КОТ АГНЕШКА ЄВА,
докторант
Міжрегіональна академія
управління персоналом

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПЕРЕДУМОВ І ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО МЕНТАЛІТЕТУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Технологія формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу має ґрунтуватись на якісно-кількісній оцінці як самого зазначеного явища, так і тих передумов і факторів, що сприяють його формуванню та розвитку. Дослідження передумов дає змогу керівникові прийняти до уваги особливості певного трудового колективу. Якісно-кількісне оцінювання факторів формування та розвитку трудового менталітету працівників дозволяє виявити, наскільки соціально-трудові відносини у колективі є «соціалізованими», тобто сприятливі для включення працівника у даний колектив.

Дослідження особливостей оцінювання ціннісних орієнтацій та соціально-психологічних характеристик управлінського персоналу, котрі виступають в якості передумов формування та розвитку його трудового менталітету, показало, що менеджери звертають на них увагу у межах стандартних процедур оцінки, атестації, аудиту та сертифікації персоналу. Для з'ясування переліку соціально-психологічних характеристик управлінців, які є найбільш актуальними у сучасних умовах, а також для визначення методів їх оцінювання, виникла необхідність більш детально розглянути сутність вказаних процедур.

Метою статті є дослідження та аналіз методичних засад оцінювання передумов і факторів формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу.

Деякі фахівці ототожнюють поняття «оцінка» та «атестація» персоналу, оскільки їх процедури є схожими у методичному плані. Так, наприклад, С. Шекшня та Н. Єрмошкін під атестацією розуміють традиційний метод оцінки персоналу, при якому керівництво періодично оцінює ефективність виконання посадових обов'язків за допомогою стандартних критеріїв, а під оцінкою – ще й реалізацію організаційних цілей [16, с. 187]. У такому визначенні атестація та оцінка персоналу є тотожними поняттями, адже головне питання, яке вони вирішують – це ступінь ефективності виконання посадових обов'язків персоналом організації.

На погляд А. Кібанова, атестацію персоналу організації слід

© Кот Агнєшка Єва, 2012

розглядати як процедуру визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових і особистих характеристик працівників, якості праці і її результатів та встановлення їх відповідності (невідповідності) посаді, що обіймається. У межах атестації персоналу науковець виокремлює ділову оцінку персоналу. Вона передбачає встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій, якостей) вимогам посади або робочого місця [14, с. 418]. Виходячи з цього, атестація персоналу – це процес оцінювання персоналу з точки зору відповідності посаді низки його кількісно-якісних характеристик, тоді як ділова оцінка розглядає тільки якісну складову характеристики персоналу організації. Одночасно ділова оцінка та атестація персоналу мають на меті встановити факт відповідності або невідповідності характеристик працівника певній посаді.

Схожої думки щодо призначення атестації персоналу дотримується В. Савченко, пропонуючи під атестацією розуміти оцінку кадрів, яка проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників [10, с. 204].

Оцінювання персоналу представляє собою один з найважливіших елементів системи управління персоналом виробничої організації, який дозволяє не тільки планувати персональні переміщення, формувати кадровий резерв, а й оцінювати якість персоналу з точки зору його відповідності цілям бізнесу та стратегії підприємства [5, с. 60]. Якщо таке оцінювання проводить зовнішня консалтингова група, то вона перетворюється в аудит персоналу. Його головною метою є отримання оцінки ефективності та продуктивності діяльності персоналу як одного з найважливіших факторів, які забезпечують прибутковість компаній [14, с. 618]. В той же час ряд фахівців висловлюють думку, що аудит персоналу є спрямованим на процедури управління кадрами, які застосовує у своїй практиці певне підприємство. Результатом такого аудиту являється графічна модель того, як в компанії виконуються кадрові процедури. Це дає можливість простежити вузькі місця в управлінні персоналом організації [12, с. 35-36]. Тобто аудит персоналу дозволяє управлінцям проаналізувати доцільність застосування тих або інших методів управління, розробити модель управління людьми, котра враховує наявні ресурси та можливості для конкретної організації.

Однак деякі фахівці зазначають, що в сучасних умовах традиційні підходи до оцінювання або атестації персоналу вимагають принципових змін. В першу чергу, це пов’язано з входженням країни у світову спільноту, в якій діють певні вимоги до персоналу організації. У зв’язку з

цим, на сьогоднішній день з'явилась така процедура як «сертифікація персоналу». Хоча вона тільки починає входити у практику сучасного менеджменту на вітчизняних підприємствах, але вже викликала певний інтерес у колі науковців та управлінців. Зокрема, за ствердженням В. Панкова та І. Тупіка, сьогодні традиційна процедура атестації персоналу не дозволяє встановити реальний рівень кваліфікації працівників внаслідок низки причин: слабкого зв'язку між результатами атестації з системою профнавчання, втратою єдності вимог для однакових спеціальностей, посад у різних виробництвах, а також досить формального підходу до формування атестаційних комісій та порядку проведення атестації [9, с. 9-10].

Можна погодитись, що саме відсутність єдиних вимог та стандартів до професійної компетентності працівника не дає змоги розробити уніфіковану процедуру атестації працівників певної спеціальності, посади і т. ін. Саме тому, на погляд фахівців, ціллю проведення сертифікації персоналу є визначення рівня компетентності працівника, підтвердження відповідності рівня його підготовки, професійних знань, навиків та досвіду встановленим вимогам і стандартам [9, с. 10]. При цьому головною особливістю даної процедури є те, що в результаті її проходження працівник отримує документ – сертифікат, який дозволяє йому працювати у даній галузі.

Проте, на наш погляд, такий підхід викликає деякі питання. По-перше, сертифікація охоплює тільки компетентність та кваліфікаційні вимоги до працівника і не передбачає оцінювання інших якісних характеристик, зокрема соціально-психологічних. По-друге, встановлення стандартів та видання сертифікатів повинен здійснювати спеціальний орган, який є легітимним для усіх підприємств будь-якої форми власності, та підпорядкований Міністерству з праці. Останнє зобов'язане впроваджувати міжнародні стандарти в організації виробництва. Тільки завдяки такому підходу отриманий сертифікат буде мати характер легітимного документу та дозволить об'єктивно оцінити професійний рівень спеціаліста певної галузі.

Отже, розглянуті вище цілі атестації, оцінки, аудиту та сертифікації персоналу дозволяють зробити висновок, що ці процедури розрізняються між собою за функціональним призначенням: атестація персоналу встановлює факт відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він обіймає; оцінка персоналу призначена оцінювати його якість з точки зору відповідності цілям бізнесу і стратегії підприємства; аудит персоналу дозволяє проаналізувати ефективність застосування тих або інших методів управління персоналом; сертифікація персоналу здатна підтвердити відповідність рівня компетентності працівника на основі встановлених вимог і стандартів.

Детальний аналіз переліку характеристик управлінського персоналу, які пропонується досліджувати у межах зазначених процедур, показав, що серед науковців існують значні розбіжності щодо уточнення характеристик, які мають бути оцінені у залежності від цілей, наприклад при підборі кадрів, оцінці претендента на заміщення посади і т. ін. [6].

Одні й ті самі характеристики персоналу різні автори можуть відносити до ділових чи соціально-психологічних властивостей і т. ін. Незважаючи на це, характеристики персоналу за змістом (ознакою) доцільно розрізняти в межах декількох груп:

1) характеристики працівника як складного біопсихосоціального феномена;

2) професійні характеристики;

3) характеристики праці;

4) характеристики робочого оточення.

Група характеристик працівника як складного біопсихосоціального феномена включає біопсихофізичні, психічні, соціальні, соціально-психологічні та моральні характеристики. Відмітимо, що у першій групі найбільшу увагу фахівці приділяють соціальним та соціально-психологічним характеристикам працівників; у другій – професійній підготовці та рівню кваліфікації; у третій – якості та результатам праці. Характеристики четвертої групи є недостатньо вивченими у теоретичному та методичному плані. Своє відображення в оцінці персоналу вони знайшли нещодавно, а тому потребують додаткових досліджень з боку науковців.

Оцінювання тієї або іншої характеристики персоналу різні автори пропонують проводити за допомогою різноманітних методів, серед яких виділяються методи рейтингових оцінок, тестів, коефіцієнтної оцінки і т. ін. Тому необхідно розглянути особливості застосовування конкретного методу для оцінювання певної групи характеристик управлінського персоналу.

На сьогоднішній день існує широкий спектр методів, за допомогою яких оцінюють ті або інші характеристики персоналу підприємств. Як відомо, узагальнено методи оцінки персоналу поділяють на три основні групи: описові, комбіновані, а також рейтингові методи. Описові методи вимірюють характеристики працівників без кількісного визначення, тобто вони представляють собою якісну оцінку працівників. В основу комбінованих методів закладено як описовий принцип, так і кількісні параметри, які визначаються на основі первинного якісного описування. У третю групу входять методи, які дозволяють безпосередньо отримати достатньо об’єктивну кількісну оцінку характеристик працівників [3 с. 114].

Важливо підкреслити, що на практиці застосування того або іншого

методу для оцінювання персоналу, в першу чергу, обумовлено тими характеристиками, які планують оцінити. Це означає, що, наприклад, проводячи оцінювання результатів праці, частіше спираються на рейтингові методи, при оцінюванні біопсихофізичних характеристик персоналу – на описові та комбіновані. Узагальнення літератури [1, 2, 3, 7, 8] дозволило визначити, які саме методи пропонується застосовувати при оцінюванні певних характеристик персоналу (табл. 1).

Слід відмітити, що вимірювання психологічних і психофізичних, а також моральних характеристик працівників, представляє собою певну складність у методологічному плані. Якщо психічні і психофізичні характеристики працівників, які надані їм від народження, можна оцінити за допомогою спеціально розробленої системи тестів, то оцінювати поняття «моральність» людини досить складно. За останніми дослідженнями у цій сфері для оцінки моральних характеристик використовують методи експрес-інтерв'ю та анкетування. Для цього залучають спеціальних експертів – психологів, філологів і лінгвістів, що мешкають у досліджуваному регіоні та мають високий рівень емпатії. Додатковим інструментарієм для вимірювання моральних характеристик виступають психофізіологічні методи, що застосовуються у психології, такі як м'язова мікровібрація, електроенцефалограма, пальцева реоплетизмографія, томографія головного мозку.

Таблиця 1

Методи оцінювання управлінського персоналу

Характеристики	Методи оцінки
Характеристики працівника як складного біопсихосоціального феномена	
Біопсихофізичні: працездатність, стан здоров'я, ментальні здібності	*Описові методи:* анкетування (самооцінка); *Комбіновані методи:* тестування
Психічні: соціотип, темперамент, тип нервової системи	*Описові методи:* анкетування (самооцінка); *Комбіновані методи:* тестування
Соціальні: авторитет, ціннісні орієнтації	*Описові методи:* біографічний метод, анкетування (самооцінка); *Комбіновані методи:* метод заданих угруповань, тестування; *Рейтингові методи:* метод альтернативного ранжирування, метод попарного порівняння, метод коефіцієнтної оцінки, методи заданої (вільної) бальної оцінки, система графічного

	профілю працівника
Соціально-психологічні: лідерство, мотивація, незалежність в оцінках і судженнях, здатність вирішувати питання, творчий підхід, здатність працювати у команді, відповідальність, самостійність, дисциплінованість, комунікабельність, цілеспрямованість, організованість, ініціативність, рішучість	*Описові методи:* матричний метод, анкетування (самооцінка); *Комбіновані методи:* метод заданих угруповань, тестування; *Рейтингові методи:* метод альтернативного ранжирування, метод попарного порівняння, метод коефіцієнтної оцінки, методи заданої (вільної) бальної оцінки, система графічного профілю працівника
Моральні: чесність, принциповість, порядність, терпимість, працелюбність, самокритичність	*Описові методи:* метод експрес-інтерв'ю, анкетування (самооцінка); *Методи, що формуються на стику наук:* психофізіологічні, нейрокібернетичний метод
Професійні характеристики	
Професійна підготовленість та рівень кваліфікації	*Описові методи:* метод «еталону», метод програмованого контролю; *Комбіновані методи:* метод заданих угруповань; *Рейтингові методи:* метод попарного порівняння, метод альтернативного ранжирування, метод коефіцієнтної оцінки
Ставлення до праці, лояльність до організації, професійна поведінка, соціалізація	*Описові методи:* соціологічне опитування
Характеристики праці	
Якість і результати праці Складність праці	*Описові методи:* метод «еталону»; *Комбіновані методи:* метод підсумованих оцінок; *Рейтингові методи:* метод попарного

	порівняння, метод коефіцієнтної оцінки, система графічного профілю працівника
Характеристики робочого оточення	
Соціально-психологічний клімат (СПК) Умови досягнення результатів праці Робоче місце Ступінь наділення працівників повноваженнями Корпоративна позиція	*Описові методи:* соціологічне опитування

Активно розвивається нейрокібернетичний метод, за допомогою якого можна розпізнавати певні хвилі головного мозку при виявленні реального ставлення людини до низки етичних цінностей. Разом з тим фахівці попереджують, що будь-яка помилка при використанні зазначених методів може призвести до виникнення недовіри до того, кого обстежують, сформувати його негативний імідж та негативне ставлення до нього як навколишніх, так і його самого. Наслідком цього може стати зламана самооцінка, кар'єра та порушене життя людини. Саме тому необхідно, щоб отримана оцінка не перекреслювала життя особистості, а вказувала їй на нові напрями саморозвитку [8 с. 79].

Розподіл методів оцінювання управлінського персоналу за певними групами характеристик носить дещо умовний характер. Їх застосування здебільшого залежить від можливостей організації проводити оцінювання за допомогою того або іншого методу. Проте такий розподіл дозволяє систематизувати і впорядкувати наявний арсенал методів, простежити основні тенденції у застосуванні на практиці всіх груп методів, розробити рекомендації по вибору в кожній ситуації найбільш прийнятних.

Дані, наведені у табл. 1, переконують, що оцінювання ціннісних орієнтацій та соціально-психологічних характеристики працівників здійснюється із застосуванням широкої низки методів. Оскільки при дослідженні передумов формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу важливо отримати безпосереднє уявлення останніх про спрямованість власних ціннісних орієнтацій, інтенсивність прояву соціально-психологічних характеристик в процесі трудової діяльності, доцільним буде скористатись методом анкетування (самооцінки). Важливою перевагою даного методу є одержання інформації про стан досліджуваних характеристик не тільки з боку

працівника, а й колег, зокрема при оцінюванні соціально-психологічних характеристик.

Стосовно оцінювання стану СПК та організаційної культури як факторів формування і розвитку трудового менталітету працівників слід відзначити, що у літературі пропонується декілька методик їх дослідження, заснованих на методі анкетування (самооцінки) [4, 11, 13, 15].

Проведений аналіз існуючого методичного забезпечення оцінювання передумов та факторів формування і розвитку трудового менталітету управлінського персоналу дає змогу запропонувати основі етапи цього процесу.

На першому етапі відбувається формування спеціального інструментарію, за допомогою якого можна одержати дані, необхідні для одержання оцінки передумов і факторів формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу виробничої організації. На другому етапі відбувається запис, перевірка отриманої інформації у ході анкетування персоналу організації, а також формування остаточного масиву даних. На третьому етапі проводиться аналіз отриманих даних та інтерпретація його результатів.

Об'єктивність оцінки передумов і факторів формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу виробничої організації в значній мірі залежить від правильності складеної анкети. Для цього необхідно дотримуватись вимог до змісту та послідовності питань, а також розробити шкалу оцінювання.

Для аналізу інтенсивності прояву соціально-психологічних характеристик працівників метод самооцінки слід доповнювати зовнішньою оцінкою з боку колег. У своїх дослідженнях науковці відводять значну роль методу самооцінки якостей персоналу [2, 3, 7]. Самооцінка, рівень претензій (цілі, котрі особистість вважає для себе такими, що можуть бути досягнуті) являються стрижневими компонентами самоусвідомлення, пов'язаними з «образом-Я», «Я-концепцією» особистості. Це пояснюється тим, що самоусвідомлення складає психологічну основу, сутність кожної особистості, а тому для вибору оптимального шляху і засобів управління персоналом кожен менеджер повинен знати про самооцінку своїх підлеглих [7, с. 80]. Одночасно, самооцінка не може слугувати єдиним джерелом інформації про інтенсивність прояву соціально-психологічних характеристик працівника, оскільки носить суб'єктивний характер. Для того щоб отримати більш об'єктивну інформацію, необхідно спиратись на оцінки колег. Додамо, що інтенсивність прояву соціально-психологічних характеристик працівника доцільно вимірювати за п'ятибальною шкалою, яка є найбільш поширеною у соціально-економічних дослідженнях

завдяки чіткої фіксації розривів між індивідуальними та середніми оцінками.

Для оцінювання ціннісних орієнтацій у науковій літературі пропонується багато методик отримання якісно-кількісної інформації про їх спрямованість на основі застосування методу анкетування (самооцінки). На наш погляд, для даного дослідження найбільш прийнятною є методика, викладена у [3, с. 229-230]. Вона дає можливість співвіднести ціннісні орієнтації людини з її актуальними потребами за класифікацією А. Маслоу. Завдяки цій особливості її використання дозволяє встановити, переважає матеріальний чи нематеріальний характер спрямованості ціннісних орієнтацій працівників. Окрім цього, за допомогою даної методики можна визначити як фактичну спрямованість ціннісних орієнтацій, та і «ідеальну», тобто бажану у власному житті.

Вимірювання спрямованості ціннісних орієнтацій працівників також доцільно здійснювати за допомогою п'ятибальної шкали – від 1 до 5. Тобто, якщо на перше місце працівники ставлять ціннісні орієнтації, що відповідають потребам першого рівня (фізіологічний комфорт), то спрямованість їх ціннісних орієнтацій дорівнює одному балу і т. ін. За допомогою такої процедури можна отримати якісно-кількісну оцінку спрямованості ціннісних орієнтацій управлінського персоналу виробничої організації: чим нижчим є бал, що присвоюється на основі отриманих даних, тим більша констатується матеріальна спрямованість ціннісних орієнтацій окремого працівника або трудового колективу.

При діагностиці стану СПК доцільно використати розробки таких вчених як [11, 13]. Слід відмітити, що при вирішенні цього завдання дослідників цікавлять дещо сходні характеристики взаємовідносин між членами колективу та керівництвом. В той же час при вивченні організаційної культури фахівці приділяють увагу різним сторонам цього явища. Цікавою, на наш погляд, є методика, викладена у [4, 15]. Її головною особливістю є діагностування широкого спектру елементів організаційної культури, серед яких є лідерство у колективі, ставлення до бажань та інтересів окремих людей, характер комунікацій. Діагностування саме цих елементів організаційної культури дає змогу зробити висновок про засоби, застосовані керівником для формування та розвитку трудового менталітету підлеглих. Разом з тим в процесі діагностування СПК та організаційної культури важливо отримати інформацію у членів колективу не тільки про фактичний стан зазначених характеристик та елементів, а також про бажані оцінки та можливості організації їх забезпечити.

Отже, узагальнення методичних засад оцінювання передумов і факторів формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу дозволило посилити об'єктивність їх оцінки за рахунок

з'ясування особливостей застосування інструментарію таких процедур, як оцінювання, атестація, аудит та сертифікація персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2003. – 253 с.

2. Васильченко О. Новые методы аттестации персонала / О. Васильченко // Справочник кадровика. – 2003. – № 4. – С. 46–50.

3. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособ. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.

4. Доронина М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Доронина. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 431 с.

5. Иванов Ю. В. Аттестация персонала / Ю. В. Іванов // Управление персоналом. – 2006. – № 6. – С. 60–73.

6. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання : монографія / Під ред. д.е.н. К.Ф. Ковальчука. – Дніпропетровськ : Системні технології, 2004. – 157 с.

7. Коломинский Н. Диагностика в работе менеджера персонала : изучение самооценки личности / Н. Коломинский // Персонал. – 1999. – № 5. – С. 80–83.

8. Наумік К. Г. Теоретичні основи формування методики оцінки моральності як ресурсу економічної діяльності / К. Г. Наумік // Управління розвитком. – Х. : ХНЕУ, 2006. – № 4. – С. 78–80.

9. Панков В. Внутрифирменная система сертификации персонала / В Панков, И. Тупик // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 2. – С. 4–13.

10. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

11. Сасіна Л. О. Соціологія : навч. посіб. / Л. О. Сасіна, Н. А. Мажник. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 208 с.

12. Современные методы комплексной оценки персонала и процедур управления кадрами // Кадровик. – 2004. – № 1. – С. 35–37.

13. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Нева, 2004. – 442 с.

14. Управление персоналом организации : учебн. / Под ред. А. Я. Кибанова. – [3-е изд., доп. и перераб.] – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с.

15. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / Під ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.

16. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – [изд. 6-е, перераб. и доп.]. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 336 с.