



УДК 005.95:379.85:061.2

Шнак Л. І.¹

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті висвітлені головні вимоги, принципи, критерії формування системи оцінки персоналу та її базові методи. Конкретно сформульована послідовність процесів здійснення системи оцінки персоналу для туристичного агентства та наведені приклади її використання в декількох туристичних організаціях.

***Ключові слова:** система оцінки персоналу, критерії оцінювання, планування персоналу, людський потенціал.*

ВСТУП

Система оцінки персоналу в кожній окремо взятій організації є досить важливою та відповідальною справою. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення та заходи, спрямовані на покращання як загальних, так і індивідуальних результатів роботи. Зокрема, у сфері туризму використання спеціалістів з питань оцінювання персоналу є важливою умовою врівноваження попиту і пропозиції робочої сили на ринку, забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, підвищення конкурентоспроможності підприємств, комплексного вирішення трудових проблем.

Найціннішим ресурсом будь-якої компанії є її співробітники. Відповідно, і підхід до їх відбору має бути максимально зваженим. На жаль, навіть сьогодні зустрічаються випадки, коли співробітники покидають компанію незабаром після початку роботи в ній і пройденого навчання. Таким чином, лівова частка ресурсів на роботу з персоналом в таких компаніях витрачається даремно. Саме тут на допомогу може прийти система оцінки персоналу, яка дає можливість підібрати потрібних працівників на відповідні їм посади. До такого висновку останнім часом приходять все більше організацій у світі.

¹ Рецензент – к. е. н., доцент Андрейцева І. А.



Теоретичні та методологічні засади використання системи оцінки персоналу висвітили у своїх працях С. І. Бандур, Т. Белущенко, Д. П. Богиня, М.І. Долішній, М. Дорошева, А.П. Егоршин, В. Костаков, А.М. Колот, М.І Магура, Е. Мейо, , Ю.Г. Одегов, А. Сміт, Ф. Тейлор, Т. Чистова, Л.С. Чижова, С.В. Шекшня та ін. Незважаючи на пильну увагу до цієї проблеми зазначених авторів, залишаються дискусійними теоретичні та практичні питання щодо формування дієвої системи оцінки, метою якої є забезпечення ефективної та перспективної роботи персоналу організації. Адже створення на підприємстві гнучкої системи оцінювання є запорукою досягнення високих результатів фірми, її конкурентоспроможності та динамічного розвитку.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

В роботі досліджується проблема формування дієвої та ефективної системи оцінки персоналу в туристичних організаціях, обґрунтовуються основні принципи та етапи її проведення, здійснюється аналіз базових критеріїв та методів оцінки.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система оцінки персоналу – це один з найважливіших процесів в системі управління персоналом, який направлений на пошук та оцінку відповідних знань, вмінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади.

Для удосконалення уже існуючої системи оцінки чи формуванні нової потрібно дотримуватись певних вимог. Це:

- зацікавленість і підтримка керівництва організації;
- відповідальність за систему оцінки повинні нести висококваліфіковані спеціалісти;
- наявність відповідних документів, що регламентують роботу системи;
- своєчасне інформування персоналу про зміст та цілі проведення оцінки;
- встановлення чіткого зв'язку системи оцінки персоналу із системою оплати праці.

Також система оцінки персоналу повинна базуватись на принципах дієвості (забезпечувати високий рівень мотивації працівників), практичності (зручність у застосування на практиці як для оцінюючих так і для тих хто оцінюється) та зрозумілості [3, с. 16]. Загалом процес оцінювання персоналу повинен сприяти кращому використанню людського потенціалу в системі управління персоналом.

Так, наприклад, більшість керівників сучасних туристичних фірм вважає, що основною впровадження системи оцінки персоналу є встановлення придатності працівників для виконання обов'язків на робочому місці, відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам



організації і його самого. Тому в основу системи оцінки повинні бути закладені такі моменти, як аналіз роботи, навчання та розвиток персоналу, мотивація праці, формування кадрового резерву, кадрове планування, чітке формування вимог до праці персоналу та повноцінне використання наявного людського потенціалу на підприємстві.

При розробці системи оцінки персоналу для туристичного агентства потрібно чітко сформулювати критерії, на базі яких і буде здійснюватись її формування.

Критерії – це такі характеристики трудового потенціалу працівників та умов праці, які необхідно реалізувати для досягнення поставлених цілей в організації [3, с. 20]. Вони повинні характеризувати ефективність роботи конкретної категорії персоналу, забезпечувати постійність результатів оцінювання та виявляти різницю в професійних успіхах персоналу. Тобто основними критеріями при формуванні системи оцінки працівників туристичних агентств будуть:

- кількісні показники (продуктивність праці, кількість клієнтів, кількість укладених договорів, кількість відгуків на рекламу) [5, с. 250];
- якість роботи (кількість скарг зі сторони клієнтів, кількість помилок при заповненні документів, вартість неякісно виконаної роботи);
- індивідуальні особливості працівника (особисті якості, трудова поведінка, ділові якості).

При формуванні системи оцінки персоналу для туристичної організації будемо використовувати такі методи, як:

- оцінювання за анкетами і характеристиками;
- психологічна оцінка;
- оцінювання за результатами праці;
- оцінювання трудової поведінки;
- оцінювання за відпрацьованим часом;
- комплексна оцінка;
- управління за цілями як метод оцінки ефективності.

На основі даних методів сформулюємо систему оцінки персоналу для туристичного агентства:

1. Оцінка професійної підготовки працівника, що характеризується дипломом про освіту, трудовим стажем, володінням інформації в туристичній сфері (оскільки знання дуже швидко втрачають свою цінність, що пов'язано із науково-технічним прогресом, їх треба постійно поповнювати та оновлювати), знанням іноземних мов. Хоча працівники з однаковою освітою і стажем можуть мати абсолютно різний людський потенціал. Звертається увага також на тенденційність та односторонність характеристик. Тому що викладена в них інформація про людину є результатом викривлення



дійсності через особисті установки, емоції і мету того, хто її пише. А вони можуть бути або позитивні, або негативні, але не нейтральні.

2. Оцінювання відповідності особистих якостей формальному посадовому «портрету» вимог. Основою оцінювання є зовнішній вигляд, толерантність, тактовність, вихованість та бажання до підвищення професійної майстерності співробітника. Тобто повинна здійснюватися послідовна оцінка міри відповідності особистих якостей працівника займаній або вакантній посаді.

3. Визначення корисності праці та діяльності конкретного працівника. Проведення поточного (кожного робочого дня), регулярного (щомісяця, щоквартально, за рік) та перспективного оцінювання персоналу фірми (табл. 1).

Таблиця 1

Періодичність оцінки менеджера туристичного агентства

Періодичність оцінки	Методи та форми оцінки	Процедура оцінки	Хто здійснює оцінку	Висновки проведення оцінки
Поточна	Аналіз поточної діяльності працівника	Спостереження, самозвітання, оцінка робочої поведінки менеджера, аналіз конкретних ситуацій	Керівник відділу кадрів	Визначає рівень поточного виконання менеджером своїх обов'язків
Регулярна	Моніторинг діяльності за визначений період (щотижня, щомісяця, за рік)	Тестування, комплексна оцінка, програмний контроль, ранжування, експертні оцінки	Керівник відділу кадрів	Оцінюється досконалість виконання робочих завдань та їх результати після завершення певного періоду
Перспективна	Аналіз майбутніх можливостей	Атестація менеджера, тестування, експертні оцінки, цільовий метод та шкала оцінки	Керівник відділу кадрів	Дозволяє визначити вміння, навички, здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає змогу прогнозувати потенційні можливості менеджера

Оцінка результатів праці персоналу здійснюється для того, щоб знати, як вони працюють, що кожен з них може, виявити наявний потенціал для подальшого зростання результативності праці, визначається якість, корисність праці персоналу для підприємства на



короткостроковий та довгостроковий періоди. Наслідком такого оцінювання є матеріальне, моральне, трудове та статусне заохочення успішних менеджерів.

4. Оцінювання трудової поведінки працівника – заповнення спеціальних форм оцінки, які містять в собі твердження про ефективну або неефективну трудову поведінку (табл. 2). При цьому оцінювання відбуватиметься при використанні певних параметрів, пов'язаних з виконанням роботи чи досягнення намічених цілей. Основою є оцінювання виразності поведінки працівника, його робоча поведінка та соціальна поведінка.

Таблиця 2

Фрагмент форми оцінювання менеджера туристичної агенції

Результати роботи, трудова поведінка, якості менеджера	Бали					
	1	2	3	4	5	6
1. За результатами роботи:						
1.1.якість виконаної роботи;						
1.2.кількість обслужених клієнтів;						
1.3.кількість підписаних договорів;						
1.4.дотримання термінів виконання роботи.						
2. Трудова поведінка:						
2.1.здатність включитися в роботу групи;						
2.2.організаторські здібності;						
2.3.здатність до вирішення проблем;						
2.4.вміння вести переговори						
2.5.здатність до керівництва;						
3. Якості менеджера						
3.1.рівень знань;						
3.2.комунікативність;						
3.3.професіоналізм;						
3.4.саморозвиток;						
3.5.самоосвіта;						
3.6.переконливість.						

[4, с. 277]

Як видно з таблиці 2, подана оцінка менеджера туристичної організації має цільовий характер, оскільки включає в себе оцінку результатів роботи, якості менеджера та його трудову поведінку, а особливістю є вимірювання даних показників в балах.

5. Оцінювання рівня досягнення працівником позитивного кінцевого результату в обслуговуванні клієнта, швидкість прийняття рішення, оцінювання клієнта, його потреб та ступінь задоволеності менеджером.

6. Проведення комплексної оцінки персоналу. Головною ідеєю є кількісно виміряти найбільш вагомні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи за допомогою балів. Для характеристики працівника комплексно оцінюють його професійно-



кваліфікаційний рівень (Ппкр), ділові якості (Пдя), складність виконуваних функцій (Псп(ф)), конкретно досягнутий результат (Пдр).

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак – освітою, стажем роботи за спеціальністю, активністю набуття професійних навичок і підвищення професійної майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів. Інші елементи оцінки, які характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо відрізняються за змістом і питомою значущістю ознак.

Розрахунковий коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначають за допомогою формули:

$$Ппкр = (O + CP + A) / 0,85,$$

де O – оцінка освіти;

CP – оцінка стажу роботи;

A – активність участі в системі підвищення професійної майстерності;

0,85 – максимальна балова оцінка.

Оцінка ділових якостей робітників здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі та 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. Оцінка від 0,5 до 3 балів дається робітникові за кожну ознаку з урахуванням її питомої значущості. Оцінка всієї сукупності ділових якостей проводиться додаванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Важливою є оцінка складності виконуваних робітником функцій. Вона здійснюється за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику та відображеними в тарифному розряді. Окрім цього, беруться до уваги й ознаки, що їх не включено до згаданого довідника, але які впливають на складність праці робітників (швидкість виконання поставленого завдання, продуктивне керівництво, додаткова відповідальність, робота із самоконтролем).

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

Отже, комплексна оцінка конкретного працівника (Коп) здійснюється за формулою:

$$Коп = 0,5 \cdot Ппкр \cdot Пдя + Псп(ф) \cdot Пдр, \quad (1)$$

де 0,5 – емпірично визначений коефіцієнт, уведений у формулу для посилення значущості оцінки складності та результативності праці. [2, с. 304-306].



Головною метою комплексної оцінки є визначення компетентності працівника, його здатності чітко планувати та організовувати свою роботу, самостійність та ініціативність, комунікабельність, працездатність відповідальність за доручену справу, виявити спроможність до оволодіння новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі.

7. Управління за цілями – оцінка ефективності досягнення працівником фірми поставлених цілей за певний проміжок часу. Основними елементами оцінювання є процес формування цілей, планування роботи, поточний контроль за її виконанням, аналіз досягнутих результатів та підведення підсумків. Важливою характеристикою методу управління за цілями є те, що аналізуються допущені працівниками помилки в роботі та їх причини, обирається найбільш актуальний напрямок удосконалення кадрового потенціалу, підтримується зворотній зв'язок між працівниками та керівництвом. Персонал завжди проінформований про власний внесок у загальні результати роботи підприємства. Планування цілей передбачає формування у працівників почуття відповідальності, надає їм уяву про нормальний та загальноприйнятий рівень виконання обов'язків та дозволяє зрозуміти, що саме від них потребується. Якщо управлінські цілі діяльності мають відкритий характер, тобто є загальновідомими всьому трудовому колективу, то це сприяє підвищенню мотивації до їх досягнення. Працівники, які справляються зі своїми завданнями, постійно орієнтовані на поліпшення трудової діяльності, а це є ефективним методом підвищення конкурентоспроможності та стабільності розвитку організації.

Тобто якщо раніше керівники організацій намагалися здійснити оцінку однієї характеристики працівників, то сьогодні все більша увага звертається на оцінку людських потенціалів працівників організації.

На основі ефективно сформованої системи оцінки персоналу керівники туристичних організацій можуть досягти високого мотивування персоналу (премії за досягнення результатів підвищення ефективності, плата «за результат»), реалізації можливостей розвитку та контролю працівників організації (оцінка відповідності посаді та на основі даних про компетенції складання програми розвитку спеціалістів), можливості швидкого інформування персоналу про нові вимоги до роботи чи зміни в стратегії діяльності організації.

Наприклад, туристична фірма «Пілігрим» для досягнення високої якості послуг діє превентивно. Тобто використовує систему оцінки персоналу для визначення відповідності працівників своїй спеціалізації, щоб вони могли надати грамотну пораду клієнтам фірми в будь-якій ситуації. Начальники відділів стежать, наскільки якісно й швидко обробляються замовлення та дзвінки, менеджери щодня надають керівництву свої звіти, оцінюється складність проекту замовлення, а, за необхідності, замовлення ставиться на особливий



контроль керівництвом. За допомогою системи оцінки в агентстві здійснюється преміювання працівників, підвищення або пониження в посаді, за необхідності складається індивідуальний план розвитку для конкретного працівника.

Туристична фірма «Колумб ВП» застосовує систему оцінки персоналу для визначення гнучкості менеджера, швидкості оцінювання клієнта, пристосування працівника до потенційних змін, здатності керувати собою, виявлення навичок вирішення проблем в кризових ситуаціях, організаторських здібностей. Найбільша увага зосереджується на професійній, концептуальній та соціальній компетентностях.

Головним в системі оцінки персоналу туристична фірма «Альтан» вбачає визначення потенціалу менеджера до роботи з клієнтами. Тобто вміння знаходити особливий підхід до кожного клієнта, відчувати його смаки і вподобання, вміння переконувати, орієнтація на «бюджет» клієнта та толерантність, які б забезпечували максимальний комфорт і задоволення від спілкування з компанією.

ВИСНОВКИ

Детальне опрацювання теоретичних засад теми та практичне її дослідження на основі тур фірм «Колумб ВП», «Пілігрим», «Альтан» дає можливість зробити висновок, що запорукою досягнення позитивного результату у діяльності туристичних агентств є здійснення системи якісного оцінювання персоналу підприємства. Дана система повинна охоплювати усі кадрові процеси підприємства та використовувати різноманітні механізми впливу на них; враховувати розвиток науково-технічного прогресу, зміни в характері праці та управлінських процесах; бути реалістичною та демократичною відносно цілей, соціальної бази та вирішення кадрових проблем; забезпечувати мотивацію працівників та формувати у кожному з них бажання до новаторського та творчого саморозвитку.

Саме ці результати використання системи оцінки можна вважати ефективною можливістю впливу на всі кадрові процеси організації, на всіх суб'єктів кадрової роботи та їх взаємодію, повноцінне використання людського потенціалу, а отже, і досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
2. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2005. – 224 с.
3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 344.
5. Феонова М. Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы. – М. : Наука, 2001. – 214 с.

Дата надходження до редакції – 01.02.2012