

# ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*О. В. Ядранська,  
аспірант, Класичний приватний університет,*

*У статті розглядаються можливі підходи до управління персоналом через створення ефективної системи оцінювання їх робіт. Використання запропонованої системи створює низку можливостей щодо поліпшення ефективності використання та стимулювання персоналу.*

*В статье рассматриваются возможные подходы к управлению персоналом путем создания эффективной системы оценки выполняемых работ. Использование предложенной системы создает комплекс возможностей эффективного использования и стимулирования персонала.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Цілі та конкретні методи управління персоналом в багатьох випадках визначаються концепцією кадрової політики підприємства. Однак в сучасній економічній ситуації на переважній більшості вітчизняних підприємств процес формування кадрової політики ще відбувається. Внаслідок чого системи, як такої, роботи з персоналом на підприємствах не існує. В умовах доволі стрімкого розвитку економіки країни та за умов скорочення чисельності працездатного населення все більшої уваги з боку менеджерів починає приділятися питанню підвищення ефективності роботи з персоналом. Одним з найважливіших напрямів такої роботи є створення системи ефективного оцінювання персоналу. За допомогою функціонування такої системи стає можливим визначення адекватності завдання на етапі його формування, розробка критеріїв та стандартів для працівників щодо виконання того чи іншого завдання та в кінцевому рахунку оцінка ефективності виконання поставлених перед працівником завдань.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У цьому зв'язку завданням даної статті є визначення механізму оцінювання виконуваних функцій працівниками управління та співставлення

отриманих результатів з результатами виконавчої праці в умовах гірничо-металургійної галузі України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загальна процедура оцінювання виконуваних працівниками (не тільки управлінської ланки) функцій складається з 3-х складових. Безпосередня оцінка складності виконуваних робіт, оцінка здатності працівника виконувати відповідні роботи, оцінка результатів роботи працівників. Кінцевою метою оцінки є не встановлення складності як такої, а відбір працівника, який відповідає зазначеним вимогам і здатний ефективно виконувати певну роботу. Також задачею оцінки є встановлення кількості витрачених на виконання робіт певного виду зусиль з метою встановлення розміру компенсації працівникові за їх витрату. Таким чином, загальний процес оцінювання трудової діяльності повинен будуватися як двовекторний.

В такому разі виникає відразу дві проблеми: оцінити складність робіт з метою оцінювання потенційних можливостей їх виконання та комплексно оцінити результати їх виконання. Після проведення запропонованих оцінювань існує необхідність у коригуванні наявних вимог (даний процес показаний на рис. 1 тонкими стрілками).

Процедуру оцінювання загальних результатів трудової діяльності пропонується проводити за схемою, наведеною на рис. 1.

Однак зазначена схема не дає уявлення про базові вимоги до працівників щодо виконання тих чи інших функцій, а також не характеризує потенційну здатність працівника виконувати ті чи інші роботи в залежності від їх складності.

Складність робіт можливо оцінити в двох підходах: як обсяг зусиль (фізичних, психічних, нервових тощо) необхідний для виконання певного виду робіт, та як сукупність здібностей, знань і навичок необхідних для її виконання.

Слід звернути увагу на те, що методи оцінювання складності виконуваних функцій та методи оцінювання здатності працівника виконувати відповідні роботи практично однакові. Ці методи ґрунтуються на загальнонаукових методах збирання інформації. За допомогою цих методів вдається встановити чотири взаємопов'язані процедури, до яких належить встановлення необхідного рівня професійної підготовки, встановлення необхідного попереднього досвіду роботи, встановлення необхідного психо-фізіологічного рівня, встановлення необхідних професійних схильностей. Ці процедури є інтегральними (сумарними).

За допомогою цих елементів можливо швидко встановити певні вимоги до співставлення працівника і посади. Елементний рівень дозволяє (переважно якісно) встановити і обґрунтувати певні елементи складності, якими обумовлюються специфічні вимоги до посади, та які дозволяють порівняти складність робіт за неспорідненими професіями чи спеціальностями.

Однак загальний підхід в умовах окремого підприємства потребує певного уточнення та розробки механізмів кількісної оцінки складності робіт. Необхідність створення кількісних показників складності обумовлюється економічною неможливістю переважної більшості підприємств постійно використовувати достатньо дорого експертну оцінку.

Для цього пропонується встановити базові формалізовані критерії для певної посади, а також додати до загальної оціночної моделі показники, які пов'язують між собою якісні показники складності праці з кількісними показниками її результатів.

В процесі проведених досліджень в напрямі розробки механізму оцінки складності виконуваних функцій працівниками управлінської ланки (керівниками, спеціалістами, службовцями) на базі гірничо-металургійного підприємства нами було розроблено оціночну модель.

Слід звернути увагу, що оціноч-



Рис. 1. Схема процесу оцінювання загальних результатів праці

на модель повинна ґрунтуватися на принципах формалізації тільки тих показників та посади, результати роботи за якими принципово можуть бути формалізовані. Для керівників вищої ланки управління використання такої моделі не є доцільним через велику складність та різноманітність виконуваними ними функцій. Для таких працівників, на нашу думку, більш доцільним є звичайний результатний підхід, який, як правило, використовується на більшості підприємств (у тому числі і за кордоном) і пов'язує розмір заохочення з конкретним результатом його діяльності, який може мати кількісний вимір (обсяг прибутку підприємства і тому подібне). Кількість особистісних ресурсів, витрачених на отримання визначеного результату, у цьому випадку, пропонується не визначати.

Методика оцінювання, яка пропонується для використання для решти працівників (здебільшого управлінської праці), має ґрунтуватися на припущенні, що питома вага кожної з оціночних ознак дорівнює 1. За умов такого припущення можливо значно знизити вплив експертної оцінки на досліджувану модель. Недоліком запропонованої методики є те, що дві передостанні ознаки обумовлені характером посадових обов'язків, і в деякий мірі враховані раніше.

Оцінюючи складність роботи, варто виходити з того, що вона виконується працівником, що володіє необхідною для цього кваліфікацією.

При цьому не результативність і виробничий стаж працівника є критеріями складності праці, а сама робота, що визначає необхідний для її виконання обсяг теоретичних знань і практичний досвід [1].

На підставі вивчення сучасної літератури, а так само аналізуючи посадові інструкції керівників, фахівців і службовців доцільно використовувати наступні ознаки складності трудової діяльності:

- зміст праці;
- спрямованість праці;
- розмаїтість і комплексність робіт;
- самостійність виконання робіт;
- масштаб і складність керівництва;
- додаткова відповідальність;
- [1] — інтенсивність або напруженість праці.

Нами пропонується розглядати показник складності робіт як показник інтегральний. Показник складності для кожної окремо взятої ознаки повинен сумуватися в підсумковий (сумарний) показник.

Для розрахунку складності робіт пропонується використовувати табл.1.

Диференціацію складності за ознакою "Характер робіт, що складають зміст праці" пропонується здійснювати на підставі аналізу посадових функцій окремих працівників (категорій персоналу). Десятирозрядна таблиця охоплює управлінський та молодший керівний (бри-

гадирів) персонал до рівня цеху. Рівень комбінату через велику розмірність оціночної методики в даній статті нами не наводилося. Для підприємств, що розглядаються було використано експертний та аналітичний метод оцінки.

При розрахунку як базові величини приймаються роботи з максимальною і мінімальною трудомісткістю, які увійшли до тарифної системи оплати праці. До бальної оцінки складності не увійшли посади, оплату праці за якими пропонується робити за контрактом. Показник максимальної кількості балів був обраний емпірично з урахуванням розробок, які проводилися раніше [1]. При виборі значення показника для окремого періоду було використане припущення про рівність періодів шляхом ділення граничної кількості балів на кількість періодів.

Для зменшення впливу ваги експертної оцінки на досліджувану модель по кожній оціночній ознаці необхідно установити кількісні показники, обумовлені якісними розходженнями в праці, а також критерії віднесення до них окремих робіт. При цьому визначенням рівням складності робіт повинні відповідати характеристики, що розглядаються в порядку поступового ускладнення робіт. Тим самим створюються передумови для зіставлення робіт по складності, а так само аналізу процесу переходу від простої праці до складної. Проблематичність диференціації різних характеристик трудових функцій по складності приводить до необхідності досить великої кількості оцінних категорій.

Аналізуючи загальний діапазон складності робіт з кожної окремо узятій ознаки, слід зазначити, що від ознаки до ознаки число ступенів складності буде відрізнятися. Це обумовлено, в першу чергу, розходженням у трудових функціях, а так само різною можливістю диференціювання окремих ознак у відповідності до видів робіт. Ознаку "характер робіт, складаючих зміст праці" можливо підрозділити на дві складові: "спрямованість праці" і "зміст робіт".

Ознака "зміст робіт" визначає види управлінських робіт. До даної ознаки варто віднести наступні види управлінської діяльності: виконання, розробка, аналіз, контроль, прийняття рішень. Кожен з видів має коефіцієнт 0,1, максимальну складність 0,5 (5 x 0,1). Визначення ознаки здійснюється шляхом підсумовування коефіцієнтів окремих видів управлінської діяльності, характерних для оцінюваної категорії працівників.

Ознака "спрямованість праці" (об'єкт праці) визначає переважну сферу (сфери) діяльності управлінської праці. Пропонується розглядати п'ять сфер спрямованості: тех-

Таблиця 1. Таблиця визначення розміру доплат управлінським працівникам

Ознаки складності	Максимальна кількість балів	Бальна оцінка рівня складності									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характер робіт, що складають зміст праці	30	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
Розмаїтість робіт	15	3	6	9	12	15	-	-	-	-	-
Самостійність виконання робіт	25	5	10	15	20	25	-	-	-	-	-
Масштаб і складність керівництва	10	2,0	4,0	6,0	8,0	10,0	-	-	-	-	-
Додаткова відповідальність	10	1,43	2,86	4,29	5,72	7,15	8,58	10	-	-	-
Напруженість праці	10	1,43	2,86	4,29	5,72	7,15	8,58	10	-	-	-
Разом	100										

ніка, людина, знакова система, жива природа і художній образ. Останні дві сфери вимагають пояснень. Наприклад, співробітника відділу реклами не слід сприймати як людину, діяльність якої зосереджена в сфері людина — людина, а так само діяльність цього співробітника може бути зв'язана з розробкою рекламних роликів, отже, його діяльність варто розглядати в двох сферах людина-людина і людина — художній образ. Кожна зі сфер діяльності має коефіцієнт 0,1. Максимальна складність 0,5 (5 x 0,1). Таким чином, загальний показник по критерію "характер робіт, що складають зміст праці", дорівнюватиме 1.

Для показника "комплексність (розмаїтість) робіт" раціонально використовувати формулу для визначення універсальності (У) (розмаїтості робіт). Цей показник можна визначити за формулою (1):

$$U = \frac{T_{н.ф.}}{T_{зм}} \quad (1);$$

де  $T_{н.ф.}$  — час невластивих функцій,  $T_{зм}$  — загальна тривалість зміни. Однак власне для багатьох посад складно визначити "невластиві" функції. Тому при оцінюванні нами було обрано ті функції, які виконувалися працівником з метою забезпечення безперебійного перебігу виробничого процесу, однак не відносилися до його посадової інструкції (хоч таку трудову поведінку можна вважати також і порушенням виконавчої дисципліни, адже працівник не завжди має достатній рівень підготовки для виконання "невластивих" функцій). Тому в окремих випадках при аналізі результатів хронометражних спостережень для точного визначення "властива" чи "невластива" функція слід звертатись за допомогою експертних оцінок. Однак використання вищеприведеної формули може виявитись доцільним при віднесенні визначених посад до груп, різних по розмаїтості (комплексності) робіт. Показник універсальності тим вище, чим сильніше  $U > 1$ . Пропонуємо розглядати п'ять

груп розходжень. Критерії віднесення до групи можуть бути наступними:

— до 1 групи. Прості, часто повторювані роботи (ті що відрізняються стереотипністю виконання) у межах вузькоспеціалізованої сфери діяльності. Дані роботи виконуються службовцями, зайнятими на посадах технічних виконавців. Цим роботам буде відповідати чисельне значення в інтервалі від 0 до 0,2, при визначенні показника комплексності робіт відповідно до формули;

— до 2 групи. Одноманітні задачі, що вимагають рішення вузького кола питань у масштабі підрозділу. До таких категорій працівників можуть бути віднесені, наприклад товарознавці, інспектори по кадрах, техніки різних спеціальностей, економісти. Числове значення показника знаходиться в межах від 0,2 до 0,4.

— до 3 групи. Різноманітні роботи в масштабах підрозділу, що охоплюють кілька видів діяльності різних за своєю структурою. До таких працівників можуть бути віднесені, наприклад, керівники ділянок. Числовий інтервал буде знаходитись в межах від 0,4 до 0,6;

— до 4 групи. Комплексні роботи, пов'язані з різноманітним вирішуваним задачі, вирішуваних у межах однієї окремої сфери діяльності, потребують узгодження з іншими структурними підрозділами. Числовий інтервал буде знаходитись у межах від 0,6 до 0,8;

— до 5 групи. Роботи, охоплюючи весь комплекс питань, пов'язаних з діяльністю підприємства, виробничого об'єднання, потребують вирішення соціальних, економічних та інших важливих завдань.

Аналізуючи працю бригадирів, в залежності від цеху, їх показники можуть суттєво змінюватись в усьому визначеному діапазоні.

"Самостійність робіт" визначають на підставі встановлення рівня ієрархії (вертикалі керівництва) кожної конкретної посади і кількості заступників для кожного фахівця чи керівника. Слід зауважити,

що, на відміну від наступної ознаки "масштаб і складність керівництва", показник самостійності робіт ( $C_m$ ) розраховується для всіх категорій персоналу. Для робітників зазначений показник може бути визначений за формулою 2 або 3.

$$C_m = \frac{T_{оп}}{T_{пз}} \quad (2),$$

$$C_m \frac{T_{пз}}{T_{зм}} \quad (3);$$

де  $T_{оп}$  — тривалість операційного часу працівника,  $T_{пз}$  — тривалість підготовчо-завершального часу (часу на спілкування з майстром тощо),  $T_{зм}$  — тривалість зміни.

Сутність показника "Масштаб і складність керівництва", яка розглядається тільки для керівників, полягає в тому, що складність виконуваних робіт залежить від чисельності підлеглих та спрямованості діяльності колективу, яким здійснюється керівництво. Запропонований показник можливо оцінити за зведеною таблицею, утвореною на підставі експертних оцінок чи за допомогою коефіцієнта масштабу і складності керівництва (М), який в загальному вигляді може бути розрахований за допомогою формули (4):

$$M = \frac{Ч_{фак} \cdot N_{нідр} \cdot V_{нідр}}{Ч_{заг} \cdot N_{заг} \cdot V_{заг}} \quad (4),$$

де  $Ч_{фак}$  — чисельність працівників в керованому підрозділі фактична,  $Ч_{заг}$  — загальна чисельність колективу в межах шкали оцінювання (цех, підприємство в цілому);  $N_{нідр}$  — чисельність підпорядкованих підрозділів,  $N_{заг}$  — загальна кількість підрозділів в керованому підприємстві,  $V_{нідр}$  — обсяг випуску продукції (в грошовому вимірнику) в керованому підрозділі,  $V_{заг}$  — загальний обсяг випуску продукції в грошовому вимірнику.

Показник "Додаткова відповідальність" характеризує складність робіт, що зумовлені змістом праці. Пропонується розглядати два показника відповідальності: матеріальна відповідальність та моральна відповідальність [1]. Матеріальна відповідальність притаманна робітникам, що здійснюють приймання, зберігання, видачу фінансових документів, а також документів суворої звітності.

— 1 категорія — роботи по прийняттю, зберіганню та видачі документів, що складають службу чи державну таємницю.

— 2 категорія. Роботи, що пов'язані з можливістю матеріальної втрати, аварій, псування обладнання, браку готової продукції чи напівфабрикатів.

— 3 категорія — роботи по керівництву виконавцями, що зайняті прийомом, зберіганням і видачею грошових коштів, матеріальних цін-



ностей та цінних паперів.

— 4 категорія — роботи, що виконуються керівниками, яким наділене право розпоряджатися грошовими коштами та матеріальними цінностями. Моральна відповідальність, зумовлена вірогідністю нещасних випадків при роботі у небезпечних умовах.

— 5 категорія — роботи, які постійно виконуються на висоті з вибуховими речовинами, під високим струмом.

— 6 категорія — роботи що безпосередньо пов'язані з керівництвом робітниками, зайнятими в умовах підвищеної небезпечності.

— 7 категорія — роботи, пов'язані з керівництвом діяльністю підприємства, яке працює в небезпечних умовах.

Два останні працівника для робітників не визначаються через особливий (виконавчий) характер їхньої праці.

Показник "напруженість праці" (Н) можна розглядати за формулою (5):

$$H = \frac{T_{оп}}{T_{зм}} \quad (5),$$

де  $T_{оп}$  — операційний час (для керівників час на виконання безпосередньої операції які передбачені посадовою інструкцією);  $T_{зм}$  — час зміни працівника. Чим більше показник Н тяжіє до 1, тим менша напруженість робіт у досліджуваного працівника. Для керівників даний показник не повинний перевищувати 0,1 (з урахуванням нерівномірності завантаження) (7). На нашу думку, доцільно обмежити максимальне значення цього показника 0,1.

В разі необхідності для оцінки складності робіт можна використувати в якості додаткових показники:  $K_{зн}$  — коефіцієнт зниження навантаження,  $K_{кер}$  — коефіцієнт керівності,  $K_{дец}$  — коефіцієнт децентралізації.

Загальна складність керівництва  $СкЗ$  може бути знайдена за формулою (6):

$$СкЗ = Сх + Ср + Сс + См + Сд + Снп \quad (6).$$

Для робітників запропонована формула матиме вигляд (7):

$$СкЗ = Сх + Ср + Сс + Снп \quad (7),$$

де  $Сх$  — складність, що характеризує роботи, які складають зміст праці,  $Ср$  — показник, що характеризує різноманітність робіт,  $Сс$  — складність, яка характеризує самостійність виконання робіт,  $См$  — складність, яка характеризує масштаб і складність, керівництва,  $Сд$  — складність яка характеризується додатковою відповідальністю,  $Снп$  — напруженість праці.

Однак за умов використання будь-яких оціночних моделей та підходів кінцевим показником, який характеризує загальну ефективність трудової діяльності (з урахуванням

усіх інших факторів), має бути додана вартість створення працівником (або за його участі). Тільки він комплексно характеризує кінцеву ефективність, а всі інші пов'язують зниження (збільшення) даного показника в залежності від конкретних виробничих умов.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, питання встановлення фактичної складності виконуваних працівниками функцій повинно відігравати роль одночасно міри витрат зусиль працівника та міри витрат грошових коштів на компенсацію витрачених працівником зусиль.

В сучасній економічній практиці необхідність своєчасного та науково обгрунтованого вирішення зазначених питань обумовлюється необхідністю отримання цінних переваг у конкурентній боротьбі на ринках збуту. Це досягається не тільки за рахунок економії витрат на оплату праці, але і за рахунок поліпшення мотивованості (а як наслідок, збільшення продуктивності) працівників, що створює умови для формування на підприємстві ефективної кадрової політики.

Також ефективний механізм оцінки створює умови для підвищення якості відбіркових процедур при заміщенні вакантних посад. Оскільки наявність оціночної процедури дозволяє підприємствам більш чітко формулювати вимоги до претендентів на посаду, за допомогою механізму оцінки можливо на науково-

обгрунтованій основі чітко формувати кваліфікаційні карти та карти компетенції. Причому їх створення може відбуватися безпосередньо співробітниками відділу по роботі з персоналом, без залучення технічних спеціалістів.

Таким чином, важливість створення ефективного механізму оцінки складності виконуваних функцій відіграє дуже важливу роль в процесі управління персоналом підприємства. Тому поширення оціночних методів в практичну діяльність дозволить підприємствам отримати додаткові конкурентні переваги, як на ринку праці, де відбувається відбір персоналу, так і на ринку товарів, на якому воно функціонує, і за рахунок цього надасть можливості для збільшення стабільності подальшого розвитку.

### Література:

1. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов) НИИ Труда Госкомтруда СССР. — М.: Экономика, 1989. — 268 с.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
3. Дмитриенко Г.А. Стратегический менеджмент. — К.: МАУП, 2002. — 190 с.
4. Яценко Б. Оцінка персоналу як основа кадрового менеджменту / Україна: аспекти праці. — 2000. — № 4. — С. 33—35.

## Новини

### ДЕРЖФІНМОНІТОРИНГ ПРОДОВЖУЄ АКТИВНУ СПІВПРАЦЮ З ПФР ІНШИХ КРАЇН

Державний комітет фінансового моніторингу України протягом грудня місяця 2008 року направив до підрозділів фінансової розвідки іноземних країн 38 запитів стосовно суб'єктів розслідування, які можуть бути пов'язані з відмиванням коштів.

В свою чергу, до Держфінмоніторингу України надійшло від ПФР 7 аналогічних запитів. Протягом останнього місяця 2008 року Держфінмоніторингом були надані 7 відповідей на отримані запити, а отримано 46 відповідей (включаючи відповіді на запити за попередній період).

Співробітництво між ПФР іноземних країн є вагомою ланкою в боротьбі з шахрайством, оскільки в умовах глобальної світової еконо-

міки фінансові злочини все більше набувають транскордонних ознак. Боротьба з шахрайством неможлива без дієвого контролю за фінансовими потоками, в тому числі транскордонними, а також без тісної взаємодії фінансових установ та відповідних державних органів.

Обмін інформацією між підрозділами фінансової розвідки здійснюється відповідно до міжнародних принципів, встановлених Егмонтською Групою, а також двосторонніх меморандумів про співробітництво між ПФР. З метою підвищення якості та ефективності показників інформаційного обміну, Держфінмоніторинг України підключений до мережі інформаційного обміну FIU.NET.