

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

Наукові праці МАУП, 2012, вип. 4(35), с. 215–220

Аналізуються методичні засади оцінювання 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 взяти до уваги особливості певного трудового колективу. Якісно-кількісне оцінювання факторів формування та розвитку трудового менталітету працівників дає змогу виявити, наскільки соціально-трудова відносина у колективі є “соціалізованими”, тобто сприятливі для входження працівника у даний колектив.

Щодо особливостей оцінювання ціннісних орієнтацій та соціально-психологічних характеристик управлінського персоналу, які виступають як передумови формування та розвитку його трудового менталітету, можна зауважити, що менеджери звертають на них увагу в межах стандартних процедур оцінки, атестації, аудиту та сертифікації персоналу. Для з'ясування переліку соціально-психологічних характеристик управлінців, які є найактуальнішими в сучасних умовах, а також для визначення методів їх оцінювання, виникла необхідність більш детально розглянути сутність зазначених процедур.

Проаналізуємо основні підходи до оцінки передумов і факторів формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу виробничої організації.

Деякі фахівці ототожнюють поняття “оцінка” та “атестація” персоналу, оскільки їх процедури схожі 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. 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 розглядати як процедуру визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових та 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. 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. Водночас 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, пропонує 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.

Оцінювання персоналу являє собою один з найважливіших елементів системи управління персоналом виробничої організації, який дає змогу не тільки планувати персональні переміщення, формувати кадровий резерв, а й оцінювати якість персоналу з точки зору його відповідності цілям бізнесу та стратегії підприємства. 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. Можна стверджувати, що аудит персоналу певною мірою спрямований на процедури управління кадрами, які застосовує у своїй практиці певне підприємство. Результатом такого аудиту є графічна модель того, як в компанії виконуються кадрові процедури. Це дає можливість визначити вузькі місця в управлінні персоналом організації. Тобто аудит персоналу дає змогу управлінцям проаналізувати доцільність застосування тих або інших методів управління, розробити модель управління людьми, яка враховує наявні ресурси та можливість для конкретної організації.

У сучасних умовах традиційні підходи до оцінювання або атестації персоналу вимагають принципових змін. Насамперед це пов'язано з входженням країни у світову спільноту, в якій діють певні вимоги до персоналу організації. У зв'язку з цим, на сьогодні 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. Проте традиційна процедура атестації персоналу не дає змоги встановити реальний рівень кваліфікації працівників внаслідок низки причин: слабого зв'язку між результатами атестації із системою профнавчання, втратою єдності вимог для однакових спеціальностей, посад у різних виробництвах, а також дещо формального підходу до формування атестаційних комісій та порядку проведення атестації.

Відсутність єдиних вимог та стандартів до професійної компетентності працівника не дає змоги розробити уніфіковану процедуру атестації працівників певної спеціальності, посади і т. ін., тоді як метою проведення сертифікації персоналу є визначення рівня компетентності працівника, підтвердження відповідності рівня його підготовки, професійних знань, навиків та досвіду встановленим вимогам і стандартам. При цьому головною особливістю зазначеної процедури є те, що в результаті її проходження працівник отримує документ — сертифікат, який дозволяє йому працювати у даній галузі.

Проте, 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 має здійснювати спеціальний орган, який є легітимним для всіх підприємств будь-якої форми власності, та підпорядкований відповідному міністерству. Останнє зобов'язане впроваджувати міжнародні стандарти в організації виробництва. Саме завдяки такому підходу отриманий сертифікат матиме характер легітимного документа та дасть можливість об'єктивно оцінити професійний рівень спеціаліста певної галузі.

Отже, розглянуті вище цілі атестації, оцінки, аудиту та сертифікації персоналу дають підстави 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 дає можливість проаналізувати ефективність застосування тих або інших методів управління персоналом; сертифікація персоналу здатна підтвердити відповідність рівня компетентності працівника на основі встановлених вимог і стандартів.

Щодо складу характеристик, які мають бути оцінені залежно від цілей досліджень, наприклад при підборі кадрів, оцінці претендента на заміщення посади і т. ін., загального усталеного уявлення наразі не складено.

Характеристики персоналу за змістом (ознакою) заведено розрізняти в межах чотирьох груп: характеристики працівника як складного біопсихосоціального феномену, професійні, формальні характеристики, а також характеристики праці та робочого оточення.

Група характеристик працівника як складного біопсихосоціального феномену включає біопсихофізичні, психічні, соціальні, соціально-психологічні та моральні характеристики. Відмітимо, що в 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.

Якщо розглянути особливості застосування конкретного методу для оцінювання певної групи характеристик управлінського персоналу, слід зазначити, що на сьогодні існує широкий спектр методів, серед яких виділяються методи рейтингових оцінок, тестів, коефіцієнтної оцінки і т. ін., 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 являють 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 дають змогу безпосередньо отримати достатньо об'єктивну кількісну оцінку характеристик працівників.

Важливо підкреслити, що на практиці застосування того або іншого методу для оцінювання персоналу насамперед 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. Які саме методи пропонується застосовувати при оцінюванні певних характеристик персоналу, в узагальненому вигляді подано у таблиці.

Слід відмітити, що вимірювання психологічних і психофізичних, а також моральних характеристик працівників, являє 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 доволі 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, які 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. 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 попереджають, що будь-яка помилка при використанні зазначених методів може призвести до виникнення недовіри до того, кого обстежують, сформувати його

Сукупність методів, що застосовуються при оцінюванні управлінського персоналу

Характеристики	Методи оцінки
<i>Характеристики працівника як складного біопсихосоціального феномену</i>	
<i>Біопсихофізичні:</i> працездатність, стан здоров'я, ментальні здібності	<i>Описові методи:</i> анкетування (самооцінка). <i>Комбіновані методи:</i> тестування
<i>Психічні:</i> соціотип, темперамент, тип нервової системи	<i>Описові методи:</i> анкетування (самооцінка). <i>Комбіновані методи:</i> тестування
<i>Соціальні:</i> авторитет, ціннісні орієнтації	<i>Описові методи:</i> біографічний метод, анкетування (самооцінка). <i>Комбіновані методи:</i> метод заданих угруповань, тестування. <i>Рейтингові методи:</i> метод альтернативного ранжирування, метод попарного порівняння, метод коефіцієнтної оцінки, методи заданої (вільної) бальної оцінки, система графічного профілю працівника
<i>Соціально-психологічні:</i> лідерство, мотивація, незалежність в оцінках і судженнях, здатність вирішувати питання, творчий підхід, здатність працювати у команді, відповідальність, самостійність, дисциплінованість, комунікабельність, цілеспрямованість, організованість, ініціативність, рішучість	<i>Описові методи:</i> матричний метод, анкетування (самооцінка). <i>Комбіновані методи:</i> метод заданих угруповань, тестування. <i>Рейтингові методи:</i> метод альтернативного ранжирування, метод попарного порівняння, метод коефіцієнтної оцінки, методи заданої (вільної) бальної оцінки, система графічного профілю працівника
<i>Моральні:</i> чесність, принциповість, порядність, терпимість, працелюбність, самокритичність	<i>Описові методи:</i> метод експрес-інтерв'ю, анкетування (самооцінка). <i>Методи, що формуються на стику наук:</i> психофізіологічні методи, нейрокібернетичний метод
<i>Професійні характеристики</i>	
Професійна підготовленість та рівень кваліфікації	<i>Описові методи:</i> метод "еталону", метод програмованого контролю. <i>Комбіновані методи:</i> метод заданих угруповань. <i>Рейтингові методи:</i> метод попарного порівняння, метод альтернативного ранжирування, метод коефіцієнтної оцінки
Ставлення до праці Лояльність до організації Професійна поведінка Соціалізація	<i>Описові методи:</i> соціологічне опитування
<i>Характеристики праці</i>	
Якість і результати праці Складність праці	<i>Описові методи:</i> метод "еталону". <i>Комбіновані методи:</i> метод підсумованих оцінок. <i>Рейтингові методи:</i> метод попарного порівняння, метод коефіцієнтної оцінки, система графічного профілю працівника
<i>Характеристики робочого оточення</i>	
СПК Умови досягнення результатів праці Робоче місце Ступінь наділення працівників повноваженнями Корпоративна позиція	<i>Описові методи:</i> соціологічне опитування

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.

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 дає можливість систематизувати і впорядкувати наявний арсенал методів, простежити основні тенденції у застосуванні на практиці всіх груп методів, розробити рекомендації по вибору в кожній ситуації найприйнятніших.

Дані, подані у таблиці, переконують, що оцінювання ціннісних орієнтацій та соціально-психологічних характеристик 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 у процесі трудової діяльності, доцільним буде скористатись методом анкетування (самооцінки). Важливою перевагою цього методу є отримання інформації про стан досліджуваних характеристик не лише з боку працівника, а й колег, зокрема при оцінюванні соціально-психологічних характеристик.

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

На першому етапі відбувається формування спеціального інструментарію, за допомогою якого можна одержати дані, необхідні для оцінювання 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 значною мірою залежить від правильності складеної анкети. Для цього необхідно дотримуватись вимог до змісту та послідовності питань, а також розробити шкалу оцінювання. Разом з тим виникає потреба з'ясувати, які саме соціально-психологічні характеристики управлінського персоналу виступають необхідним передумовами формування та розвитку його трудового менталітету.

При проведенні аналізу інтенсивності прояву соціально-психологічних характеристик працівників значну роль відіграє метод самооцінки, який слід доповнювати зовнішньою оцінкою з боку колег. Самооцінка, рівень претензій (цілі, які особистість вважає для себе такими, що можуть бути досягнуті) є стрижневими компонентами самоусвідомлення, пов'язаними з "образом-Я", "Я-концепцією" особистості. Це пояснюється тим, що самоусвідомлення становить психологічну основу, сутність кожної особистості, а тому для вибору оптимального шляху і засобів управління персоналом кожен менеджер повинен знати про самооцінку своїх підлеглих. Водночас, 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, що є найпоширенішою в соціально-економічних дослідженнях завдяки чіткій фіксації розривів між індивідуальними та середніми оцінками.

Для з'ясування ціннісних орієнтацій застосовуються різноманітні методики отримання якісно-кількісної інформації на основі

методу анкетування (самооцінки). Для цього дослідження найприйнятнішою є методика, що дає можливість співвіднести ціннісні орієнтації людини з її актуальними потребами за класифікацією А. Маслоу. Завдяки цій особливості її використання дає можливість встановити, переважає матеріальний чи нематеріальний характер спрямованості ціннісних орієнтацій працівників. Крім цього, за допомогою такої методики можна визначити як фактичну спрямованість ціннісних орієнтацій, так й “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 констатується більша матеріальна спрямованість ціннісних орієнтацій окремого працівника або трудового колективу.

Варто відмітити, що при вирішенні цього завдання дослідників цікавлять дещо подібні характеристики взаємовідносин між членами колективу та керівництвом. Водночас при вивченні організаційної культури фахівці приділяють увагу різним сторонам цього явища. Метою подібного дослідження відповідає методика, що має головною особливістю діагностування широкого спектру елементів організаційної культури, серед яких є лідерство в колективі, ставлення до бажань та інтересів окремих людей, характер комунікацій. Діагностування саме цих елементів організаційної культури дає змогу зробити висновок про засоби, що застосовуються керівником для формування та розвитку трудового менталітету підлеглих. Разом з тим у 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.

Досліджено та систематизовано основні підходи до оцінки передумов і факторів формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу виробничої організації.

Исследованы и систематизированы основные подходы к оценке предпосылок и факторов формирования и развития трудового менталитета управленческого персонала производственной организации.

The basic approaches to evaluating assumptions and factors of formation and development of labor management mentality industrial organization are studied and systematized.

Надійшла 5 грудня 2012 р.