

УДК 331.101.3

Кулинич Т.В.

ЗНАЧЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ У МОТИВАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто питання оцінки персоналу, запропоновано методику оцінки кадрів при визначенні оплати праці за умови забезпечення відповідності її рівня кількості та якості роботи працівника.

The issue of personnel evaluation has been considered. The methods of personnel evaluation have been offered. These can be used when determining payments of labor, on condition that its level corresponds to the quantity and quality of the work performed by the employee.

Перехід підприємств до нових умов господарювання, корінні зміни соціально-економічної ситуації їх створення й функціонування, висувають нові вимоги до кадрової роботи на підприємстві, у тому числі до застосування сучасних методів роботи з персоналом щодо професійної орієнтації, підбору, оцінки, розміщення і раціонального використання працівників. Ефективна оцінка кадрів дозволяє дати рекомендації з самовдосконалення працівника, планування його ділової кар'єри, розвитку професійної майстерності і формування ефективних виробничих колективів.

Система пошуку, підбору, наймання та адаптації персоналу характеризується комплексним підходом до завдань, що розв'язуються з максимальним використанням усіх наявних у світовій практиці форм і методів роботи з персоналом. Оцінка кадрів передбачає раціональне розміщення й використання працівників, зарахування в резерв на висування на керівні посади відповідних працівників і їх професійну підготовку та має великий вплив на формування й розвиток мотиваційної системи підприємства.

Для ефективної роботи будь-якого підприємства, для досягнення поставлених цілей, отримання прибутку необхідне ефективне використання усіх організаційних ресурсів, у тому числі кожного співробітника. Природно, що різні працівники неоднаково виконують свої виробничі обов'язки, бо у кожному підрозділі є свої лідери, середня та відстала частини персоналу. Для ефективного аналізу якісного складу персоналу підприємства найважливіше значення має регулярна оцінка персоналу. На базі такого аналізу можливе диференційоване заохочення працівників в залежності від їх якостей.

Мотиваційна система підприємства передбачає використання результатів оцінки персоналу з метою підвищення рівня трудової мотивації працівників диференційовано до кожного з них на базі індивідуального підходу.

"Ділова оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій та якостей) вимогам посади або робочого місця." [1, с. 341].

На сучасному етапі розвитку суспільства існуючі системи та методики оцінки персоналу використовуються з помилками, тобто ділова оцінка виявляється нереалістичною, викликана об'єктивною або суб'єктивною невідповідністю оцінювача або методу оцінки висунутим вимогам. Типовими є помилка екстремальності, помилка усереднення, помилка упередження тощо. Взагалі, усунути повністю помилки ділової оцінки неможливо, але необхідно прагнути максимально знизити їх негативний вплив. Для цього необхідно чітко проробити та реалізувати організаційний процес підготовки ділової оцінки та розробити таку методику ділової оцінки, яка б була тісно прив'язана до конкретних умов виробництва.

У сучасній літературі з питань оцінки та атестації кадрів існує багато методів оцінювання: метод незалежних суддів, рейтинг, інтерв'ю, метод комітетів, метод оціночних центрів [2, с.207–212], метод шкалювання (графічного шкалювання рейтингів), метод альтернативного ранжирування (упорядкування рангів), метод анкет (альтернативних

характеристик), метод попарного порівняння, метод заданого розподілу оцінок (примусового розподілу), метод управління за цілями [1, с.344–350], метод критичних випадків, порівняння заданих величин [3, с.213–214], метод стандартних оцінок, порівняльні методи, "360° атестація" [4, с.213–222], різні комбіновані методи, психологічне тестування, соціально-біографічний аналіз [5, с.55–59] тощо. Цікавими є кваліметричні оцінки персоналу, що базуються на урахуванні корисності витрат робочого часу [6, с.153–195].

Авторами пропонуються різні форми атестаційних та оціночних листів [1, с.348–350; 2, с.203–206; 3, с.220–227; 4, с.214–215]. Важливими є критерії оцінки ефективності праці, ділових та особистих якостей працівника [7, с.132–133].

Різноманітність розроблених методик вказує на спробу вчених удосконалити оцінку кадрів, наблизити її до максимально точної оцінки працівника. Але автори концентрують свою увагу на оцінці та атестації тільки керівників та спеціалістів. Результатами такої оцінки є відповідність займаній посаді, можливість встановлення надбавки до посадового окладу, рекомендація до зарахування в кадровий резерв на керівну посаду, планування ділової кар'єри працівників.

Метою даної статті є розробка ефективної методики оцінки усього персоналу підприємства та використання результатів оцінки при нарахуванні заробітної плати.

Розроблена автором методика оцінки кадрів тісно прив'язана до умов виробництва Харківського машинобудівного заводу "ФЕД", де автором було проведено необхідні дослідження. Результати проведення оцінки нами пропонується використовувати при розрахунку індивідуального рівня заробітної плати.

Для проведення оцінки на підприємстві організується спеціальна комісія з числа авторитетних представників колективу, з якими працівник, відповідно до своїх обов'язків, знаходиться у постійному контакті. Кандидати в члени комісії підбираються з числа працівників, які позитивно себе зарекомендували, здатні дати об'єктивну оцінку працівнику і пов'язані спільною виробничою роботою. Члени оцінювальної комісії повинні займати посади вищі, нижчі і такі, що стоять на одному рівні з посадою працівника, якого вони оцінюють. Рекомендується формувати групу з 5 членів комісії включаючи працівників кожного з вказаних рівнів. Для робітників (найнижчий рівень працівників, які досліджуються) рекомендується встановити членів комісії, що стоять на одному рівні (робітники), на більш високому рівні (бригадири, майстри) і ще на більш високому рівні (старші майстри, начальники змін, ділянок). Для працівників найвищого рівня (керівник підприємства і його заступники) рекомендується призначати членів оцінювальної комісії, що стоять на одному рівні (керівник і його заступники), на більш низькому рівні (головні фахівці) і таких, що стоять на ще більш низькому рівні (начальники цехів, відділів). Член комісії може залучатися до оцінки декількох працівників. Причому, працівник, що досліджується не повинен знати склад комісії.

Члени оцінювальної комісії заповнюють "картку оцінки кадрів" (табл. 1) відповідно до прикладеної інструкції. У картці відбиваються якості працівників (найважливіші якості, якими вони повинні володіти) за шкалою від 2 (мінімальний бал) до 5 (максимальний бал). Середні бали розраховуються як середня арифметична, загальний середній бал по всіх групах якостей розраховується як середня арифметична середніх балів. Перевага розробленої автором методики міститься у тому, що вона є досить простою у застосуванні та оцінює працівника досить різнобічно.

Інструкція до "картки оцінки кадрів" містить допоміжні таблиці для оцінки якостей працівника (табл. 2–9). Оцінка освіти працівника з урахуванням стажу роботи зі спеціальності визначається за табл. 2 (при розробці даних таблиці використані дослідження НДІ праці). Оцінка стажу заноситься в "картку оцінки кадрів" працівниками кадрової служби, що безпосередньо займаються організацією проведення оцінки персоналу. Далі картка передається членам оцінювальної комісії для наступної оцінки.

Таблиця 1

Картка оцінки кадрів

Якість, що оцінюється	Оцінка, балів (5,4,3,2)
1. Освіта з урахуванням стажу роботи зі спеціальності (табл. 2)	
2. Кваліфікація (табл. 3): середній бал – точність – швидкість – працьовитість – почуття відповідальності	
3. Відношення до роботи (табл. 4): середній бал – старанність – відношення до колективу – ініціативність у роботі	
4. Організаторські здібності (табл. 5, 6): середній бал – уміння організувати ефективну роботу колективу (для керівників) – уміння раціонально організувати свою працю (для інших працівників) – вимогливість до підлеглих (для керівників) – вимогливість до результатів своєї праці (для інших працівників) – здатність керувати (для керівників) – здатність до самовдосконалення (для інших працівників)	
5. Творчі здібності (табл. 7)	
6. Складність робіт (табл. 8)	
7. Фізичний стан (табл. 9)	
Загальний середній бал за всіма групами якостей	

Таблиця 2

Оцінка освіти працівника з урахуванням стажу роботи зі спеціальності

Оцінки стажу	Стаж роботи зі спеціальності працівників, що мають освіту		
	1 група (загальна середня)	2 група (середня спеціальна)	3 група (вища або неловна вища)
2	0–5	0–9	0–9
3	5–13	9–13, вище 29	9–17, вище 29
4	13–17, 21–29, вище 29	13–17, 21–29	17–25
5	17–21	17–21	26–29

При оцінці кваліфікації працівника члени оцінювальної комісії визначають здібності працівника щодо виконання своїх посадових обов'язків за чотирма основними елементами: точність, швидкість виконуваних робіт, працьовитість і почуття відповідальності (табл. 3).

При оцінці відношення до роботи члени комісії виставляють бальну оцінку в картку за наступними основними елементами: старанність, ставлення до колективу та ініціативність у роботі (табл. 4).

При оцінці організаторських здібностей працівника члени комісії повинні оцінити реальну здатність працівника до організації людей, якщо він займає керівну посаду, і здатність працівника раціонально організувати свою працю (для працівників, що не

MANAGEMENT

займають керівні посади). У даному випадку оцінюються наступні основні елементи організаторських здібностей: для керівника – уміння організувати ефективну роботу колективу, вимогливість до підлеглих, здатність керувати; для інших працівників – уміння раціонально організувати свою працю, вимогливість до результатів своєї праці, здатність до самовдосконалення (табл. 5 і табл. 6).

Таблиця 3

Оцінка кваліфікації

Елементи кваліфікації	Зміст	Оцінка
Точність	1. ніколи не припускав помилок у роботі;	5
	2. виконує роботу майже без помилок;	4
	3. припускає помилки;	3
	4. часто припускає помилки.	2
Швидкість	1. тільки йому можна доручити роботу, що вимагає термінового виконання;	5
	2. працює швидше, ніж інші, і завжди виконує роботу в заданий термін;	4
	3. виконує роботу з нормальною швидкістю, за вказівкою, у заданий термін;	3
	4. працює повільніше, ніж інші, часто не вкладається в заданий термін.	2
Працьовитість	1. дуже любить трудитися;	5
	2. старанно працює;	4
	3. нормально працює;	3
	4. лінується нормально працювати.	2
Почуття відповідальності	1. дуже сильне почуття відповідальності;	5
	2. відповідає за виконання дорученої роботи;	4
	3. особливою відповідальністю не відрізняється;	3
	4. позбавлений почуття відповідальності.	2

Таблиця 4

Відношення до роботи

Елементи	Зміст	Оцінка
Старанність	1. дуже старанний	5
	2. старанний	4
	3. іноді допускає недбалість	3
	4. нестаранний	2
Ставлення до колективу	1. добре ставиться до колективу	5
	2. нормально ставиться до колективу	4
	3. посередньо ставиться до колективу	3
	4. байдужий до колективу	2
Ініціативність у роботі	1. дуже висока ініціативність	5
	2. висока ініціативність	4
	3. іноді виявляє ініціативу	3
	4. не виявляє ініціативу	2

Таблиця 5

Організаторські здібності керівника

Елементи	Зміст	Оцінка
Уміння організувати ефективну роботу колективу	1. дуже добре організовує роботу колективу	5
	2. добре організовує роботу колективу	4
	3. не дуже ефективно організовує роботу колективу	3
	4. не вміє організовувати роботу колективу	2
Вимогливість до підлеглих	1. дуже висока справедлива вимогливість	5
	2. висока вимогливість	4
	3. вимогливість середня	3
	4. незадовільна вимогливість	2
Здатність керувати	1. талановитий керівник	5
	2. звичайний керівник	4
	3. здатність до керівництва нижче середнього	3
	4. немає здатностей до керівництва	2

Таблиця 6

Організаторські здібності інших працівників

Елементи	Зміст	Оцінка
Уміння раціонально організувати свою працю	1. дуже добре організовує свою працю	5
	2. добре організовує свою працю	4
	3. не дуже добре організовує свою працю	3
	4. не вміє організовувати свою працю	2
Вимогливість до результатів своєї праці	1. дуже висока справедлива вимогливість	5
	2. висока вимогливість	4
	3. середня вимогливість	3
	4. незадовільна вимогливість	2
Самовдосконалення	1. високий рівень прагнення до самовдосконалення	5
	2. періодичний прояв прагнення	4
	3. рідкий прояв прагнення	3
	4. відсутнє прагнення до самовдосконалення	2

Для робітників та спеціалістів, які прагнуть кар'єрного зростання, важливо отримати високу оцінку уміння організувати свою працю, бо той, хто ефективно організовує свій труд, навчиться ефективно керувати колективом та організувати працю багатьох людей.

Творчі здібності працівника оцінюються членами комісії з практичного досвіду застосування запропонованих працівником (особливо робітником) нововведень і удосконалень, що має велике значення на виробництві (табл. 7).

Таблиця 7

Творчі здібності

Елементи	Зміст	Оцінка
Творчі здібності	1. широкі творчі здібності;	5
	2. часто виявляє творчі здібності;	4
	3. іноді пропонує цікаві ідеї;	3
	4. майже не має своєї думки.	2

Оцінка складності, яку виконує працівник здійснюється за наступними факторами: ступінь творчості, новизни, самостійності виконання, відповідальності й спеціалізації шляхом перемножування вагомості фактора на значимість критерію (табл. 8). Вагомість факторів (питома значимість ознаки в загальній оцінці складності робіт) отримані експертним шляхом НДІ праці за участю галузевих організацій-співвиконавців [6,с.162–164]. Сума отриманих коефіцієнтів підставляється у відповідний інтервал (наприкінці табл. 8) і визначається оцінка складності робіт, що виконуються працівником.

Дуже важливою складовою оцінки кадрів є оцінка фізичного стану працівника, що робиться за факторами зовнішнього вигляду й тривалості хвороб (табл. 9) [6,с.179–181].

Члени комісії оцінюють стан здоров'я працівника візуально – за його зовнішнім виглядом, а тривалість хвороб (кількість днів у році перебування на листку непрацездатності) визначає працівник відділу кадрів.

Таблиця 8

Оцінка складності виконуваних робіт

Фактор складності робіт	Вагомість фактора	Критерії оцінки факторів	Значимість критеріїв
Ступінь творчості	0,30	1. робота творча 2. робота формально-логічна 3. робота технічна	1,0 0,6 0,2
Ступінь новизни	0,25	1. робота, що знову починається 2. робота, що систематично повторюється 3. робота, що повторюється регулярно (протягом кварталу)	1,0 0,5 0,2
Ступінь самостійності виконання	0,20	1. виконання роботи цілком самостійне 2. виконання роботи під загальним керівництвом начальника чи відповідно до інструкції 3. виконання роботи під безпосереднім керівництвом начальника	1,0 0,6 0,2
Ступінь відповідальності (через масштаб керівництва)	0,15	1. відповідальність за колектив 2. відповідальність за роботу групи (два і більше працівників) 3. відповідальність тільки за себе	1,0 0,6 0,3
Ступінь спеціалізації	0,10	1. робота неоднорідна по всьому колу завдань підрозділу 2. робота неоднорідна за розділами визначеної сфери 3. робота однорідна вузькоспеціалізована	1,0 0,6 0,1
Сума вагомості факторів, помножених на значимість критеріїв:			Оцінка
1,0–0,765			5
0,764–0,526			4
0,525–0,391			3
0,39–0,205			2

"Картки оцінки кадрів на кожного працівника", що заповнені членами комісії передаються у відділ кадрів, де спеціально призначені працівники відділу систематизують і обробляють дані. Комп'ютерна обробка отриманої інформації значно скоротить витрати

часу на обробку інформації. Складається підсумкова таблиця оцінок досліджуваного працівника за всіма групами якостей, як наприклад [5,с.204–205]. Розподіл оцінок за рівнями посад дозволяє проаналізувати об'єктивність оцінок з різних точок зору. Потім складається "профіль" кожного працівника, де графічно порівнюються його середні бали і середні бали всіх працівників, що досліджувались за всіма групами якостей. "Профілі" працівників пропонується роздавати кожному працівникові для наочного порівняння його рівня із середнім по підприємству, а загальну порівняльну діаграму середніх балів усіх працівників (у порівнянні з минулим роком) вивішувати у відділі кадрів як наочне ознайомлення з динамікою загальних середніх балів.

Ознайомлення працівників з отриманими результатами має мету стимулювати їх діяльність щодо виправлення виявлених недоліків. Крім того, на підставі порівняння отриманих результатів робиться висновок про перевагу тієї чи іншої кандидатури в резерв кадрів, а також при призначеннях і переміщеннях працівників. Також виявляються працівники, що мають недостатній рівень освіти й компетентності. Для них можуть бути організовані курси підвищення кваліфікації чи прийняте рішення про їх навчання у вищих або середніх закладах освіти. Аналіз оцінок дає можливість показати працівнику позитивні і негативні сторони його діяльності і розробити рекомендації з усунення наявних недоліків.

Таблиця 9

Оцінка фізичного стану працівника

Найменування фактора	Вагомість фактора	Критерії фактора	Значимість критерію
Зовнішній вигляд	0,5	1. Зазвичай виглядає бадьорим і здоровим протягом усього робочого дня	1,0
		2. Виглядає бадьорим і здоровим, лише іноді до кінця робочого дня помітна втома	0,8
		3. Часто втомлюється до кінця робочого дня	0,6
		4. Втомлюється до пообіднього часу	0,3
		5. Завжди виглядає втомленим з початку робочого дня	0,0
Тривалість хвороб (перебування на листку непрацездатності)	0,5	Кількість днів у році на листку непрацездатності:	
		до 3	1,0
		4–10	0,8
		11–17	0,6
		18–24	0,4
		25–30	0,2
більш 30	0,1		
Сума вагомості факторів, помножених на значимість критерію:			Оцінка
1,0-0,79			5
0,78-0,55			4
0,54-0,3			3
0,29-0,05			2

Після проведення оцінки персоналу й видачі рекомендацій, розраховується рівень індивідуальної заробітної плати. Посадовий оклад чи тарифна ставка працівника за штатним розкладом коректується на коефіцієнт К, що визначається за даними табл. 10 залежно від різниці між середнім балом працівника та середнім балом всіх працівників.

Визначення коефіцієнту К

Відхилення середнього балу працівника від середнього балу всіх працівників	К	Відхилення середнього балу працівника від середнього балу всіх працівників	К
Від -3,0 до -2,81	0,74	Від 0,0 до 0,2	1,7
Від -2,8 до -2,61	0,76	Від 0,21 до 0,4	1,8
Від -2,6 до -2,41	0,78	Від 0,41 до 0,6	1,9
Від -2,4 до -2,21	0,8	Від 0,61 до 0,8	2,0
Від -2,2 до -2,01	0,82	Від 0,81 до 1,0	2,1
Від -2,0 до -1,81	0,84	Від 1,01 до 1,2	2,2
Від -1,8 до -1,61	0,86	Від 1,21 до 1,4	2,3
Від -1,6 до -1,41	0,88	Від 1,41 до 1,6	2,4
Від -1,4 до -1,21	1,0	Від 1,61 до 1,8	2,5
Від -1,2 до -1,01	1,1	Від 1,81 до 2,0	2,6
Від -1,0 до -0,81	1,2	Від 2,01 до 2,2	2,7
Від -0,8 до -0,61	1,3	Від 2,21 до 2,4	2,8
Від -0,6 до -0,41	1,4	Від 2,41 до 2,6	2,9
Від -0,4 до -0,21	1,5	Від 2,61 до 2,8	3,0
Від -0,2 до -0,01	1,6	Від 2,81 до 3,0	3,1

Таким чином, розрахунок індивідуального рівня заробітної плати працівника визначає його заробітну плату на рік, протягом якого працівник намагається виправити виявлені оцінкою недолки, підвищити свій освітній і кваліфікаційний рівень, здібності і фізичне здоров'я. Діапазон зміни індивідуальної заробітної плати при базовому окладі 300 грн. складає від 222 до 930 грн. Підвищення загального середнього балу всіх працівників стимулює поліпшення якостей конкретного працівника, інакше його заробітна плата буде зменшуватися щорічно.

Основною метою проведення оцінки кадрів є мотиваційна мета, тобто винагорода зарплатою, підвищенням посади працівників, вишукування резервів росту продуктивності праці, зацікавленість працівників у результатах своєї праці і всієї організації. Також досягаються інформаційні цілі, тобто інформування працівників про рівень їх кваліфікації і результатів їх праці; удосконалення стилю й методів керування персоналом. Крім того, досягаються адміністративні цілі: заповнення вакансій працівниками, що виявили свої здібності, задоволення прагнення до успіху, придбання працівниками нового досвіду. Дані цілі характеризують раціональне формування колективу і виконують функції підвищення посади працівника й переведення на іншу посаду. У випадку, коли середній бал працівника набагато нижчий за загальний середній бал усіх працівників, на розсуд адміністрації можливе пониження працівника у посаді чи припинення з ним трудового договору.

Таким чином, оцінка кадрів є юридичною основою для переведень, просування по службі, нагородження, визначення розміру заробітної плати, а також зниження в посаді і звільнення. Щорічне проведення оцінки персоналу спрямовано на поліпшення якісного складу персоналу, виявлення резервів росту продуктивності праці й зацікавленості працівників в підвищенні своїх якостей, рівня освіти й кваліфікації. Розроблена методика оцінки кадрів дозволяє оцінювати різні категорії працюючих, від робітника до керівника підприємства, і давати рекомендації щодо удосконалення конкретного працівника.

Література

1. Управление развитием организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

2. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2000. – 560 с.
3. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997. – 336 с.
5. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 1998. – 256 с.
6. Дмитренко Г.А., Шарпатов Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
7. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – С. 128 – 149.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Багровою І.В. 01.06.04*

*Надійшла до редакції
21.05.04*