

## МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

У статті запропоновано методику оцінювання результатів праці менеджера на основі інтегрального підходу, що дає змогу врахувати сукупний ефект якості управління виробництвом, комплекс якостей, що є найбільш цінними з позиції виконання менеджером посадових обов'язків, рівень організації праці й використання менеджером робочого часу, результативність реалізації управлінських функцій, перспективність професійного зростання управлінця та стан трудової дисципліни підлеглих.

**Ключові слова:** якість праці, інтегральний підхід, якість управління виробництвом, специфічні здібності менеджера, практика реалізації управлінських функцій, професійне зростання управлінця, стан трудової дисципліни.

### I. Вступ

Не викликає сумнівів твердження, що ефективне управління господарською діяльністю підприємства є запорукою успіху в досягненні визначених цілей. На практиці ефективність управління, частіше за все, визначають аналітичним або експертним шляхом, зіставленням багатьох елементів: збільшення прибутку (зниження загальної заборгованості підприємства), зростання продуктивності, підвищення якості продукції тощо.

Методичний інструментарій оцінювання якості праці менеджерів є об'єктом досліджень багатьох українських і зарубіжних науковців, серед яких варто виділити праці економістів: Л. В. Балабанової, О. А. Грішнєвої, І. Ф. Зінов'єва, Л. Є. Калініної, А. М. Колота, Л. І. Скібіцької, Г. В. Щекіна. Однак розробка методики комплексного оцінювання якості управлінської праці потребує подальшого вдосконалення, зважаючи на практичну значущість її використання.

### II. Постановка завдання

Метою статті є розробка методики оцінювання результатів праці менеджера на

основі інтегрального підходу. Досягнення визначеної мети зумовлено виконанням таких завдань:

- визначити основні параметри оцінювання та їх значущість;
- обрати найдоцільніші методи визначення кількісних характеристик виокремлених параметрів оцінювання.

### III. Результати

Для оцінювання ефективності діяльності менеджера, на нашу думку, найбільш доцільним є використання інтегрального підходу, що ґрунтується на побудові синтетичного показника, який охоплює декілька часткових, безпосередньо не співставних показників ефективності та дає можливість врахувати багатогранність процесу управління.

Для інтегрального оцінювання діяльності менеджера ми пропонуємо використовувати сім складових, що характеризують потенціал конкретного фахівця, умови його діяльності та найбільш важливі аспекти реалізації його потенціалу з урахуванням вагових коефіцієнтів кожної складової (табл. 1).

Таблиця 1

#### Складові інтегральної оцінки діяльності менеджера

Параметри оцінювання	Скорчене позначення	Ваговий коефіцієнт
Результативність виробничої діяльності підприємства (підрозділу, відділу)	РВД	0,22
Специфічні для менеджера здібності	СЗ	0,20
Рівень організації праці	РОП	0,18
Оптимальність використання робочого часу	ВРЧ	0,16
Практика реалізації функцій і досягнення результатів менеджером	РФіДР	0,10
Перспективність професійно-компетентнісного зростання менеджера	ПКЗ	0,08
Рівень і стан трудової дисципліни на підприємстві (в підрозділі, у відділі)	РТД	0,06
Разом	–	1,00

Джерело: складено автором.

Таким чином, інтегральний показник якості праці менеджера (ЯПМ) можна визначити за формулою:

$$ЯПМ = РВД \times 0,22 + СЗ \times 0,2 + РОП \times 0,18 + ВРЧ \times 0,16 + РФіДР \times 0,1 + ПКЗ \times 0,08 + РТД \times 0,06.$$

Результати розрахунків можна використувати для трендового аналізу показників якості праці управлінців, для виявлення проблемних сфер управлінської діяльності, а також як підґрунтя для посадового просування та стимулювання праці менеджерів.

Найбільш значущим показником результативності виробничої діяльності підприємства можна вважати показник рентабельності виробництва (Рв), який розраховується за формулою:

$$P_v = \frac{\text{валовий прибуток}}{\text{витрати}} \times 100\%$$

Якщо керований підрозділ здійснює вторинні бізнес-процеси, в якості показника результативності можна використовувати показник продуктивності праці робітників (Ппр):

$$P_{пр} = \frac{\text{обсяг виробництва}}{\text{середньооблікова чисельність робітників}}$$

В основі оцінювання специфічних для менеджера здібностей лежить комплекс якостей, які найбільш цінні з позиції виконання необхідних посадових обов'язків, функцій і досягнення кінцевої мети підприємства. Критерії ранжуються за своєю значущістю, експертною групою, і кожному з них привласнюється вага значущості й відповідна оцінка в балах. Кожна ознака може мати декілька рівнів оцінки, що відповідають ступеню наявності цієї ознаки в конкретного менеджера.

Вважаємо обґрунтованим ранжування критеріїв І. Ф. Зінов'євим, у якому найбільшу оцінку в балах мають критерії "знання й досвід" та "ухвалення рішень" (табл. 2). Таким чином, кожен менеджер може бути оцінений за 10 ознаками, що мають 6 рівнів оцінки. Максимально можлива кількість балів за всіма критеріями дорівнює 1000 [15, с. 262].

Таблиця 2

## Специфічні здібності менеджера

Критерій	Ваговий коеф. критерію	Максимальна кількість балів	Ознака	Рівні						
				1	2	3	4	5	6	
Знання та досвід	0,25	250	– професійні знання;	0	5	20	40	55	75	
			– досвід;	0	5	20	40	55	75	
			– навички вирішення типових завдань;	0	5	20	40	50	63	
			– додаткові знання та досвід;	0	3	8	15	20	25	
			– знання стандартів роботи	0	2	3	8	10	12	
Ухвалення рішень	0,25	150	– кваліфікованість рішень;	0	3	8	20	30	45	
			– точність оцінки наслідків;	0	3	8	20	30	45	
			– швидкість ухвалення рішень;	0	3	8	20	25	30	
			– самостійність;	0	3	5	12	17	23	
			– теоретична обґрунтованість	0	1	2	5	6	7	
Мислення	0,15	250	– здатність бачити головне;	0	5	20	40	55	75	
			– адекватність осмислення ситуації;	0	5	20	40	55	75	
			– місткість мислення;	0	5	10	25	30	37	
			– нестандартність;	0	5	10	25	30	37	
			– інтуїція	0	3	8	15	20	26	
Інформаційні зв'язки й контакти	0,20	100	– уміле використання знань фахівця;	0	3	8	20	25	30	
			– зовнішня комунікативність;	0	3	8	20	25	30	
			– внутрішня комунікативність;	0	3	8	15	20	25	
			– використання інформаційних мереж	0	1	2	6	8	15	
Персональні характеристики	0,10	50	– ефективність праці;	0	2	3	8	12	15	
			– лояльність до підприємства;	0	2	3	8	12	15	
			– цілеспрямованість;	0	1	2	6	8	10	
			– коректність поведінки;	0	1	2	3	4	5	
			– авторитет	0	1	2	3	4	5	
Відповідальність	0,05	200	– за досягнення мети;	0	5	10	30	45	60	
			– професійна;	0	5	10	25	40	50	
			– матеріальна;	0	3	8	20	30	40	
			– індивідуальна;	0	3	8	20	30	40	
			– за правові норми	0	1	2	6	8	10	
Разом	1,00	1000								

Джерело: з використанням [2, с. 264].

Рівень організації праці аналізують за допомогою системи показників (коефіцієнтів), які охоплюють комплекс основних проблем, пов'язаних зі специфікою діяльності менеджера.

У методичному підході, запропонованому І. Ф. Зінов'євим, використовують узагальнений показник, що включає чотири коефіцієнти, які характеризують умови праці (вмотивованість, технічне оснащення, інформованість, регламентацію праці), а також їх вплив на раціональність та інтенсивність праці управлінського персоналу.

Коефіцієнт вмотивованості управлінського персоналу визначають за формулою:

$$K_M = \frac{\sum M_{OI}}{\sum \Gamma_{OI}},$$

де  $M_{OI}$  – оцінка реальних мотиваторів управління;

$\Gamma_{OI}$  – оцінка необхідних мотиваторів.

Коефіцієнт оснащеності службових приміщень засобами оргтехніки визначають за формулою:

$$K_o = \frac{\sum C_i K_{ci}}{\sum V_j H_j},$$

де  $C_i$  – вартість  $i$ -го виду засобу оргтехніки, грн;

$V_j$  – чисельність фахівців, осіб;

$H_j$  – норматив оснащеності засобами оргтехніки для  $j$ -ої групи фахівців, грн;

$K_{ci}$  – коефіцієнт, що характеризує ступінь відповідності  $i$ -го виду оргтехніки сучасному рівню її вимогам

( $K_{ci}=1$  – повна відповідність сучасному рівню технічного розвитку (наприклад, комп'ютери IV покоління й вище тощо);  $K_{ci}=0,5$  – часткова відповідність;  $K_{ci}=0,25$  – моральне старіння оргтехніки;  $K_{ci}=0,1$  – оргтехніка практично непридатна до використання (велика трудомісткість, енергоємність, низька ефективність тощо).

Коефіцієнт інформованості управлінського персоналу визначають за формулою:

$$K_i = \sum \frac{I_i}{H_{ni}},$$

де  $I_i$  – наявність  $i$ -го джерела інформації;

$H_{ni}$  – нормативна потреба в  $i$ -му виді законодавчої, методичної, комерційної інформації.

Коефіцієнт регламентації праці визначають за формулою:

$$K_{pez} = \frac{D_p}{D_o(1 - H_\phi)},$$

де  $D_p$  – чисельність персоналу із затвердженими функціональним положенням;

$D_o$  – загальна чисельність управлінського персоналу;

$H_\phi$  – питома вага невластивих функцій.

На основі цих показників розраховують середній показник:

$$Y_{o.n.} = \frac{K_M + K_o + K_i + K_{pez}}{4}.$$

Коефіцієнт використання робочого часу працівниками апарату управління визначають за формулою:

$$K_i = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m \Pi_i}{\sum_{i=1}^m \Phi_i},$$

де  $\Pi_i$  – втрати робочого часу персоналом апарату управління;

$\Phi_i$  – номінальний фонд робочого часу [1, с. 99–101].

Для оцінювання практики реалізації менеджером управлінських функцій та досягнення результатів вважаємо доцільним використання "Методичних рекомендацій з оцінювання складності й якості роботи фахівців (для встановлення кваліфікаційних категорій і диференціації посадових окладів)", розроблених Науководослідним інститутом праці (м. Москва) та адаптованих А. М. Колотом [3]. Для оцінювання складності виконуваних функцій керівників (цей елемент характеризується спільним набором ознак) відібрано ознаки, що дають змогу якнайповніше охопити всі аспекти змісту робіт і водночас урахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності (табл. 3).

Таблиця 3

Бальні оцінки ознак, що характеризують складність функцій керівників

Ознака	Ваговий коеф.	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3			4			5			
Характер робіт, що визначають зміст праці	0,3	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7	3,0
		інформаційно-технічні			аналітико-конструктивні			організаційно-адміністративні			

Продовження табл. 3

1	2	3			4			5			
		0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05	1,2	–	–
Різноманітність, комплексність робіт	0,15	прості, часто повторювані роботи в межах вузькоспеціалізованої сфери діяльності			роботи, що проводяться у масштабі підрозділу			виконання комплексних робіт, пов'язаних з найрізноманітнішими завданнями			
Самостійність у роботі	0,25	роботи під безпосереднім керівництвом			роботи, що виконують під оперативним і загальним керівництвом			роботи, що виконують самостійно			
Масштаб і складність керівництва	0,15	керівництво підрозділами у складі відділу		керівництво самостійними підрозділами		керівництво кількома підрозділами		комплексне керівництво підприємством			
		0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05	–	–	–
Відповідальність	0,15	матеріальна (за збереження фінансових і матеріальних ресурсів)			моральна (за керівництво виконанням або безпосереднє виконання робіт у небезпечних умовах)			–			

Джерело: [3, с. 315].

Загальну оцінку складності функцій керівників (Сф) визначають діленням сум оцінок за кожною ознакою (з урахуванням їх питомої значущості) на постійну величину 8,3, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

У процесі оцінювання результатів праці керівників ураховують специфіку роботи лінійних керівників основного й допоміжного виробництва, керівників функціональних підрозділів. Для кожної із зазначених груп пра-

цівників розробляють набір показників, що характеризують результати праці. Методикою передбачено, що для всіх ознак результатів праці застосовують чотири рівні оцінки в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4 бали. Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці керівників, наведено в табл. 4. Загальну оцінку результатів праці конкретних працівників визначають підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості.

Таблиця 4

#### Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці керівників

Ознака	Ваговий коеф.	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,9	1,35	1,8
Якість результатів праці	0,55	0,55	1,1	1,65	2,2

Джерело: [3, с. 317].

Таким чином, значення показника “Практика реалізації функцій і досягнення результатів менеджером” розраховують як додаток значень показників складності функцій та результатів праці керівників.

Дані про освіту, стаж і вік працівника враховують шляхом розрахунку коефіцієнта професійної перспективності:

$$K = O_{p.осв.} \times \left(1 + \frac{C}{4} + \frac{B}{18}\right),$$

де  $O_{p.осв.}$  – оцінка рівня освіти, яка звичайно приймається за 0,15 для осіб, які мають незакінчену середню освіту; 0,60 – для осіб із середньою освітою; 0,75 – для осіб із середньою технічною й незакінченою вищою освітою; 1,00 – для осіб із вищою освітою за фахом;

$C$  – стаж роботи за фахом. Згідно з рекомендаціями НДІ праці, він ділиться на 4 (у зв'язку з тим, що, як встановлено, стаж у 4 рази менше впливає на результативність роботи, ніж освіта);

$B$  – вік. Згідно з рекомендаціями НДІ праці, він ділиться на 18 (встановлено, що вплив віку на результативність роботи у 18 разів менший, ніж вплив освіти). При цьому за верхню межу віку для чоловіків приймають 60 років, а для жінок – 55. На етапі визначення загальної оцінки кандидата на посаду величина коефіцієнта професійної перспективності підсумовується із загальною оцінкою ділових і особистих якостей [1, с. 114, 265].

Забезпечення трудової дисципліни є обов'язковою умовою кооперації та організації виробництва. Щоб спільна діяльність була успішною, потрібно чітко визначити місце кожного працівника в структурі виробничого процесу.

Основними порушеннями трудової дисципліни є:

- запізнення на роботу;
- прогули;
- поява на роботі в нетверезому стані;
- несвоєчасне чи неповне виконання своїх трудових обов'язків, неповне й нераціональне використання робочого часу.

Оцінку стану трудової дисципліни в організації та її структурних підрозділах розраховують за формулою:

$$K_{тд} = [П + V (O + ПУ)] \div Чс,$$

де  $K_{тд}$  – коефіцієнт трудової дисципліни;

П – кількість прогулів;

O – втрати від запізнення на роботу, після обідньої перерви, людино-год.;

ПУ – передчасне залишення місця роботи (в тому числі – на обідню перерву), людино-год.;

$Чс$  – середньооблікова кількість робітників за період, що оцінюють;

V – обсяг робіт, продукції [4, с. 193].

Інформацію, яка характеризує рівень трудової дисципліни, можна аналізувати в окремих підрозділах та організації загалом і визначати за професійними групами.

#### IV. Висновки

Таким чином, запропонована методика оцінювання якості праці менеджера дає змогу врахувати сукупний ефект якості управління виробництвом, комплекс якостей, що є найбільш цінними з позиції виконання менеджером посадових обов'язків, рівень організації праці та використання менеджером робочого часу, результативність реалізації управлінських функцій, перспективність професійного зростання управлінця та стан трудової дисципліни підлеглих.

Методика передбачає застосування декількох специфічних методів, а саме: метод визначення рентабельності виробничої діяльності або продуктивності праці робітників – для визначення сукупного ефекту якості управління виробництвом; метод критеріального оцінювання специфічних для менеджерів здібностей – для оцінки виконання

посадових обов'язків; коефіцієнтний аналіз – для визначення рівня забезпечення умов праці та використання менеджерами робочого часу; функціональне оцінювання діяльності менеджера – для оцінювання практики виконання функцій та результатів роботи; метод оцінювання перспективності професійно-компетентнісного зростання; метод визначення рівня забезпечення трудової дисципліни в підрозділах підприємства.

Методичний інструментарій оцінювання якості праці менеджера може бути доповнений методикою самооцінок на основі опитувальника Р. Блейка та Дж. Мутон (для визначення стилю керівництва менеджера) та методикою Н. Л. Коломийського (для визначення ставлення робітників до обраного начальника підрозділу стилю керівництва, якщо стиль керівництва є вагомим чинником у забезпеченні високої якості управлінської праці).

#### Список використаної літератури

1. Зиновьев И. Ф. Формирование востребованных экономистов: монография / И. Ф. Зиновьев, Р. Э. Нафиев. – Симферополь: Таврия, 2005. – 288 с.
2. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере: монография / И. Ф. Зиновьев. – Симферополь: Феникс, 2009. – 380 с.
3. Колот А. М. Мотивация персонала: підручник / А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Щекін Г. В. Основи кадрового менеджменту: підручник / Г. В. Щекін. – 5-е вид., стереотип. – Київ: МАУП, 2004. – 280 с.

Стаття надійшла до редакції 31.01.2017.

#### Стрилько Я. С. Методический инструментальный оценки качества труда менеджера

*В статье предложена методика оценки результатов труда менеджера на основе интегрального подхода, что позволяет учесть совокупный эффект качества управления производством, комплекс характеристик, которые являются наиболее ценными с позиции выполнения менеджером должностных обязанностей, уровень организации труда и использования менеджером рабочего времени, результативность реализации управленческих функций, перспективность профессионального роста управленца и состояние трудовой дисциплины подчиненных.*

**Ключевые слова:** *качество труда, интегральный подход, качество управления производством, специфические способности менеджера, практика реализации управленческих функций, профессиональный рост управленца, состояние трудовой дисциплины.*

#### Strilko Y. Methodological Tools for Manager Performance Evaluation

*The article offers a methodology to evaluate the results of manager's work based on the comprehensive approach that takes into account the cumulative effect of the enterprise management quality, the set of features which are seen as the most important for a manager to perform his or her duties, the level of workplace management and time management, effectiveness in performing managerial functions, manager's professional growth prospects and workplace discipline among employees.*

*Management efficiency is evaluated in an analytical or expert way through many elements including increase in profit, increase in productivity, improving product quality etc.*

*Using comprehensive approach to assess manager's performance allows us to take into account multiple aspects of management process. The article describes employing 7 components which help to characterize a specialist, identify his or her potential, working conditions and the most important aspects of the potential fulfillment with regard to the weighted coefficients for every component.*

*The methodology involves applying certain specific techniques including the method of measuring operational profitability or employees' productivity, the method of criterion score for manager-specific abilities, ratio analysis, functional assessment of manager performance, the method of assessing the prospects of professional and competence development, the method of identifying the level of workplace discipline in enterprise units.*

**Key words:** *performance quality, comprehensive approach, enterprise management quality, manager-specific abilities, practice of performing managerial functions, manager's professional growth, workplace discipline.*