

УДК 331.101.26

Олена Чигринець

ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ БАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Досліджено основні критерії впровадження комплексної оцінки персоналу на промислових підприємствах. Сформульовано алгоритм методики оцінки трудової активності. Надано практичні рекомендації щодо проведення бальної оцінки трудової активності персоналу підприємства.

Ключові слова: методика, бальна оцінка, алгоритм, показники, вагові коефіцієнти.

Исследованы основные критерии внедрения комплексной оценки персонала на промышленных предприятиях. Сформулирован алгоритм методики оценки трудовой активности. Даны практические рекомендации по проведению балльной оценки трудовой активности персонала предприятия.

Ключевые слова: методика, балльная оценка, алгоритм, показатели, весовые коэффициенты.

The basic criteria for the introduction of a comprehensive assessment of staff in industrial enterprises are investigated. Algorithm of methodology for assessing work activity is given. Practical recommendations for the scoring of plant personnel's labor activity are given.

Key words: technique, point evaluation algorithm, performance, weights.

Визначення проблеми. Основним фактором результативності праці персоналу підприємства є мотивація його трудової діяльності. З огляду на це, результативність діяльності персоналу доцільно вимірювати виключно в контексті мотиваційної політики підприємства. В сучасних умовах господарювання необхідне суттєве розширення інструментарію оцінки трудової діяльності персоналу з метою підвищення економічної ефективності праці, встановлення взаємозв'язку між її результатами та розміром винагороди, взаємоузгодження результатів праці з цілями підприємства.

Тому на сучасному етапі економічного розвитку доцільно реалізовувати комплексний підхід до оцінки персоналу, за якого на рівні з професійними даними і спеціальними навиками оцінюються також творчий потенціал, перспективи зростання та інші подібні особистісні якості працівника. Перевагами застосування індивідуального підходу до оцінки персоналу є розширення критеріального спектру оцінки за рахунок врахування окрім професійних навичок, рівня кваліфікації та знань ще й додаткових критеріїв. Це дозволяє уникнути спрощеного підходу до компетенції працівника, за якого, зокрема, індивідуально-психологічний стан поведінки людей, який в тому числі відображається на їх здатності до інноваційної діяльності зовсім зневажається, знижуючи значимість оцінки в розвитку персоналу, а значить, у формуванні його інформаційним забезпеченням індивідуального підходу до оцінки персоналу є професіонограми працівників, які, з одного боку, пред'являють певні вимоги до працівника, а з іншого – розкривають свої можливості для працівника на даній посаді.

© Чигринець О. А, 2013

Ці можливості є не що інше, як різноманітні стимули, які завжди повинні відповідати індивідуальним характеристикам працівників. Зважаючи на наведене, актуальною є проблема розробки дієвого механізму комплексної оцінки персоналу підприємства.

Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження і розробка механізму комплексної бальної оцінки трудової активності персоналу на промислових підприємствах.

Основний розділ. Передумовою впровадження механізму оцінки персоналу є оцінка кадрових потреб підприємства, а також фінансових і технологічних можливостей їх реалізації. На цьому етапі оцінки персоналу прораховується весь комплекс стимулюючих факторів, що сам по собі прогнозує майбутній характер і склад мотиваційних прагнень працівників організації.

Аналогічна робота продовжується також на етапі безпосереднього набору і розподілу кадрів, а за необхідності – попереднього їх навчання. Внутрішньою сутністю даної роботи є перехід від прогнозування до розрахунку стимулюючих дій, необхідних для підтримки трудової мотивації конкретних працівників. Зміст даної роботи простежується в процесах збору та аналізу інформації на основі оцінки професійних і особистих (комунікабельність, відповідальність, цілеспрямованість, тип темпераменту тощо) якостей, інтелектуального рівня і творчих здібностей найманих працівників. Реалізація кожного з етапів кадрової політики підприємства має бути спрямована на вивчення перспектив і оцінку діяльності працівників в контексті мотиваційної політики підприємства. Дана взаємозалежність більш докладно відображена в табл. 1. Однією з характеристик комплексної оцінки персоналу є те, що вона охоплює всі етапи його життєдіяльності. Але оцінка будь-якого з параметрів стану персоналу не буде ефективною, якщо у своєму підході не передбачити стимулу трудової діяльності працівника, виходячи із концепції системної мотивації. Це твердження розкриває сутність основного принципу функціонування комплексної оцінки персоналу.

Таблиця 1. Оцінка персоналу підприємства в контексті мотиваційної політики

Завдання менеджменту	Етапи оцінки персоналу	Стадії мотиваційної політики
1. Планування трудових ресурсів	Розрахунок потреби в персоналі (кількісний та якісний склад, професійний та інтелектуальний рівень, віковий та соціальний статус тощо)	Прогнозування майбутніх мотиваційних прагнень працівників
2. Набір, навчання та розподіл кадрів	Збір і аналіз інформації, яка характеризує професійні знання і уміння, ступінь кваліфікації, громадські пріоритети та індивідуальні психологічні якості працівників	Визначення комплексу стимулюючих факторів (індивідуальних і групових) і затвердження системи стимулювання
3. Організація робочого процесу у відповідності з цілями підприємства	Контроль (з використанням механізму зворотного зв'язку) трудової поведінки та індивідуального сприйняття працівників	Коригування стимулюючих дій і затвердження систем стимулювання
4. Підведення підсумків виконання індивідуальних завдань	Оцінка результатів колективної (у складі відповідної команди) і особистої діяльності працівників	Розподіл матеріальних і нематеріальних винагород відповідно до результатів виконання індивідуальних завдань

Тому підвищення компетентності працівників, а відповідно, їх здібності вносити вклад в діяльність підприємства, залежить не тільки від матеріальних чинників. Досвід світових організацій доводить, що стимулювання ентузіазму працівників (а звідси їх здібність навчатись і підвищувати свою компетентність) через високі преміальні можливо тільки в короткострокових проектах. Це зумовлює прагнення підприємств робити ставку на збагачення змісту праці, тобто якості трудового життя, що є найважливішою оціночною категорією у структурі комплексної оцінки працівників. Функціонування комплексної оцінки персоналу допомагає здійсненню мотиваційних очікувань працівника, у тому числі найвищого рівня, отже пов'язаним з безперервним інтелектуальним та емоційним вдосконаленням його особистості. Цьому сприяє формування на підприємстві культури інноваційного типу [4].

Заробітна плата є одним із компонентів комплексної оцінки персоналу, що відповідає затратам праці, її якості і отриманим результатам. За умови правильного планування заробітної плати забезпечується прямий і безпосередній зв'язок прибутків з кількістю та якістю залученої праці. Саме заробітна плата є засобом оцінки кваліфікації робітників, а також складності виконуваних ними робіт, обсягу і якості наданих послуг. Заробітна плата є мірою оцінки результатів не лише індивідуальної, а й колективної праці – в розрізі підрозділів або підприємства в цілому. Розглядаючи категорію заробітної плати в контексті оцінки персоналу необхідно враховувати багатогранність цього поняття. Передусім, заробітну плату слід розглядати як економічну категорію, яка відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. З іншого боку, заробітна плата є винагородою у грошовому виразі, яку роботодавець за трудовим договором сплачує найманому працівникові за виконану роботу.

У ринковому розумінні, заробітна плата є його елементом, виникнення якого пов'язане із взаємодією попиту на працю та її пропозицією. Власне, заробітна плата уособлює ринкову вартість використовуваної найманої праці. З позицій найманого працівника заробітна плата є його трудовим доходом від реалізації здатності до праці, спрямованого на забезпечення об'єктивно необхідного відтворення робочої сили. З позицій роботодавця заробітна плата є елементом витрат виробництва, і водночас головним чинником забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Багаторічна тенденція перебування заробітної плати в Україні на соціально низькому рівні перетворила її для більшості найманих працівників на відносно низьку соціальну виплату, що дозволяє проіснувати протягом місяця, але аж ніяк не досягти добробуту. Штучне стримування заробітної плати призвело до того, що нині витрати на заробітну плату в Україні в розрахунку на одиницю валового національного продукту майже вдвоє нижчі, ніж у країнах з розвинутою економікою. Проте трудомісткість виготовлення продукції в Україні значно перевищує даний показник в зазначених країнах.

Таким чином, втримання заробітної плати на такому низькому рівні спричинює незацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці. З іншого боку, використання роботодавцями дешевих трудових ресурсів спричинює їх незацікавленість у підвищенні продуктивності праці шляхом інвестування в оновлення виробничих фондів та підвищення кваліфікації персоналу. Наслідком низького рівня продуктивності праці є суттєве зниження якості продукції, що призводить до неконкурентоздатності останньої. В макроекономічному вимірі до вказаних проблем додається ще й зростання прихованого безробіття з супроводжуючим його

падінням платоспроможного попиту. Зважаючи на вищевикладене, можна констатувати, що істотний вплив на дієвість будь-якої системи оцінки персоналу справляє рівень заробітної плати в державі. Тому від врегулювання даного питання залежить можливість створення ефективного мотиваційного механізму, який ґрунтується на поєднанні економічних стимулів і соціальних гарантій.

Реалізація поставленої задачі має ґрунтуватися на врахуванні таких положень:

Забезпечення підвищення реальної заробітної плати шляхом підвищення ефективності виробництва і праці. Відхилення від даного положення може призвести до виникнення двох крайностей: інфляції, внаслідок відсутності покриття сплаченої заробітної плати реально витраченим на виробництво обсягом праці; виплаті заниженої заробітної плати, що не відповідає ефективності трудового внеску працівника і призводить до неможливості задовольнити потреби людей, зменшує платоспроможний попит населення.

Забезпечення виплати однакової винагороди за однаковий обсяг праці. Проявом недотримання даного положення є виникнення дискримінації щодо оплати праці за статтю, віком, національністю тощо. Головною метою реалізації даного положення є досягнення справедливості при розподілі винагороди всередині підприємства, що передбачає адекватну оцінку праці через її оплату.

Врахування кон'юнктури ринку праці. Можливість працевлаштування для кожного працівника визначається, передусім співвідношенням попиту і пропозиції на ту якість і обсяг праці, які він може запропонувати. Тому на ринку праці представлений широкий діапазон розмірів заробітної плати на підприємствах. З іншого боку, роботодавець не зможе набрати і втримати трудові ресурси потрібної якості, не забезпечивши конкурентоздатний на даному ринку праці рівень її оплати. Стимул стає стимулом лише у тому випадку, коли у працівників є про нього інформація, і вона зрозуміла їм як неспеціалістам у галузі економіки праці. Виконавці повинні чітко уявляти, у яких саме випадках розмір заробітної плати, тобто рівень їхнього матеріального добробуту, буде підвищуватися.

Сучасні умови господарювання характеризуються істотною зміною ролі працівника в процесі виробництва та надання послуг. Серед факторів, від яких залежить утримання підприємством конкурентних позицій на ринку, на провідне місце поступово виходить стан трудової активності персоналу. Це зумовлює гостру необхідність створення дієвої системи стимулів, спроможної на базі інтенсифікації розвитку пріоритетних і наукомістких виробництв ефективно спонукати персонал підприємств до прояву творчості у праці, різноманітних інновацій з метою просування на внутрішній і зовнішній ринок конкурентоздатної продукції.

Розвиток й ефективне функціонування підприємства залежить, передусім, від трудової активності персоналу. Тому однією із основних задач системи управління персоналом є забезпечення умов його активної і продуктивної праці, та задоволення індивідуальних потреб працівників. Для підвищення ефективності роботи працівників промислових підприємств необхідно періодично вимірювати їх трудову активність з метою впровадження заходів щодо її підвищення. Методика оцінки трудової активності персоналу схематично представлена на рис. 1.

Реалізація методики оцінки трудової активності персоналу включає три етапи.

На першому етапі відбувається формулювання цілей, які підприємство намагається досягнути в перспективі та визначення стратегії їх досягнення. Здійснюється характеристика структури персоналу шляхом проведення кластерного та частотного аналізу. Визначається стан задоволеності потреб персоналу індексом задо-

волення потреб персоналу. На основі зібраних та оброблених даних проводиться розрахунок системи показників оцінки трудової активності персоналу.

Змістом другого етапу є проведення бальної оцінки трудової активності персоналу та визначення комплексного показника.

Третій етап методики полягає в оцінці динаміки комплексного показника трудової активності персоналу, на основі значень якого визначається перелік проблем управління працівниками і розробляються заходи щодо подолання цих проблем та підвищення активності персоналу промислового підприємства.



Рис. 1. Методика оцінки трудової активності персоналу

Запропонована методика передбачає проведення бальної оцінки трудової активності персоналу, зміст якої полягає у розрахунку комплексного показника трудової активності персоналу на основі відношення фактично досягнутих критеріальних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності, що визначаються за допомогою вагових коефіцієнтів і моделей стимулювання відносно нормативного значення комплексного показника трудової активності, що дорівнює 100 балів. Даний підхід передбачає застосування таких методів дослідження як економічний аналіз, експертні оцінки, бальний метод і теорія класифікації.

Основними принципами реалізації бальної оцінки трудової активності персоналу підприємства є наступні:

1. Оцінка здійснюється за допомогою визначеної системи показників, яка складається із чотирьох підсистем: виробничо-економічних; показників, що характеризують структуру персоналу; оцінки розвитку працівника в процесі трудової діяльності; оцінка суспільної активності. Вони відбираються методом експертних оцінок із переліку критеріальних показників, які характеризують трудову активність персоналу [2].

2. Вводяться моделі економічного стимулювання досягнення кінцевих результатів з найменшими затратами ресурсів і високою активністю персоналу, якістю продукції,

праці і управління, які реалізуються шляхом введення математичних моделей стимулювання, і відображають закономірності господарської діяльності підприємства.

3. Порівнювання значень різних показників із врахуванням їх важливості здійснюється в комплексному показнику оцінки трудової активності персоналу за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених методами експертних оцінок.

4. Комплексний показник трудової активності персоналу розраховується у вигляді суми балів із приведенням до процентної шкали вимірювання. Цим забезпечується порівнянність результатів трудової активності персоналу різних категорій, як у виробництві, так і в управлінні, а також в різних підрозділах підприємства.

Отже, комплексний показник розраховується шляхом додавання частинних показників оцінки трудової активності персоналу, які відображають кінцеві результати виробництва, характеристику структури персоналу, розвиток працівника в процесі трудової діяльності і суспільну активність. Частинні показники визначаються шляхом множення процентів їх виконання на ваговий коефіцієнт. Ваговий коефіцієнт вказує на важливість показника в загальній їх сукупності. Отримане значення в балах відображає вклад конкретного частинного показника в оцінку трудової активності персоналу.

Проведення бальної оцінки трудової активності персоналу передбачає реалізацію алгоритму, зображеному на рис. 2.

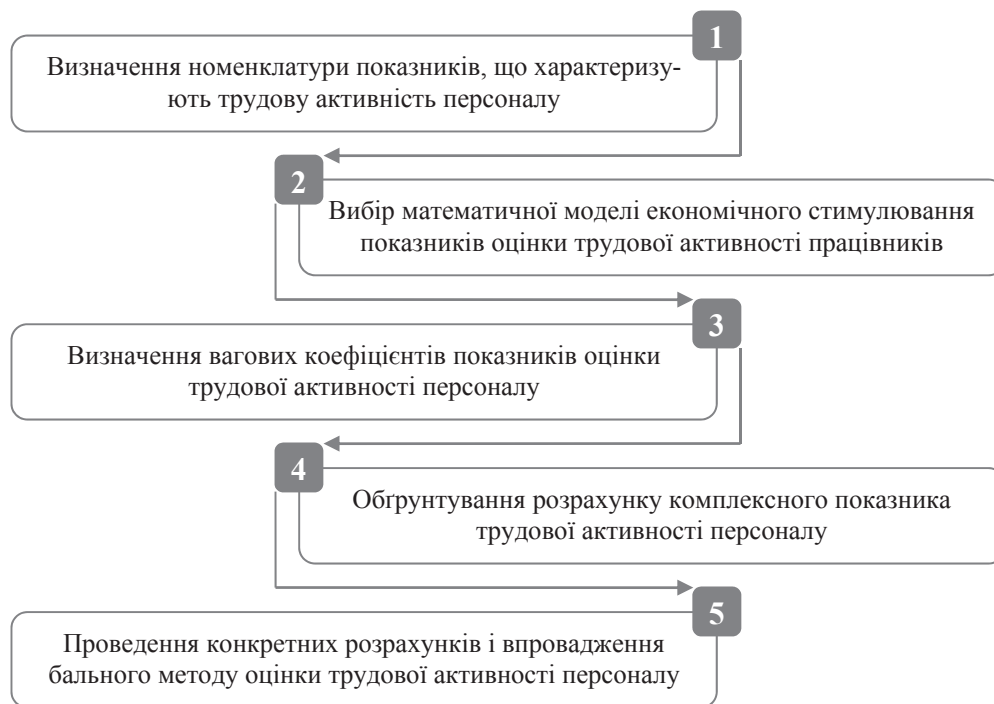


Рис. 2. Алгоритм бальної оцінки трудової активності персоналу

Перший етап алгоритму передбачає визначення номенклатури показників оцінки трудової активності шляхом аналізу нормативно-законодавчих актів, форм та інструкцій з формування статистичної та оперативної звітності. В процесі дослідження номенклатура показників уточнюється і коректується методом експертних оці-

нок при визначенні вагових коефіцієнтів частинних показників трудової активності персоналу. Показники з найвищою за результатами дослідження відносною вагою формують систему показників оцінки трудової активності персоналу.

Основою визначення чисельних значень показників є планова документація, форми статистичної та оперативної звітності, за даними яких розраховуються процентні відношення фактичних і базисних значень:

$$X_i = \frac{P_i^{\Phi}}{P_i^B},$$

де X_i – процентне відношення i -го частинного показника оцінки трудової активності;

P_i^{Φ} – фактичне значення i -го показника за звітний період, нат. од.;

P_i^B – базисне значення i -го показника кінцевого результату (план, норматив, план попереднього періоду) за звітний період, нат. од.

Отримане в результаті розрахунку чисельне значення X_i надає інформацію щодо ступеню досягнення кінцевого результату (виконання, перевиконання, недовиконання) і дозволяє визначати досягнення кінцевого результату з найменшими затратами ресурсів і високою якістю продукції.

Змістом другого етапу є вибір математичної моделі економічного стимулювання, за допомогою якої проводиться корекція значень розрахованих показників [3]. Дану модель можна подати формулою у вигляді функції:

$$Y_i = f(X_i),$$

де Y_i – числове значення скоректованого i -го показника кінцевого результату у %;

$f(X_i)$ – математична функція стимулювання i -го показника.

При повному виконанні базисного показника скоректований показник має бути рівний 100%, а при відхиленні він розраховується за конкретною моделлю стимулювання залежно від відносної ваги і економічного значення. У таблиці 2 наведено детальний зміст математичних моделей економічного стимулювання з переліком показників щодо яких відповідна модель є рекомендованою до застосування.

Зміст третього етапу алгоритму бальної оцінки трудової активності персоналу підприємства полягає у визначенні вагових коефіцієнтів, метою введення яких є ранжування важливості частинних показників оцінки трудової активності персоналу. Вагові коефіцієнти відображають відносну важливість показників в їх сукупності, та прямо пропорційно впливають на величину частинних показників оцінки трудової активності персоналу. На практиці найдієвішим методом визначення вагових коефіцієнтів є метод експертних оцінок з подальшим ранжуванням показників із присвоєнням їм питомої ваги в долях одиниці.

Частинні показники трудової активності персоналу характеризують вклад того чи іншого показника в загальний результат. Розрахунок частинних показників здійснюється на основі скорегованих значень показників та вагових коефіцієнтів:

$$I_i = Y_i \times B_i,$$

де I_i – значення i -го частинного показника трудової активності персоналу у балах;

B_i – вагові коефіцієнти i -го частинного показника у процентних долях.

ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

Таблиця 2. Моделі стимулювання

Модель стимулювання	Характеристика моделі	Застосування моделі при визначенні оціночних показників
Лінійна модель стимулювання $Y = X$	Заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при невиконанні приймається фактичне значення	Чистий прибуток, продуктивність праці, середня заробітна палата працівників, рівень задоволеності потреб персоналу, коефіцієнт внутрішньої мобільності, показники характеристики працівників за стажем роботи на підприємстві, за освітою, віком, статевою приналежністю
Лінійна спадна модель $Y = 200 - X$	Заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрати ресурсів нараховується менше число балів	Питома вага фонду оплати праці у виручці підприємства, плинність персоналу, витрати на персонал, витрати на професійне навчання працівників, рентабельність продукції
Лінійна обернена модель $Y = -X$	Передбачає нарахування від'ємних відсотків, коли чисельне значення вказаного показника призводить до негативних явищ у виробництві чи управлінні	Частота виробничого травматизму, рівень трудової дисципліни, показник абсентеїзму, показники характеристики працівників за категоріями

Результатом завершення четвертого етапу алгоритму бальної оцінки трудової активності персоналу є розрахований комплексний показник оцінки трудової активності персоналу за, який є чисельним виміром досягнутих кінцевих результатів активізації працівників підприємства, а також ефективності виробництва і управління.

$$I = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

де n – число частинних показників оцінки трудової активності персоналу.

Оцінка кінцевого значення комплексного показника трудової активності працівників залежить від його чисельного значення і проводиться за шкалою градації значень комплексного показника та станів трудової активності персоналу, яка наведена у таблиці 3.

Метою реалізації завершального п'ятого етапу алгоритму бальної оцінки трудової активності персоналу є визначення практичної цінності розрахованого комплексного показника.

Таблиця 3. Визначення стану трудової активності персоналу за комплексним показником

Значення комплексного показника	Стан трудової активності персоналу
до 95 балів	Незадовільний
від 96 до 100 балів	Задовільний
від 101 до 105 балів	Добрий
більше 106 балів	Відмінний

Висновки. Основною перевагою застосування запропонованої методики є можливість оцінки трудової активності персоналу за різні періоди часу, об'єктивний розподіл фонду оплати праці між підрозділами підприємства, планомірна взаємодія на підрозділі підприємства для забезпечення його оптимального функціонування.

Практика функціонування промислових підприємств в сучасних умовах господарювання свідчить, що активізація трудової діяльності персоналу є одним з провідних напрямів підвищення ефективності виробництва та якості продукції. Запропонована методика дозволяє проводити дану оцінку гнучко та дуже ефективно, а також дозволяє виявити проблеми в управлінні працівниками та розробити шляхи їх вирішення, активізувати персонал з метою підвищення ефективності праці.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Кібернетичне моделювання: навч. посібник* / В.Я. Рубан, Н.О. Іванченко, Г.М. Квіта, К.О. Шіковець. – К.: КНУТД, 2009. – 222 с.
2. *Квіта Г.М.* Формування системи показників оцінки трудової активності персоналу / Г.М. Квіта // Матер. міжнар. наук.-техн. конф. «Інтелектуальні технології лінгвістичного аналізу»: Тез. доп. – К.: НАУ, 2008. – 28 с.
3. *Квіта Г.М.* Кібернетичне моделювання добробуту персоналу бізнес-структур / Г.М. Квіта // Наук.–техн. інформація. – 2006. – № 1. – С. 47–49.
4. *Нагорський Ю.А.* Комплексний механізм оцінки персоналу в системі мотивації підприємства // Вісник Економічної науки України. – 2007. – № 1. – С. 99 – 104.