовують, – метод «360 градусів».

Ця оцінка включає у себе не тільки аналіз діяльності з боку безпосереднього керівника співробітника, але й отримання розширеного оціночного зворотного зв'язку від його найближчого оточення – колег, підлеглих, а в окремих випадках – і зовнішніх клієнтів даного співробітника, з якими він веде безпосередню взаємодію.

Оцінка «360 градусів», як і інші оцінки, які проходять на МФ «Фаворит плюс», відбувається у 3 етапи:

1. Підготовка до оцінки.
2. Проведення оцінки «360 градусів».
3. Аналіз та інтерпретація отриманих даних.

Насамперед керівники та менеджери з персоналу заздалегідь визначають, що буде об'єктом майбутньої оцінки, які особисті/професійні якості будуть вимірюватися. Потім визначають учасників процесу оцінки. Як правило, при проведенні оцінки «360 градусів» опитують чотири групи співробітників організації (рис. 1) та займаються розробкою опитувальника (анкети) «360 градусів».

Стандартний опитувальник складається із декількох блоків, що відображають найбільш важливі аспекти роботи співробітника, які можуть бути оцінені за допомогою оцінки «360 градусів» (наприклад, «побудова відно-



Рис. 1. Учасники процесу оцінки персоналу методом «360 градусів»

син», «управління людьми», «робота з інформацією»). Кожен аспект розкривається за допомогою окремої групи питань (5-7 питань).

Виходячи з рисунка 1, треба сказати, що, вибираючи учасників процедури «360 градусів», важливо переконаватися, що при взаємодії з цими людьми співробітник має можливість проявляти компетенції (професійні якості), які оцінюються.

На наступному етапі, етапі проведення оцінки «360 градусів», учасники отримують на руки чистий екземпляр опитувальника і за відведений час повинні його заповнити. Під час проведення оцінки «360 градусів» забезпечуються повна конфіденційність і захищеність отримуваних відомостей. Як правило, доступ до первинних даних має усього декілька осіб із числа експертів, які згодом займаються обробкою анкет і підготовкою аналітичних звітів.

На етапі обробки відповіді учасників заносяться в загальну базу, підсумовуються і по кожній групі респондентів виводиться середній результат (рис. 2).

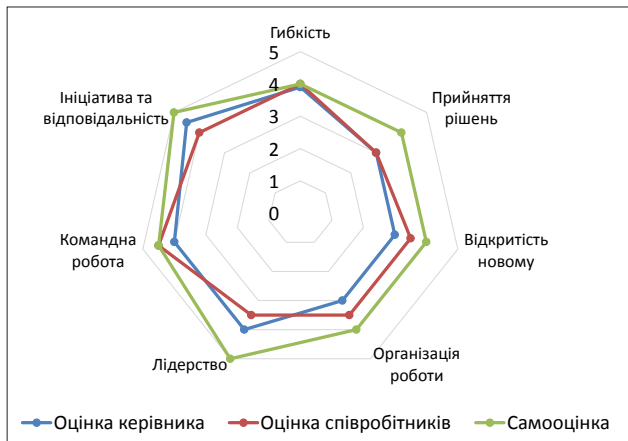


Рис. 2. Приклад формату представлення методу «360 градусів»

З рисунка 2 видно, що в результаті оцінки, проведеної за технологією «360 градусів», оцінюваний співробітник отримує всебічний і, як наслідок, найбільш об'єктивний зворотний зв'язок про результати його діяльності та рівні розвитку ключових компетенцій необхідних для успішної роботи. Саме тому оцінка «360 градусів» є найбільш ефективною технологією порівняно з традиційною атестацією, при якій оцінка співробітника здійснюється

переважно на підставі думки безпосереднього керівника оцінюваного.

Після обробки результатів важливим стає якість зворотного зв'язку – повнота інформації, спосіб донесення до співробітників і технологія прийняття рішень за результатами оцінки. Зворотний зв'язок проводиться у формі індивідуальної співбесіди з безпосереднім керівником або в парі з менеджером з персоналу.

Висновки та пропозиції. Таким чином, можна сказати, що сучасна система управління персоналом в МФ «Фаворит плюс» базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Оцінка персоналу є систематичною та проводиться на різних ланках підприємства. Таке відношення до оцінки персоналу спонукує прагнення підприємців забезпечити максимальну ефективність функціонування виробництва.

Однак, на жаль, у МФ «Фаворит плюс» є недоліки в процедурі оцінки персоналу – це відсутність автоматизованої оцінки. Саме тому метою подальших досліджень має стати вивчення пропозиції щодо удосконалення процедури оцінки персоналу, що створить передумови для більш ефективної праці на підприємстві.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Н. Управління персоналом : навчальний посібник. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
3. Немикіна С.С. Сутність і завдання оцінки персоналу // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. – Ч. 2. – 2006. – С. 45-47.
4. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М. Дідур // Менеджмент персоналу. – № 11. – 2012. – С. 15-24.
5. Армстронг П. Практика управління людськими ресурсами. – М. : Питер, 2012. – 848 с.
6. Маслоу А. Мотивація и личность. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.
7. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Мотивація к работе. – М. : Вершина, 2007. – 238 с.
8. Офіційний сайт ТАВ «МФ «Фаворит плюс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mffavorit.dp.ua/ru/production/meat_lavka/.
9. Мясная фабрика «Фаворит плюс» подвела итоги III квартала 2014 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukragroconsult.com/news/myasnaya-fabrika-favorit-plyus-podvela-itogi-iii-kvartala-2014-goda>.