

УДК 338.331.658

Зелінська А.М.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
і адміністрування ім. М.П. Поліщука**Житомирського національного агроекологічного університету***Лавриненко С.О.***кандидат економічних наук,
ст. викладач кафедри менеджменту організацій
і адміністрування ім. М.П. Поліщука**Житомирського національного агроекологічного університету*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

THEORETICAL ASPECTS OF EVALUATION OF PERSONNEL COMPETITIVE ABILITIES

АНОТАЦІЯ

У статті наведено сутнісну характеристику тлумачення оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства. Розглянуто і надано оцінку сучасним теоретичним підходам до визначення конкурентоспроможності персоналу. Обґрунтовано цілі оцінки персоналі та етапи її проведення. Визначено особливості оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства. Охарактеризовано методи оцінки конкурентоспроможності персоналу.

Ключові слова: підприємство, персонал, конкурентоспроможність персоналу, оцінка якості персоналу, розвиток персоналу.

АННОТАЦИЯ

В статье приведена сущностная характеристика понятия оценки конкурентоспособности персонала предприятия. Рассмотрена и дана оценка современным теоретическим подходам к определению конкурентоспособности персонала. Обоснованы цели оценки персонала и этапы ее проведения. Определены особенности оценки конкурентоспособности персонала предприятия. Охарактеризованы методы оценки конкурентоспособности персонала.

Ключевые слова: предприятие, персонал, конкурентоспособность персонала, оценка качества персонала, развитие персонала.

ANNOTATION

The article presents the essential characteristic of the concept of "enterprise competitiveness". An estimation of modern theoretical approaches to the determination of the competitiveness of the personnel is considered and given. The purpose of the assessment of the personnel and the stages of its implementation are substantiated. The peculiarities of estimation of the competitiveness of the personnel of the enterprise are determined. Characterized methods for assessing the competitiveness of staff.

Keywords: enterprise, personnel, staff competitiveness, personnel quality assessment, personnel development.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток глобалізаційних процесів в економіці, зростання конкуренції актуалізують проблему оцінки конкурентоспроможності персоналу, оскільки персонал є одним із головних ресурсів, що приводить усю систему роботи підприємства в дію. Оскільки рівень конкурентоспроможності персоналу має вирішальне значення для забезпечення ефективності господарської діяльності суб'єкта ринку, для ефективного управління конкурентоспроможністю персоналу необхідний

об'єктивний інструмент її оцінювання. Сьогодні не існує загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності персоналу. Кожне підприємство оцінює конкурентоспроможність персоналу власним способом, а сутність та ефективність його використання не демонструє.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності персоналу широко висвітлені у працях О.А. Грішнєвої, Д.П. Богині, О.Ю. Славгородської, М.І. Долішньої, А.М. Колота, Е.М. Лібанової, О.В. Макарової, В.М. Коломійця, І.Л. Петрової, С.О. Цимбалюка, І.І. Цветкової, В.В. Близнюка, Б.М. Генкіна, Р.А. Фатхутдінова, П. Друкера, М. Портера та інших провідних вітчизняних та зарубіжних учених. Однак дослідження наукових праць засвідчує, що розв'язання цієї проблеми гальмується неадаптованістю персоналу та керівників українських підприємств до умов конкурентного середовища; застарілими підходами до кадрової роботи, управління персоналом, оцінки та стимулювання персоналу; відсутністю послідовно-логічного інструментарію щодо оцінювання конкурентоспроможності персоналу. Більш детального розгляду потребують підходи до теоретико-методологічного і методичного обґрунтування конкурентоспроможності персоналу та пошуку методів та методики її оцінки.

Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності та пошуку методів оцінки конкурентоспроможності персоналу як складника підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед економістів уже давно стала аксіомою точка зору, що конкурентоспроможність підприємства є функцією конкурентоспроможності продукту, що випускається компанією, і конкурентоспроможності її персоналу. Ці два основні складники успіху будь-якої організації тісно взаємопов'язані, оскільки випуск якісного продукту виводить на лідируючі позиції підприємство, з одного боку, і ставить високі вимоги до якості персоналу – з іншого.

Якість персоналу та його співвідношення із ціною на поточний момент часу (ринку праці: внутрішньому, локальному або глобальному) відображає сутність категорії «конкурентоспроможність персоналу». При цьому залежно від рівня оцінки можна проводити оцінку конкурентоспроможності як окремих працівників, так і професійних груп (персоналу окремих підрозділів організації) або персоналу компанії у цілому.

Якість персоналу або конкурентоспроможність працівників пропонується розглядати в чотирьох аспектах:

- щодо вимог конкретного працівника на підприємстві;
- щодо інших працівників того ж підприємства (на внутрішньому ринку організації);
- щодо працівників підприємств-конкурентів на національному ринку (на локальному ринку);
- щодо працівників підприємств-конкурентів на міжнародному ринку (на глобальному ринку) [2, с. 56–61].

Таким чином, під оцінкою конкурентоспроможності персоналу розуміється цілеспрямований процес установлення відповідності якісним характеристикам працівників щодо вимог робочого місця, колег, конкурентів на внутрішньому, національному або глобальному ринках праці.

Універсальної системи оцінки персоналу, що підходить для персоналу будь-якого підприємства і навіть будь-якої функціональної підсистеми організації, не існує. Вона повинна створюватися під конкретну організацію і для вирішення конкретних завдань, що стоять перед підприємством та працівниками.

Одним із перших і ключових етапів проведення оцінки має виступати визначення цілей проведення оцінки персоналу (рис. 1).

1. Інформаційні: отримання керівництвом підприємства інформації про поточний рівень

знань, умінь, навичок, а також соціально-психологічних характеристик і здібностей працівників, якщо вони не виявлялися на етапах підбору персоналу.

2. Координаційні: визначення відповідності позиції працівника підприємства його схильностям і компетенції, можливість отримання підвищення по службі або необхідність переходу в інший підрозділ, відділ, що дає змогу ефективно планувати кар'єру працівника.

3. Стимулюючі: визначення розмірів і доцільності матеріального та нематеріального стимулювання за результатами оцінки, а також мотивація до професійного саморозвитку працівника на основі інформації про сильні й слабкі сторони, що дає змогу співробітнику розробити програму саморозвитку і скорегувати свою поведінку в поточному та майбутньому періодах.

4. Цілі щодо створення сприятливого організаційного клімату для подальшого впровадження організаційних змін.

5. Стратегічні: визначення найкращих працівників, формування резерву з найсильніших і успішних, виявлення внутрішніх резервів розвитку підприємства, а також планування та формування програми навчання його персоналу за результатами оцінки; аналіз узагальненого стану діяльності підприємства на основі отриманої інформації та визначення перспективних напрямів розвитку [3, с. 119–125].

Безумовно, всі перераховані вище цілі взаємопов'язані і для підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи персоналу, зокрема й підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства у цілому, повинні реалізовуватися в комплексі. Однак створення такої комплексної працездатної системи оцінки персоналу неможливо без таких вимог:

- об'єктивність: мінімізація впливу суб'єктивного ставлення оцінювача до оцінюваного;



Рис. 1. Цілі оцінки персоналу

Джерело: власні дослідження

- адекватність: оцінка тільки значущих для виконання професійної діяльності якостей і характеристик працівника;
- надійність: захищеність результатів оцінки від впливу випадкових чинників (настрою, погоди, самопочуття, випадкових попередніх успіхів тощо);
- достовірність: відповідність результатів оцінки реальному рівню оцінюваного;
- можливість прогнозу: виявлення нахилів та здібностей оцінюваного до того чи іншого виду робіт;
- комплексність: оцінка не тільки кожного співробітника, а й відносин та зв'язків між ними;
- прозорість: зрозумілість процесу і критеріїв оцінки не тільки вузькому колу фахівців (оцінювачам), а й самим оцінюваним.

Одним із найважливіших етапів проведення оцінки конкурентоспроможності персоналу, безумовно, є вибір або розроблення методики проведення оцінки. Нині розроблено безліч методів оцінки персоналу. Для зручності їх розгляду і з метою їх систематизації ми пропонуємо таку класифікацію: 1) описові – біографічний метод, анкетування, метод порівняльних анкет, довільні усні або письмові характеристики, метод групових дискусій, індивідуальне обговорення, інтерв'ю, «таємний покупець», метод «360 градусів»; 2) графічні – метод графічного профілю, спостереження; 3) бальні – метод сумуючих оцінок, метод вільної або заданої бальної оцінки, метод градації; 4) еталонні – оцінка за результатами, метод еталона, матричний метод, коефіцієнтний метод, метод управління за цілями, метод компетенції; 5) рейтингові – ранжування, метод попарних порівнянь, метод упорядкування рангів, метод примусового розподілу; 6) ігрові – ділові ігри, кейс-метод, метод зворотного інтерв'ю; 7) комплексні – соціометрична оцінка [4, с. 4–6].

Належність до тієї чи іншої групи показує сутність методу, дає змогу фахівцю за оцінкою вибрати необхідний метод із представлених залежно від наявних умов на підприємстві, а також поставлених цілей.

Найбільш ефективним і найбільш використовуваним у сучасній практиці є метод постановки цілей, який з'явився досить давно, але завдяки ефективності та для розуміння успішно використовується компаніями досі. Суть методу полягає у постановці ключових цілей співробітником спільно з керівником, часовий період яких, як правило, становить від шести місяців до року. При цьому цілі повинні відповідати низці вимог, серед яких: конкретність, тобто бути предметними і специфічними; вимірність, тобто піддаються специфічній оцінці; досяжність, але складність; значимість, тобто безпосередньо відображають специфіку професійної діяльності працівника; орієнтованість у часі, тобто чітке визначення термінів [1, с. 3–9].

Після закінчення наміченого терміну перевіряються результати досягнення цілей пра-

цівником і дається розгорнута оцінка з боку керівника, включаючи рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності і розвитку працівника й нову постановку цілей. Особливістю даного методу є врахування у ході оцінки думки працівника, хоча вирішальним залишається думка керівника.

Не менш ефективним і успішним у застосуванні є метод «360 градусів», або кругова оцінка, – це метод оцінки персоналу за компетенціями, коли ділове оточення оцінює працівника на ступінь відповідності займаній посаді. Одним з основних завдань методу є визначення ступеня відповідності співробітника висунутим вимогам і виявлення як сильних сторін, так і компетенцій, які розвинені недостатньо, для їх подальшого розвитку.

Ланцюг його проведення може значно варіюватися, однак головною рисою даного методу завжди є всебічна оцінка працівника керівником, колегами, підлеглими за допомогою анкетування.

Нині дуже популярною є побудова моделі компетенцій, що може служити ще одним методом для ділової оцінки персоналу. Модель компетенції – це набір знань, умінь, навичок необхідних для успішної роботи на відповідній посаді. Значимість кожної компетенції для конкретної моделі ранжується як за ступенем володіння нею працівником (для безпосередньої оцінки), так і за значимістю наявності даної методики оцінки, що складається з різних блоків завдань, таких як інтерв'ю, письмові вправи, психологічні тести, рольові ігри та кейси тощо.

Вище зазначені методи успішно можуть застосовуватися для оцінки щодо колег або щодо вимог, що пред'являються до робочого місця під час оцінки персоналу. Щодо персоналу підприємств-конкурентів може з успіхом використовуватися бенчмаркінг персоналу. Даний термін і сам аналітичний інструментарій, який він позначає, стали досить недавно використовуватися в компаніях. За своєю суттю бенчмаркінг персоналу має на увазі виявлення характеристик персоналу і ефективних (еталонних) методів роботи найкращих підприємств-конкурентів, що дають їм змогу займати лідируючі позиції на ринку, а також їх аналіз із подальшою можливістю впровадження в поточну діяльність підприємства [5, с. 112–123].

Після обґрунтованого вибору оцінки конкурентоспроможності персоналу виникає необхідність структурування ланцюга етапів її проведення (табл. 1).

Висновки. Таким чином, оцінка конкурентоспроможності персоналу надає підприємствам різнобічну інформацію про конкурентні переваги і рівень компетенції працівників як щодо внутрішніх виробничих процесів, так і персоналу підприємств-конкурентів, що дає змогу за допомогою ефективного управління людськими ресурсами підприємства сприяти підвищенню його конкурентоспроможності у цілому.

Таблиця 1

Етапи	Характеристика
1. Вибір бази порівняння для оцінки конкурентоспроможності персоналу	На якому рівні буде проводитися оцінка конкурентоспроможності персоналу, вибір та обґрунтування бази порівняння.
2. Вибір і призначення відповідальних	Створення комісії або залучення сторонньої організації під час проведення оцінки конкурентоспроможності персоналу.
3. Визначення основних критеріїв та показників конкурентоспроможності персоналу	Кількісних та якісних і, відповідно вимоги до конкурентоспроможності працівника/працівників (еталонні значення і шкала оцінок); вибір наявної або розроблення власної методики оцінки персоналу, що дає змогу виявити критерії та показники конкурентоспроможності персоналу.
4. Встановлення термінів і місця проведення оцінки персоналу	Обґрунтування дати, термінів, умов та місця проведення оцінки конкурентоспроможності персоналу.
5. Документаційне оформлення	Підготовка та формування пакету документації, інформаційного і технічного забезпечення процедури оцінки за вибраною методикою.
6. Проведення оцінки якості персоналу за вибраною методикою та аналіз результатів проведеної оцінки	Безпосереднє проведення оцінки якості персоналу, узагальнення та аналіз результатів проведеної оцінки щодо вибраної бази порівняння (щодо вимог робочого місця, колег).
7. Розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу організації	Розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу організації або окремих її співробітників.
8. Доведення інформації про результати оцінки	Доведення інформації та пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу до працівників і керівництва підприємства.
9. Реалізація запланованих заходів	Здійснення запланованих заходів з урахуванням їх корекції керівництвом.

Джерело: власні дослідження

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюк, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха; 2-е вид., без змін. К.: КНЕУ, 2006. 98 с.
2. Цветкова І.І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Проблеми матеріальної культури. Спецвипуск «Економічні науки». К., 2007. С. 119.
3. Швець І., Мариконь Г. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/>.
4. Грішнова О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. Україна: аспекти праці. 2005. № 3. С. 3–9.
5. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин: монографія / Д.П. Богиня, Г.Т. Куликов, Л.С. Лісогор; НАН України, Ін-т економіки. Київ: Ін-т економіки, 2003. 213 с.