

УДК 005.7:631.11 – 057.21

Данилевська І.В.
аспірант кафедри адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності
Національного університету біоресурсів і природокористування України

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ СПЕЦІАЛІСТІВ АГРОФОРМУВАНЬ

У статті розглянуто процес оцінки спеціалістів аграрних формувань. Згруповано критерії їх оцінки. Наведено напрями проведення оцінки спеціалістів. Описано основні методи, за допомогою яких проводять оцінку.

Ключові слова: управлінський персонал, спеціалісти, оцінка управлінського персоналу, агроформування.

Данилевская И.В. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ АГРОФОРМИРОВАНИЙ

В статье рассмотрен процесс оценки специалистов аграрных формирований. Сгруппированы критерии их оценки. Приведены направления проведения оценки специалистов. Описаны основные методы, при помощи которых проводят оценку.

Ключевые слова: управленческий персонал, специалисты, оценка управленческого персонала, агроформирования.

Danyilevska I.V. THE METHOD OF EVALUATING THE ACTIVITY OF SPECIALISTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article describes the process evaluation of the specialists of the agricultural units. Grouped criteria for their evaluation. The directions for evaluation professionals. Describes the basic methods, which assess.

Keywords: managerial personnel, specialists, assessment of managerial personnel, agricultural.

Постановка проблеми. На сьогодні сільське господарство нашої країни характеризується трансформаційними процесами. Це пов'язано зі збільшенням господарюючих суб'єктів, зміною форм господарювання та створенням абсолютно нових агроформувань. Більшість з них змінили спеціалізацію, зменшили обсяги виробництва; за цим сталися зміни у складі їх персоналу, а саме: окремі посади спеціалістів та фахівців об'єдналися, що загострило проблему ефективного використання управлінського персоналу. Задля розв'язання цієї проблеми у аграрних формуваннях доцільно використовувати комплексну оцінку спеціалістів, щоб побачити прогалини в їхній роботі та спрогнозувати перспективи подальшої діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у вивчення проблеми оцінки результатів діяльності управлінських працівників зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, В.С. Діесперов, А.В. Калина, В.А. Рулев, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська, І. Ансофф, Ф.І. Хміль, М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова та ін. Зокрема, у своїх роботах Л.В. Балабанова, О.В. Сардак зазначають, що оцінювання управлінського персоналу підприємства проводиться за різними напрямками. Основні з них пов'язані з оцінюванням результатів діяльності працівника (основної і супутньої), що доповнюється соціально-психологічною оцінкою поведінки працівника в колективі. Також праця управлінців оцінюється за результатами роботи підлеглого йому підрозділу [1, с. 305]. В.А. Рулев, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська комплексно висвітлили сутність, цілі, завдання та елементи процесу оцінювання персоналу [5, с. 189]. Ф.І. Хміль розкрив особливості оцінювання інженерно-технічних працівників та фахівців управління [9, с. 298]. М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова досить ґрунтовно описали процес атестації управлінського персоналу [3, с. 221].

Незважаючи на значимість проведених досліджень, система оцінки головних спеціалістів агроформувань потребує глибшого дослідження та вдосконалення.

Завдання дослідження. Завдання дослідження полягає у теоретико-методичне обґрунтуванні й розроб-

ці пропозицій щодо удосконалення процесу оцінювання спеціалістів аграрних формувань.

Виклад основного матеріалу. Агроформування – це складна система, головною умовою існування якої є злагоджений трудовий колектив, котрий своїми діями віддзеркалює основні цілі та стратегії розвитку господарської структури. Під час формування колективу агроформування (незалежно від організаційно-правової форми господарювання) особлива увага приділяється створенню управлінської команди – провідних спеціалістів, які будуть відповідати за роботу ключових підрозділів аграрного формування. Робота на землі потребує, щоб нею займалися люди, які здатні працювати на постійній основі і весь час підвищувати свою кваліфікацію завдяки вивченню місцевих умов господарювання та новітніх досліджень сільськогосподарської науки. Доцільно мати змогу оцінити ефективність роботи спеціалістів, щоб поліпшити використання спеціалістів у системі управління агроформувань, удосконалити їхні методи і стилі роботи, забезпечити задоволеність роботою, виявити необхідність підвищення кваліфікації управлінських працівників, поліпшити структуру апарату управління, уточнити посадові інструкції тощо.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, вмінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [1, с. 277; 2, с. 69; 5, с. 85; 6, с. 85].

Спеціалісти – це працівники, праця яких представляє собою той чи інший різновид розумової праці. Зміст праці спеціалістів істотно відрізняється від змісту праці робітників: адже праця робітників – це переважно фізична праця. Інша відмінність праці спеціалістів полягає в тому, що його результати важко піддаються прямому кількісному вимірюванню. Причому результати праці управлінського персоналу часто стають очевидними не одразу, а тільки після закінчення певного періоду часу, іноді досить тривалого.

Оцінка є важливим і невід'ємним елементом в діяльності спеціалістів агроформувань. Це певна система, що дає можливість виконувати регулятивну функцію щодо праці оцінюваних спеціалістів.

Процес оцінювання спеціалістів включає такі елементи: установлення об'єкта та критеріїв оцінювання, вимірювання фактично досягнутого рівня результатів праці та якостей спеціалістів, порівняння фактичних результатів з установленними критеріями, обговорення результатів оцінювання з спеціалістами та насамкінець прийняття коригувальних дій та рішень [4, с. 191].

На сьогодні в деяких агроформуваннях вимога об'єктивно оцінювати управлінських працівників за діловими і особистими якостями є одним із найважливіших принципів роботи з кадрами.

Критерії оцінки кадрів:

Моральний критерій оцінки спеціалістів передбачає, що при підборі кадрів враховуються такі якості, як мораль, скромність, чуйне відношення до людей, самокритичність щодо оцінки своєї роботи.

Організаційно-економічний критерій оцінки спеціалістів включає оцінку цілого комплексу його індивідуальних особливостей і в першу чергу ініціативності, наполегливості у доведенні справи до кінця, вимогливості до себе і підлеглих, вміння згуртувати навколо себе колектив. Керівник великого чи малого колективу повинен бути перш за все діловою людиною, тобто майстром своєї справи. Наприклад, бригадир тракторної бригади повинен досконало знати коло своїх обов'язків і саме тому може надати ділову допомогу кожному члену своєї бригади. Директор агроформування повинен чудово знати виробничо-фінансовий стан керованого господарства, тенденції і основні напрями подальшого розвитку сільськогосподарського виробництва, мати організаційні, економічні, технологічні і технічні навички. Ділова людина завжди живе відчуттям нового, вона чітко організовує свою працю, не допускаючи непродуктивних витрат робочого часу, як свого, так і підлеглих. Вона не потерпить застою, постійно захоплена своєю працею. Атмосфера діловитості має велике виховне значення. Діловий керівник ніколи не підміняє в роботі своїх замісників, а надає їм широкую ініціативу дій.

Виробничий (професійний) критерій оцінки спеціалістів передбачає добру спеціальну підготовку. Щоб кваліфіковано керувати сільськогосподарським виробництвом, максимально використовувати всі матеріальні і трудові ресурси, спеціалісту необхідно мати знання, які б відповідали займаній посаді. Спеціаліст виробництва повинен володіти достатньо глибокими знаннями, щоб він міг при вирішенні різних виробничо-технічних питань користуватися відповідними техніко-економічними розрахунками й обирати на їх основі найбільш доцільні варіанти.

Для оцінки спеціалістів потрібно проводити підсумкове оцінювання, поєднуючи його з поточним. Такий поетапний розрахунок за певними критеріями надасть змогу виявити зміни у роботі спеціаліста, вчасно відреагувати та скорегувати його діяльність. Таку оцінку слушно проводити за такими напрямками:

1. Виконання прямих обов'язків – показники продуктивності праці, її якості та складності.

2. Оцінювання супутньої діяльності – творча та суспільна активність, підвищення кваліфікації.

3. Поведінка у колективі – який психологічний клімат створює спеціаліст у своєму колективі, його авторитетність тощо.

4. Результати роботи підлеглому даному спеціалісту колективу.

Поєднання даних показників використовують по-різному. Доцільно починати оцінку праці спеціалістів агроформувань з показника продуктивнос-

ті праці та її ефективності, враховуючи, що ефект носить як економічний, так і соціальний характер. Найбільш доцільним вважають порівняння затрат часу та результатів діяльності спеціалістів. Цей показник можливо розрахувати тоді, коли існують нормативи затрат часу на виконання певної роботи або якщо результати праці можна оцінити у вартісному вигляді. Для аналізу можна використовувати показник напруженості праці (фактичний обсяг об'єктів, що обслуговуються/норма обслуговування). Щодо складності праці, то на практиці застосовують метод непрямого оцінювання, де за еталон беруть посадову інструкцію. Але спеціаліст може виконувати роботу як за посадовою інструкцією, так і не передбачену нею. Деколи остання може бути набагато складнішою, що обов'язково потрібно враховувати. Якість праці оцінюється за умов наявності кількісно виражених вимог до результатів праці. Визначення коефіцієнта якості праці спеціалістів проводиться за методами, які діють у аграрному формуванні.

Показники творчої активності – сумарний економічний ефект від виконання робіт, кількість призових місць і нагород (враховуючи їх значимість), кількість авторських посвідчень тощо. Щодо підвищення кваліфікації, то тут спеціаліста можна оцінювати за сумою років навчання, стажування, фактами заміщення спеціалістів, котрі працюють на більш високих посадах, тощо. Ці два показники порівнюються при оцінці із середнім значенням кожного із них в цілому по підприємству, враховуючи посадову категорію. Надалі якщо показник приблизно дорівнює 30%, то діяльність спеціаліста буде середньою; а якщо >30% - така діяльність буде успішною; якщо менше 20% – незадовільною.

Оцінювання поведінки у колективі проводиться безпосереднім керівником та колегами (анонімне анкетування, недоцільно залучати колеги, які пропрацювали менше року з оцінюваним).

Щоб оцінити результати підлеглому спеціалісту колективу, потрібно використовувати наступні показники: виконання планового завдання даним підрозділом, а також наскільки якісно і продуктивно це завдання було виконане. До прикладу, у підрозділі бухгалтерії аграрного формування головний бухгалтер як керівник даного підрозділу оцінюється за фінансовими звітами, які він подав вищому керівництву (береться до уваги якість звіту, його реальність та вчасність подання), а також оцінюється допомога головного бухгалтера іншим головним спеціалістам при плануванні та контролі за господарською діяльністю агроформування. Така оцінка доповнюється оцінюванням внеску у роботу підпорядкованого йому підрозділу та зростанням ефективності праці підлеглих працівників шляхом анонімного анкетування його колективу (експертами виступають ті працівники, які безпосередньо пов'язані з ним по роботі та добре його знають) [7, с. 103].

Оцінювання спеціалістів у агроформуваннях найчастіше проводиться у формі атестації. Атестація – це процес визначення і оцінки здібностей, ділових, особистісних та інших якостей конкретного спеціаліста з висновками про подальше його перебування на займаній посаді [9, с. 221]. Її метою є посилення ролі спеціалістів у конкурентоспроможності агроформування та їх раціональне використання на конкретних ділянках роботи.

Складається атестація з оцінки спеціаліста та оцінки його праці. Оцінка спеціаліста дає можливість вивчити його потенційні можливості виконувати роботу на займаній посаді і виявити можливості

майбутнього зростання. Оцінка його праці дає можливість оцінити кількість, якість та ефективність праці, вона показує особистий вклад спеціаліста в загальних досягненнях. Тут оцінюється праця всього підрозділу, яким він керує, а також залучається інформація від суміжних підрозділів і зовнішніх партнерів чи клієнтів, з якими взаємодіє підрозділ [9, с. 224].

Оцінювання управлінського персоналу можна проводити різними методами, найпоширенішими на сьогодні є:

1. Описовий метод оцінки. Оцінювач повинен виявити й описати позитивні і негативні риси поведінки спеціаліста, що атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів.

2. Метод оцінки нормативом роботи, тобто оцінка спеціаліста здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

3. Метод моделювання ситуації – створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

4. Метод анкет та порівняльних анкет. Включає набір питань чи описів поведінки спеціаліста. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.

5. Тестування. Для оцінки спеціаліста можуть бути застосовані і різні тести. Позитивні сторони тестової оцінки в тому, що вона дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, і можлива комп'ютерна обробка результатів. Однак, оцінюючи потенційні можливості працівника, тести не враховують, як ці здібності проявляються на практиці.

6. Метод алфавітно-числової шкали. Цим методом оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність спеціаліста. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості спеціаліста.

7. Метод комітетів. Оцінка проводиться групою експертів і націлена на з'ясування здібностей кандидата, що дають йому право претендувати на інші посади, зокрема на висунення на підвищення. Оцінка в узагальненому вигляді укладає такі чотири дії: вибір оцінюваних якостей, показників діяльності працівника; використання різних методів збору інформації; оцінка інформація повинна давати комплексне уявлення про людину; порівняння реальних якостей співробітника з необхідними. Досліджувані набори якостей розробляються з урахуванням завдань, які виконуються за посадою. Зазвичай таких якостей набирається від 5 до 20.

8. Метод «360 градусів». Це погляд на спеціаліста з різних сторін. Інформацію отримують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і клієнтами оцінюваного. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє не тільки оцінити свої сильні

сторони і визначити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі.

9. Метод незалежних суддів. Незалежні члени комісії – 6-7 осіб – задають співробітнику, що атестується, різноманітні питання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника. Перед суддею розташовується комп'ютер, на якому він натискає клавішу «+» в разі правильної відповіді і, відповідно, клавішу «-» – у разі неправильної відповіді. По завершенні процедури програма видає висновок. Можлива і ручна обробка відповідей працівника, тоді правильність відповіді заноситься у попередньо складений бланк.

10. Метод стандартних оцінок. Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи спеціаліста на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі.

11. Метод вирішальних ситуацій. Для використання цього методу фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки спеціалістів у типових ситуаціях – «вирішальних ситуаціях». Ці описи розподіляються по рубриках відповідно до характеру роботи. Далі особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується при оцінці ділових якостей співробітника. Зазвичай даний метод використовується в оцінках, що виносяться керівником, а не колегами та підлеглими.

12. Оцінка за цілями – спеціаліст разом із керівником після закінчення ними встановлених термінів оцінюють рівень досягнення поставлених цілей або причини, які завадили їх досягнути.

13. Персональне портфоліо (лат. portus – гавань, пристань, in folio – в аркуш) – віднесення індивіда за його особистісними якостями до певної групи працівників, сформованої за стандартизованими оцінками. Ефективність праці стосується минулого, а потенціал розвитку – майбутнього [8, с. 299].

14. Управління досягненнями (Performance Management) являє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі теорій та практик управління, що передували їй. РМ – це, швидше, своєрідний «Мікс», інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні. До основних принципів системи РМ можна віднести такі:

а) система управління орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей;

б) цілі розробляються зверху вниз. В основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі організації;

с) особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника;

д) досягнення цілей співробітниками оцінюється за допомогою показників (Key Performance Indicators – KPI). KPI лежать в основі системи мотивації, тобто досягнення чи недосягнення персональних цілей безпосередньо впливає на матеріальну або нематеріальне винагороду. KPIs використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей поліпшення результатів, вдосконалення і розвитку бізнесу.

За результатами оцінки спеціалістів формуються такі документи: результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь спеціаліста; соціально-

психологічний портрет його особистості; оцінка ділових і моральних якостей; аналіз шкідливих звичок і захоплень; оцінка рівня виробничої кваліфікації; висновок атестаційної комісії.

Висновки. Оцінка управлінського персоналу аграрних формувань дає змогу визначити прогалини в роботі кожного спеціаліста і передбачити заходи щодо їх усунення.

Оцінка ефективності базується на обліку специфіки праці спеціалістів (управлінців) та особливостей прояву його результатів.

На результатах оцінювання управлінського персоналу базується вирішення таких управлінських проблем, як: визначення ступеня відповідності займаний посаді, оцінка після випробувального терміну, необхідність підвищення кваліфікації спеціалістів та її спрямованість, поліпшення апарату управління, уточнення посадових інструкцій, удосконалення стилю і методів управління тощо.

Оцінювання спеціалістів агроформування проводиться за різними напрямками: оцінка виконання прямих обов'язків, супутньої діяльності, соціально-психологічна оцінка поведінки спеціаліста у колективі та результати роботи його колективу.

Атестація є найчастішою формою оцінювання спеціалістів, вона є завершеним, документально оформленим результатом оцінювання спеціаліста.

Для підвищення ефективності оцінювання спеціалістів необхідно: поширення сучасних методів

їх оцінки; активне включення спеціалістів у процес оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Близнюк В.В. Методичні підходи до оцінки персоналу / В.В. Близнюк // Вопросы экономики. – 2007. – № 6. – С. 67-74.
3. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
5. Рулев В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навчальний посібник. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.
6. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 84-87.
7. Ткач А.А. Методи оцінювання управлінського персоналу промислових підприємств / А.А. Ткач // Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємство. – 2008. – № 4. – С. 222-225.
8. Хомовий О.М. Роль бухгалтера-аналітика в управлінні сільськогосподарським підприємством / С.М. Хомовий // Економіка АПК. – 2009. – № 10. – С. 100-103.
9. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

УДК 331:658.115

Дашко І.М.
кандидат економічних наук,
викладач кафедри обліку та менеджменту
Криворізького факультету
Запорізького національного університету

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена оцінці та аналізу стратегічного управління розвитку трудового потенціалу підприємств з позицій сучасних умов розвитку національної економіки на основі ринкових відносин. Розглянуто стратегічне управління розвитку трудового потенціалу підприємства як взаємопов'язана сукупність ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства. Досліджено обмеження щодо використання стратегічного управління підприємством та запропоновано шляхи їх подолання.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, трудовий потенціал, управління, підприємство, кризові явища, конкурентоспроможність, ринкові процеси.

Дашко И.Н. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена оценке и анализу стратегического управления развития трудового потенциала предприятий с позиции современных условий развития национальной экономики на основе рыночных отношений. Рассмотрено стратегическое управление развития трудового потенциала предприятия как взаимосвязанная совокупность ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия. Исследованы ограничения по использованию стратегического управления предприятием и предложены пути их преодоления.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, трудовой потенциал, управление, предприятие, кризисные явления, конкурентоспособность, рыночные процессы.

Dashko I.M. STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT THE EMPLOYMENT POTENTIAL OF THE ENTERPRISES

The article is devoted to the evaluation and analysis of the strategic management of the development of labor potential of enterprises in modern conditions of development of the national economy on the basis of market relations. The strategic management of the development of labor potential of the enterprise as an interconnected set of resources at the disposal of the enterprise. Studied restrictions on the use of strategic business management and ways to overcome them.

Keywords: strategy, strategic management, manpower, management, enterprise crisis, competitiveness, market processes.