

УДК 331.101.3

Боярська М.О.

кандидат економічних наук
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

THE IMPROVEMENT OF THE OVERALL PERFORMANCE EVALUATION OF PERSONNEL

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто й обґрунтовано вдосконалення комплексного оцінювання праці персоналу підприємства за допомогою трьох груп характеристик, які можна подати у вигляді моделі. Запропоновано оцінювати працю персоналу підприємства за допомогою таких показників: професійно-кваліфікаційний рівень праці персоналу; ділові якості працівника; складність виконуваних функцій (роботи); результати роботи й емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінювання складності та результатів праці.

Ключові слова: праця, персонал, оцінювання праці, ділові якості, компетентність.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено и обосновано усовершенствование комплексной оценки труда персонала предприятия с помощью трех групп характеристик, которые можно представить в виде модели. Предложено проводить оценку труда персонала предприятия с помощью следующих показателей: профессионально-квалификационный уровень труда персонала; деловые качества работника; сложность выполняемых функций (работ); результаты работы и эмпирический коэффициент, который усиливает значимость оценки сложности и результатов труда.

Ключевые слова: труд, персонал, оценка труда, деловые качества, компетентность.

ANNOTATION

In the article, and justifies the improvement of a comprehensive evaluation of the work of personnel with the help of three groups of characteristics that can be represented in a model. It is suggested to evaluate the work of personnel with the assistance of the following indicators: professional qualifications of the workforce; professional qualities of the employee; the complexity of the functions (operations); and the results of the empirical coefficient, which reinforces the importance of evaluation and results.

Keywords: labor, personnel, evaluation of work, business acumen, competence.

Постановка проблеми. В Україні склалася об'єктивна ситуація, за якої конкурентні переваги підприємства визначаються не стільки технологією промислового виробництва, розміщенням виробничих потужностей, обсягом інвестицій та інших організаційно-економічних складових, скільки забезпеченістю підприємства персоналом, який володіє такими якостями, як компетентність, ініціативність, здатність брати на себе відповідальність за досягнення цілей підприємства й приймати оптимальні рішення в складній і мінливій обстановці тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблем соціально-економічних механізмів загалом та оцінювання й стимулювання праці персоналу зро-

били такі вчені: Р.А. Фатхутдинов, О.І. Амоша, Є.А. Бельтюкова, Б.В. Буркинський, А.І. Бутенко, І.І. Грузнов, Б.Т. Кліяненко, О.Є. Кузьмін, В.Р. Кучеренко, В.М. Лукашевич, С.В. Мочерний, В.М. Нижник, В.І. Осипов, Й.М. Петрович, М.Г. Чумаченко.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість публікацій, питання оцінювання праці персоналу підприємства комплексно не досліджено.

Мета статті. Метою статті є дослідження й обґрунтування комплексного оцінювання праці персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- розглянути принципи оцінювання праці персоналу підприємства;
- провести комплексне оцінювання праці персоналу підприємства, структуру якого подати у вигляді моделі;
- проаналізувати складові комплексного оцінювання праці персоналу.

Виклад основного матеріалу. Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує неперервна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства [1, с. 230].

Так, під оцінюванням персоналу зазвичай розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників із відповідними параметрами, вимогами, еталонами [2, с. 149].

Ефективне оцінювання персоналу має дуже велике значення, будучи основою для багатьох процедур: прийом на роботу, внутрішні переміщення, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання тощо.

У практиці господарювання застосовуються зовнішнє оцінювання й самооцінювання. Зовнішнім вважають оцінювання діяльності працівника керівником (керівниками) підприємства, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продуктів праці. Самооцінювання

здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимі й заборонені способи їхнього досягнення, необхідні моральні якості (сумлінність, чесність, відданість справі тощо) [3, с. 98–129].

Зазвичай оцінювання персоналу виконує орієнтувальну й стимулювальну функції. Орієнтувальна функція полягає в тім, що кожний працівник за допомогою громадського оцінювання та самооцінювання усвідомлює свою поведінку, одержує можливість визначати напрями і способи подальшої діяльності. Стимулювальна функція виявляється в тому, що вона, породжуючи в працівника переживання успіху чи невдачі й підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності в позитивному напрямі [4].

Так, оцінювання праці персоналу має базуватися на загально визначених принципах, а саме: об'єктивності; усебічності; обов'язковості; систематичності (постійності). Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінювання персоналу для такого:

- 1) підбору й розстановки нових працівників;
- 2) прогнозування просування працівників по службі;
- 3) раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур);
- 4) побудови ефективної системи мотивації праці персоналу;
- 5) оцінювання ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

Відмітимо, що найбільш повною мірою система оцінювання праці персоналу виявляється в комплексному оцінюванні працівника, яке може розроблятися щодо всіх категорій персоналу підприємства.

Дуже широко застосовується на практиці комплексне оцінювання персоналу за бальною системою. Головна ідея такого оцінювання праці персоналу – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи.

Пропонуємо провести комплексне оцінювання праці персоналу підприємства, структуру якого можна подати у вигляді моделі, що охоплює три групи характеристик [5]:

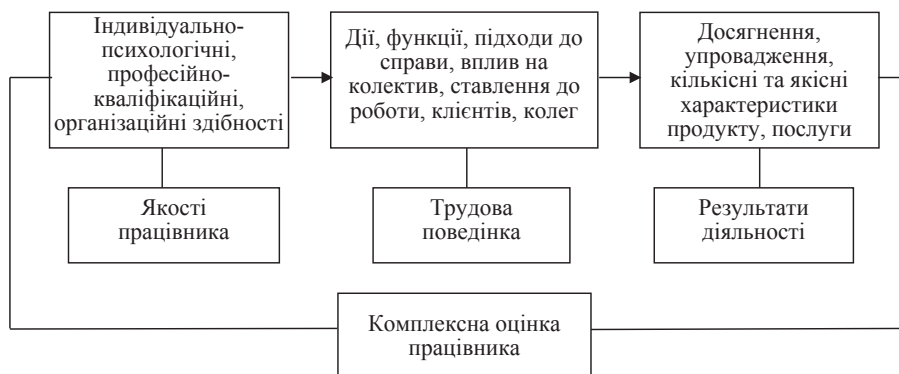


Рис. 1. Модель комплексного оцінювання праці персоналу

Джерело: складено на основі [4]

- 1) характеристику працівника стосовно його ділових та особистісних якостей;
- 2) характеристику трудової (ділової) поведінки;
- 3) характеристику виконання роботи, її результатів.

Для наочності необхідно зобразити модель комплексного оцінювання праці персоналу схематично (рисунок 1).

Необхідно зазначити, що із запропонованої схеми видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність, як зазначалось, водночас є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій при виконанні професійно-функціональних обов'язків; матеріальним утіленням якостей і поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексного оцінювання, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних та організаційних цілей підприємства.

Водночас обмежувати оцінювання праці персоналу лише оцінюванням результатів неправомірно, оскільки подібні результати можуть бути одержані за різних типів трудової поведінки, різних дій і засобів [3, с. 129–135].

В економічній літературі [6] існує декілька підходів до визначення комплексного оцінювання персоналу підприємства. Один із них був розроблений Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва) й удосконалений Київським національним економічним університетом [4]. В основі методики оцінювання лежить взаємозв'язок узгоджених показників усіх трьох груп характеристик, які входять до комплексного оцінювання праці персоналу. Вона формалізується так:

$$K_{on} = 0,5 \cdot K_n \cdot D_n + C_\phi \cdot P_p, \quad (1)$$

де K_{on} – комплексне оцінювання праці персоналу;

K_n – професійно-кваліфікаційний рівень праці персоналу;

D_n – ділові якості працівника;

C_ϕ – складність виконуваних функцій (роботи);

P_p – результати роботи;

0,5 – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінювання складності й результатів праці.

Професійно-кваліфікаційний рівень праці персоналу (K_n) пропонуємо визначати за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак – освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії та підвищення професійної

майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів. Інші елементи оцінювання, які характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо відрізняються за змістом і питомою значущістю ознак.

$$K_n = (O + C + A) / 85, \quad (2)$$

де O , C , A – відповідно, оцінювання освіти (O), стажу роботи за спеціальністю (C), активності в підвищенні кваліфікації, професіоналізму (A);

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Розробимо бальне оцінювання кожного показника комплексного оцінювання праці персоналу.

Так, до групи оцінювання персоналу за освітою необхідно зарахувати такі показники:

1. Із загальною середньою освітою (повною чи неповною) – 0,10.
2. Після закінчення спеціального професійно-технічного училища – 0,15.
3. Із середньою спеціальною освітою – 0,25.
4. Із вищою та незакінченою вищою освітою – 0,40.
5. Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем – 0,50.

До групи оцінювання стажу роботи персоналу підприємства пропонуємо зарахувати такі показники:

1. До 15 років – за кожний рік – 0,01.
2. 15 і більше років – 0,15.

До групи оцінювання активності участі персоналу в системі підвищення професійної майстерності зарахуємо таке:

1. Короткотермінові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення – 0,05.
2. Одержання другої професії (спеціальності), підтвержене свідоцтвом, – 0,10.
3. Курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з одержанням свідоцтва про закінчення курсів або навчання в технікумі (іншому середньому спеціальному закладі) – 0,15.
4. Навчання у вищому навчальному закладі – 0,20.

Розглянемо специфічні складові оцінювання праці персоналу підприємства. Оцінювання ділових якостей (D_n) персоналу здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі й індивідуальну продуктивність праці. Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні вияву та оцінюється в балах:

- низький – 0,5;
- середній – 1,0;
- вищий за середній – 2,0;
- високий – 3,0.

Оцінювання від 0,5 до 3 балів дається працівникові за кожну ознаку з урахуванням її питомої значущості. Оцінювання всієї сукупності ділових якостей проводиться додаванням

оцінювання рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Зазначимо, що важливою є оцінювання складності виконуваних персоналом функцій (C_f), яке здійснюється за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довідникові та відображеними в тарифному розряді. Окрім цього, беруться до уваги й ознаки, які не включено до згаданого довідника, але які впливають на складність праці робітників (різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем) [4].

Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінювання за кожною ознакою з урахуванням питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну оцінку в балах за всіма ознаками складності функцій працівників) [4].

Оцінювання результатів праці робітників має враховувати кількісні та якісні параметри виконаних робіт, а також їхню ритмічність.

Необхідно звернути увагу на особливості комплексного оцінювання керівників і спеціалістів, яка має охоплювати оцінювання їхніх ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів праці.

Для оцінювання ділових якостей керівників і спеціалістів попередньо визначається певна сукупність ознак. Зокрема, для оцінювання ділових якостей спеціалістів можна користуватись такими ознаками:

- компетентність;
- здатність чітко планувати й організовувати свою роботу;
- відповідальність за доручену справу;
- самостійність та ініціативність;
- спроможність оволодіти новими напрямками й методами та використовувати їх у роботі;
- працездатність;
- комунікабельність.

Набір ознак для оцінювання ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) вияву та оцінюється в балах:

- низький – 1;
- середній – 2;
- вищий за середній – 3;
- високий – 4.

Оцінювання всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Відмітимо, що для оцінювання складності функцій керівників і спеціалістів треба використовувати ті загальні ознаки, які дають змогу найповніше охопити всі аспекти змісту робіт з урахуванням характеру й особливостей того чи іншого виду діяльності.

Так, до них (з виокремленням рівнів оцінювання за групами виконуваних робіт), як правило, включають таке:

1. Характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу). Установлено кількість рівнів оцінювання груп робіт, які мають характер:

- інформаційно-технічний – 1–3-й рівні;
- аналітико-конструктивний – 4–6-й рівні;
- організаційно-адміністративний – 7–10-й рівні.

2. Різноманітність і комплексність робіт. За цією ознакою вирізняються роботи:

- прості, часто повторювані, що потребують стереотипного виконання, – 1–2-й рівні;
- складніші, що проводяться в масштабі підрозділу, – 3–5-й рівні;
- комплексні, пов'язані з великою різноманітністю завдань, які потребують складної аналітичної діяльності в процесі прийняття рішень, – 6–8-й рівні.

3. Самостійність виконання робіт. За цією ознакою виокремлюються роботи, які виконуються:

- під безпосереднім керівництвом – 1–3-й рівні;
- під оперативним і загальним керівництвом – 4–6-й рівні;
- самостійно – 7–8-й рівні.

4. Масштаб і складність керівництва. У межах цієї ознаки виділено чотири групи робіт:

- керівництво підрозділами, що входять до складу відділу, – 1–2-й рівні;
- керівництво самостійними структурними підрозділами – 3–5-й рівні;
- керівництво кількома підрозділами – 6-й рівень;
- комплексне керівництво підприємством – 7-й рівень.

5. Відповідальність. За цією ознакою розмежовується характер відповідальності:

- матеріальна (за збереження ресурсів) – 1–4-й рівні;
- моральна (за керівництво в небезпечних умовах) – 5–7-й рівні.

Важливою складовою оцінювання праці персоналу є оцінювання результатів праці керівників і спеціалістів. У процесі такого оцінювання мають ураховуватися особливості роботи лінійних керівників основного та допоміжного виробництв, а також керівників функціональних підрозділів підприємства.

Так, оцінювання результатів праці лінійних керівників здійснюється за допомогою показників, які характеризують кількість і якість виконаних робіт, ритмічність роботи, ритмічність роботи закріплених підрозділів. Результати праці керівників функціональних підрозділів оцінюються за конкретними показниками, що всебічно відображають специфіку діяльності кожного такого підрозділу (служби). Наприклад, для відділу головного механіка цими показниками можуть бути такі:

- а) виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту устаткування;
- б) скорочення строків простою устаткування в ремонті та міжремонтному обслуговуванні;
- в) відсутність претензій щодо якості ремонту й технічного стану парку виробничого устаткування.

Найпростіше оцінити результати праці працівників-відрядників, оскільки для цього достатньо оцінити вироблену ними продукцію за кількістю та якістю, а потім порівняти фактичні показники із запланованими або нормативними.

Набагато складніше оцінити результати праці керівників і спеціалістів. При цьому виникає немало проблем, а саме:

- як оцінити підсумки (ефективність) виробництва;
- як оцінити внесок функції управління в ці підсумки;
- як визначити частку конкретного працівника (управлінця, спеціаліста) у цьому внеску.

Розв'язком проблем є застосування прямих і опосередкованих методів оцінювання. За допомогою перших оцінюють прямі результати праці спеціалістів, керівників або результати праці довіреного їм колективу. При опосередкованому підході оцінюється не результат діяльності, а хід виконання роботи, своїх функціональних обов'язків. Як правило, обидва підходи (методи) поєднуються на практиці [7, с. 249]. Тоді оцінювання керівника підприємства можна здійснити за такими напрямками (рисунок 2).

Для оцінювання результатів праці керівників і спеціалістів застосовуються ті самі чотири рівні оцінювання, що й для працівників.

Висновки. Отже, розробка та застосування систем і методів оцінювання праці персоналу є складним і творчим завданням, яке має реалізуватися на підприємстві досить ефективно. Загальними залишаються основні компоненти процесу оцінювання (розробка критеріїв, вимірювання показників, порівняння зі стандартами, прийняття рішень).

Під час вибору моделі

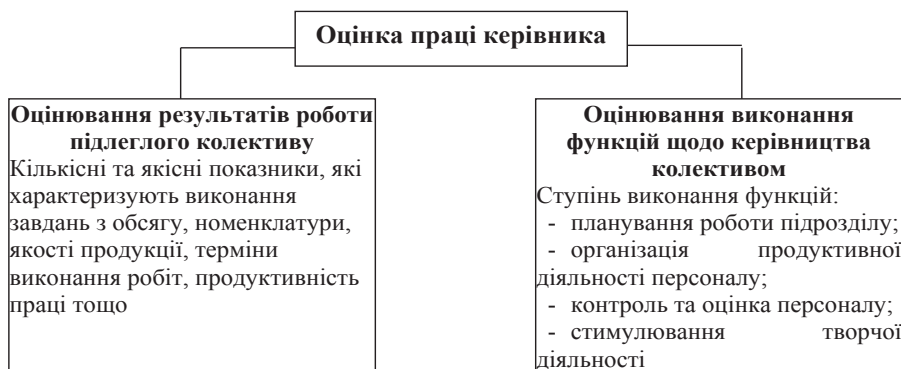


Рис. 2. Напрями оцінювання діяльності керівників підприємства

оцінювання праці персоналу підприємства варто забезпечувати її відповідність іншим підсистемам управління персоналом – плануванню та найму персоналу, розвитку, мотивації персоналу, для того щоб домогтися синергетичного ефекту й уникнути конфліктів інтересів і суперечностей на підприємстві.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения : [учебник] / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 283 с.
2. Гибсон Дж. Л. Организации : поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донесли ; пер. с англ. – М : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
3. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор // Контроллинг. – М. : Наука, 2004. – 184 с.
4. Менеджмент : методология и практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua>.
5. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.
6. Евдокиенко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность / В. Евдокиенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.altrc.ru>.
7. Стадник В.В. Менеджмент : [посібник] / В.В. Стадник. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.