

9. Доронін А. В. Поведінка управління, розвиток [Текст] / А. В. Доронін // персоналу виробничої організації. Оцінка, Монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 320 с.

Анотація. Обоснована актуальність якісно-количественної оцінки приверженності членів колектива організації з урахуванням трьох її форм. Визначено та проаналізовано використання керівником колективу джерел активізації трудової поведінки підчинених, якість виконання ними ролей адміністратора, наставника, партнера та коуча для розвитку приверженності підчинених з високим творчим потенціалом.

Ключеві слова: приверженність, персонал, організація, джерела трудової активності, адміністратор, наставник, партнер, коуч.

Summary. The urgency of quality standard-quantitative of a commitment member's collective of the organization in view of its three forms is proved. Uses by the head of collective sources activation of labour behaviors subordinates, workmanship by its roles of the manager, the instructor, the partner and coach for progress of a commitment subordinates with high creative potential are certain and analysed.

Keywords: a commitment, the personnel, the organization, sources of labour activity, the manager, the instructor, the partner, coach.

*Рецензент д.е.н., доцент ХІБСУБС НБУ Доронін А.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 351.85 (075)

КВАЛІМЕТРИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Чупир О.М., к.е.н., доцент (ХДТУБА)

В роботі розглядаються шляхи удосконалення комплексної оцінки діяльності управлінського персоналу. Така оцінка дасть можливість найбільш повно та всебічно оцінити його діяльність.

Ключові слова: *кваліметрична оцінка, управлінський персонал, діяльність, колектив, комплексна оцінка.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та оптимальної організації їх діяльності. Основою забезпечення цього процесу є оцінка діяльності керівних кадрів як відправна для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Особливу увагу необхідно приділяти саме управлінському персоналу (керівникам, інженерно-технічним працівникам, службовцям), тому що саме від їх успішної роботи насамперед залежить

ефективність діяльності будівельного підприємства.

На сьогоднішній день найбільш розповсюдженими є наступні два підходи оцінки: оцінка кандидатів на вакантну посаду та оцінка діяльності працівників підприємства. Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду має багато науково-методичних розробок та виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме: аналіз анкетних даних; одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи; проведення співбесіди; випробувальний термін. Значно менше

напрацьовань є за другим підходом, який підрозділяється на періодичну та поточну оцінку працівників. Періодична оцінка працівників здійснюється через систему атестації, за якою визначається рівень кваліфікації знань, практичних навичок, ділових якостей працівників, встановлюється їх відповідність тим посадам, які вони займають, та виявляються їх потенційні можливості. Відповідно до існуючої практики в будівництві атестація керівників і спеціалістів повинна проводитись один раз на три роки атестаційною комісією. Тому виникає необхідність акцентувати увагу на тому, як працівник виконує роботу шляхом оцінки його поточної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела. Оцінка результатів праці робітників і більшості технічних службовців не є складною. Їхня праця нормується, а результати праці оцінюються за конкретними кількісними і якісними показниками. Значно складніше оцінити результати праці управлінського персоналу. Об'єктивні труднощі оцінки цієї категорії персоналу пов'язані з:

- складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності;
- взаємозалежністю; взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції та проявом її результатів на практиці;
- необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому.

На сьогоднішній день науковцями [1-5] виділяються наступні підходи до оцінки управлінського персоналу: бальна оцінка, оцінка за цілями, «оцінка 360 градусів», кваліметрична оцінка.

Головна ідея бальної оцінки полягає у кількісному вираженні за допомогою балів найсуттєвіших характеристик як працівника, так і роботи, яку він виконує. Кількісна оцінка характеристик працівника здійснюється шляхом визначення професійно-кваліфікаційного рівня (К) та ділових якостей (Д), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків. До ознак, що характеризують роботу, відносяться складність

роботи (С) і конкретно досягнутий результат (Р). Ці ознаки тісно взаємозв'язані. Так, оцінка поточних результатів роботи підтверджує оцінку ділових якостей. Корелюють між собою також професійно-кваліфікаційний рівень працівника та складність його роботи. Комплексна оцінка конкретного працівника (Опр) розраховується за формулою [2, 3, 5]:

$$O_{pr} = 0,5 * K * Д + C * P \quad (1)$$

Комплексна оцінка працівника за цим методом є досить суб'єктивною й залежить від кількості отриманих балів робітником за узагальненими ознаками.

Основна ідея методу «оцінка 360 градусів» полягає в тому, що співробітника додатково оцінюють колеги по роботі, підлеглі й, якщо робота пов'язана з частими зовнішніми контактами, клієнти [4]. Завдяки тому, що працівника оцінюють різні люди, досягається більший об'єктивізм. Однак така оцінка не враховує такі важливі складові оцінки, як кількість, якість та інтенсивність праці.

Оцінка за цілями проводиться за наступними етапами [2]:

- визначення кількох головних обов'язків (функцій) працівників;
- конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках, які відображають результати діяльності;
- встановлення мінімальних та максимальних «стандартів виконання» для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими «стандартами виконання» та визначення оцінного бала;
- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Використання цього методу надзвичайно ускладнюється внаслідок того, що досить проблематичним є визначення через економічні показники результатів діяльності управлінського персоналу, а можливість зіставлення отриманих результатів для різних працівників взагалі відсутня.

Комплексна оцінка управлінців на думку Г.А. Дмитренко [1] визначається через кваліметричну оцінку діяльності колективу, яким він управляє, та тривалістю його роботи:

$$O_{pr} = T_{\phi} * K_{KIL} * K_{ЯК} * K_{IH} * K_{ЕК} * KE, \quad (2)$$

де T_{ϕ} - табельний час роботи керівника за обліковий період, год.;

K_{KIL} - узагальнений показник запізнювання виконаних колективом завдань;

$K_{ЯК}$ - узагальнений показник якості виконаних колективом завдань;

K_{IH} - узагальнений показник економії живої праці по підрозділу;

$K_{ЕК}$ - узагальнений показник економії ресурсів по підрозділу;

КЕ - корисний ефект діяльності підрозділу.

До недоліків цієї оцінки можна віднести наступне:

- показник $K_{ІН}$ може використовуватися тільки за умови, коли можливо «прорахувати» трудомісткість усіх виконуваних підрозділом робіт у якості нормативної основи для порівняння з фактичними витратами часу;

- не завжди може мати місце показник витрат ресурсів ($K_{ЕК}$) та корисний ефект (КЕ);

- різний професійний рівень членів колективу може або підвищити, або знизити корисний ефект діяльності підрозділу за умови однакового керівництва, що призводить до похибок в оцінці діяльності управління.

Виділення невирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Розглянуті теоретично-методичні розробки оцінюють лише окремі складові характеристик

$$Осneu_i = \sum_{i=1}^n t_{\Phi i} * K_{СКi} * K_{ІНi} * (K_{КІЛ} * K_{ЯК} * K_{ЕК}) * ПЕ, \quad (3)$$

де $t_{\Phi i}$ - тривалість робочого часу і-го працівника за обліковий період, год;

$K_{СКi}$ - кваліметричний модуль складності праці і-го працівника;

$K_{ІНi}$ - кваліметричний модуль економії живої праці і-го працівника;

$K_{КІЛ}$ - кваліметричний модуль запізнювання виконаних колективом завдань;

$K_{ЯК}$ - кваліметричний модуль якості виконаних колективом завдань;

$K_{ЕК}$ - кваліметричний модуль економії ресурсів;

КЕ - корисний ефект діяльності підрозділу;

n – кількість виконаних спеціалістом робіт за обліковий період.

З урахуванням вищевказаних недоліків, автором запропоновано комплексну оцінку діяльності управлінського персоналу одночасно здійснювати за двома напрямками:

$$Опр_i = \sum_{i=1}^n t_{\Phi i} * K_{СКi} * K_{МКi} * (K_{КІЛ} * K_{ЯК}) \quad (4)$$

Коефіцієнти своєчасності та якості виконаних завдань визначаються відповідно за формулами 4 та 5:

$$K_{КІЛ} = 1 - \frac{t_{зан}}{T_{\Phi}}, \quad (5)$$

де $t_{зан}$ – час запізнень виконання робіт стосовно обумовленого терміну, год;

T_{Φ} – загальний відпрацьований час, год.

управлінського персоналу та результатів його діяльності, тому виникає необхідність у здійсненні комплексної оцінки та формуванні відповідного методичного інструментарію.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є пошук шляхів удосконалення комплексної оцінки діяльності управлінського персоналу, що дає можливість найбільш повно та всебічно оцінити його діяльність.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Комплексна оцінка діяльності управлінського персоналу повинна враховувати всю багатогранність його праці. Для цього використаємо кваліметричний підхід, сутність якого полягає в розкладанні будь-якого складного явища на основні його складові, кожна з яких має свою питому вагу. За базову формулу візьмемо кваліметричну оцінку спеціаліста, яка наведена у роботах Г.А. Дмитренко [1]:

1) оцінка результатів роботи колективу, яким він управляє;

2) оцінка виконання управлінських функцій та якості керівництва колективом.

Оцінку результатів роботи колективу визначимо через два основні кваліметричні модулі, а саме запізнювання та якість виконання колективом завдань. Ці показники завжди можна розрахувати за методикою Г.А. Дмитренко [1].

Оцінку виконання управлінських функцій та керівництва колективом пропонується виконати шляхом розрахунку двох кваліметричних модулів: складності праці та масштабу керівництва. Фактори складності праці, їх вагомість, критерії оцінки факторів та їх значимість були визначені за допомогою методу експертних оцінок.

Таким чином, формула удосконаленої комплексної оцінки діяльності управлінського персоналу має наступний вигляд:

$$K_{ЯК} = 1 - \frac{t_{em}}{T_{\Phi}}, \quad (6)$$

де t_{em} – втрати робочого часу на виправлення помилок, недоліків та зауважень, год.

У табл. 1. та табл. 2 представлені приклади розрахунку оцінки складності праці управлінців та масштабу керівництва відповідно до

Економічна психологія, етика, мораль і культура бізнесу

запропонованих кваліметричних факторно-критеріальних моделей.

Таблиця 1

Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінки складності праці управління

Фактори складності праці	Вагомість фактора (α_i)	Критерії оцінки факторів	Значимість критеріїв (X_i)
1	2	3	4
1.Рівень творчості	0,25	Праця: - творча - алгоритмічна - репродуктивна	1,0 <u>0,6</u> 0,2
2.Рівень новизни	0,25	Робота: - нова - повторюється нерегулярно - регулярна	1,0 <u>0,7</u> 0,4
3.Рівень інновацій-ності	0,25	Робота: - нова - повторюється нерегулярно - без інновацій	1,0 <u>0,7</u> 0,4
4.Рівень самостій-ності виконання	0,2	Виконання роботи: - повністю самостійна - під загальним керівництвом - під безпосереднім керівництвом	<u>1,0</u> 0,7 0,4
5.Рівень спеціаліза-ції	0,3	Робота: - різnorідна за усіма задачами підрозділу - різnorідна за окремими задачами підрозділу - однорідна вузькоспеціалізована	1,0 <u>0,7</u> 0,4
Разом	1,00		
Приклад розрахунку	$K_{CK} = \sum_{i=1}^4 \alpha_i * X_i = 0,25 * 0,6 + 0,25 * 0,7 + 0,2 * 1,0 + 0,3 * 0,7 = 0,735$		

Таблиця 2

Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінки масштабу керівництва

Фактори складності праці	Вагомість фактора (α_i)	Критерії оцінки факторів	Значимість критеріїв (X_i)
1	2	3	4
1.Рівень керівництва	0,4	Посада: - вищий рівень керівництва - середній рівень керівництва - лінійний рівень керівництва	1,0 <u>0,7</u> 0,4
2.Кількість підлеглих	0,35	Чисельність підрозділу: - більше 10 чоловік - від 5 до 10 чоловік - менше 5 чоловік	1,0 <u>0,7</u> 0,4
3.Рівень відповідаль-ності	0,25	Відповідальний: - за колектив - за роботу колективу - тільки за себе	<u>1,0</u> 0,7 0,2
Разом	1,00		
Приклад розрахунку	$K_{MK} = \sum_{i=1}^3 \alpha_i * X_i = 0,4 * 0,7 + 0,35 * 0,7 + 0,25 * 1,0 = 0,775$		

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Таким чином, запропонована комплексна оцінка діяльності управлінського персоналу на основі кваліметричних факторно-критеріальних моделей з урахуванням складових діяльності управлінського персоналу та результатів діяльності колективу, яким він управляє, дозволяє найбільш повно та всебічно оцінити діяльність управлінського персоналу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. – К.: МАУП, 2002. – 192с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. – 337с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – К.: Кондор, 2006. – 308с.
4. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. – СПб.: ООО «ЦРУ», 2007. – 76 с.
5. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003. – 272с.

Аннотация. В работе рассматриваются пути усовершенствования комплексной оценки деятельности управленческого персонала. Такая оценка даст возможность наиболее полно и всесторонне оценить его деятельность.

Ключевые слова: кваліметрическая оценка, управленческий персонал, деятельность, коллектив, комплексная оценка.

Summary. The ways of improvement of complex estimation of activity of managerial staff are in-process examined. Such estimation will enable most full and comprehensively to estimate his activity.

Keywords: kvalimetricheskaya estimation, managerial staff, activity, collective, complex estimation.

Рецензент к.е.н., доцент ХНАДУ Бурмака М.М.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Назаренко І.Л.