

МЕТОД ОЦІНКИ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ ДО ЗМІШАНИХ ТА НЕЗМІШАНИХ ПОСАД

Селевко Г.О., Костенко Т.В.
ДонНТУ
selevkoanna@mail.ru

Abstract

Selevko A.A., Kostenko T.V., The estimation method for qualification requirements to the mixed and not mixed posts. In paper we consider the formation tradegram method. The method help to make a lists of requirements for mixed posts. This work solves the small business task.

Вступ

Більшість сучасних підприємств (наприклад, малого та середнього бізнесу) не мають у своєму розпорядженні можливості містити великий штат, і тому керівництво бере на дві чи більше посад одну людину. По КЗПП України на підприємстві обов'язково повинний бути один кадровий менеджер, якщо чисельність робітників на даному підприємстві більш ніж 50 чоловік. Малим підприємствам (з чисельністю працюючих до 20 чоловік) можна мати кадрового менеджера, бухгалтера, касира, головного інженера, головного механіка, інженера по техніці безпеки і так далі, але в такому випадку на кожного робітника буде по двох – трьох директорів і відповідно чисельність працюючих зростає, а прибуток підприємства зменшиться. Законодавством України передбачено наймання працюючих більш ніж на одну посаду по сумісництву, тобто одна людина виконує робочі функції декількох посад. Найбільш розповсюдженими прикладами таких посад є секретар-машиніст, секретар-референт, бухгалтер-касир, бухгалтер-кадровик.

1 Огляд методів оцінки кваліфікаційних вимог

Важливо правильно оцінити вимоги до вакантної посади, тобто правильно скласти професіограму [1,2]. Правильно визначити суть роботи і розробити кваліфікаційні вимоги до співробітників - це значить створити об'єктивні передумови для успішної діяльності всієї організації. Всі області керування персоналом, так чи інакше, зв'язані з використанням кваліфікаційних вимог до співробітників і посадових інструкцій, що впливають з них. Вони лягають в основу прийняття будь-яких кадрових рішень і таких процедур, як наймання, атестація, службові переміщення, звільнення, підвищення кваліфікації. Кваліфікаційні вимоги формують

робоче поводження співробітників. Процес розробки кваліфікаційних вимог припускає конкретизацію того, що складає суть діяльності даного співробітника. Треба зробити “аналіз роботи”, що є систематичним способом збору й аналізу змісту роботи, вимог до людей і контексту, у якому кожна робота виконується. Результатом аналізу роботи стає те, що в закордонній традиції прийнято називати “job description” (опис роботи) і “job specification” (специфікація роботи) [3]. Для збору інформації про зміст роботи використовуються різні методи - інтерв'ю, опитування, спостереження, хронометраж [1,2]. Рідше використовується ведення респондентом спеціального журналу, у який заносяться усі виконані їм завдання і витрачене на них час [1,2]. Існують і більш складні кількісні методи оцінки. Так, Г. Десслер [4] описує позиційні опитувальні аркуші (PAQ), що дозволяють одержати бальні оцінки роботи з п'яти напрямків: прийняття рішень, професійні навички, фізичне навантаження, керування устаткуванням/транспортном, обробка інформації. Спеціальний посібник аналізу роботи М. Пеарна і Р. Кандоли [5] містить близько 20 конкретних методик оцінки, використовуваних з урахуванням специфіки досліджуваної діяльності.

Методи аналізу діяльності, описані в зазначених джерелах, у значній мірі спираються більш на експертні знання, чим на об'єктивні виміри. Тобто не застосовується математичний апарат. І в цьому істотно відрізняються від традиції об'єктивного дослідження професій, початої в піонерських роботах Ф. Тейлора [1] і його послідовників. Це не випадково. Справа в тім, що основним об'єктом ранніх досліджень у “науковому менеджменті” були професії з чітко вираженим фізичним компонентом і цілком зрозумілою кількістю, вимірюваної в одиницях виробленої продукції. Історично частка таких професій за минулі роки відчутно знизилася. На деякому проміжному етапі потрібне було змішане кількісно-якісне обстеження професій [2]. Наприклад, в професії секретаря-друкаря роботодавцями вітається швидкість набору тексту. Але одного цього мало, не менш важливі ввічливість у спілкуванні, особиста привабливість, власне товариськість, уміння вдягатися і безліч подібних нюансів. Але все це не вимірне за допомогою кількісних методів. Професія секретаря-друкаря займає свого роду проміжне положення між кількісно і якісно оцінюваними видами діяльності.

2 Постановка задачі, визначення мети роботи

Ефективний добір починається з точної характеристики роботи, тобто з аналізу роботи конкретної змішаної чи незмішаної посади. Для добору “потрібного” персоналу вимагаються визначені методи, яких на дійсний момент існують одиниці, та й не усі вони здатні вирішити проблему змішаних посад, характерних для малих підприємств. Тому

гостро стоїть питання про методики розробки професіограм для змішаних і незмішаних посад, які задовольняли б потреби малих підприємств. Ця проблема дуже слабо розкрита у відкритій пресі.

З наукової точки зору важливо поширити область застосування вже існуючих математичних методів оцінки. Наприклад, поширених для вирішення прикладних задач - статистичних методів [6].

Метою статті є розробка методу оцінки кваліфікаційних вимог до посад, у яких складно використовувати об'єктивні кількісні методи. Тобто розробка методу оцінки для змішаних посад, що є специфікою малих підприємств.

3 Метод оцінки кваліфікаційних вимог до змішаних та незмішаних посад

Розробка кваліфікаційних вимог, заснована тільки на опитуванні керівників чи тільки на опитуванні їхніх підлеглих, дає односторонні результати. Тому дане дослідження має на меті на підставі посадових обов'язків провести інтерв'ю з працівниками і керівниками різних рівнів організації і визначити досить повний набір кваліфікаційних вимог (компетенцій), досліджувати кваліфікаційні вимоги і зробити оцінку змістовної валідності і значимості цих вимог, виявити якості, що є найбільш істотними, і визначити ступінь їхньої важливості для якісного виконання посадових обов'язків фахівця.

Методика оцінювання включає наступні основні етапи: визначення посадових обов'язків співробітника; складання загального списку кваліфікаційних вимог (компетенцій); розробка анкет; збір інформації; обробка й аналіз результатів. Нижче більш докладно розглянуті процедури методики, що використовувалися на кожному етапі.

Перший етап – ідентифікація – полягає в окресленні границь предметної області, у даному випадку, фрагмента професійного простору, за яким робиться аналіз робочих функцій (посадових обов'язків) співробітника. Аналіз робочих функцій співробітника (вивчення службових документів; спостереження за роботою співробітників; проведення співбесіди) допомагає скласти докладний список посадових обов'язків. На даному етапі потрібно визначити повний перелік робочих функцій посади, тобто окреслити предметну область простору усіх вимог до професій. Предметна область є підмножина професійного простору. Безлічі вимог до посад, що складають незмішану посаду можуть чи перетинатися, чи не перетинатися, а змішана посада, що утворилася з цих професій може і не бути їхнім об'єднанням. Це обумовлено появою нових обов'язків і вимог до змішаної посади. Аналіз виробляється шляхом вивчення службових документів, спостереження за роботою співробітників, що займають дану посаду, і проведення співбесіди з ними і

їхніми керівниками (менеджерами). У результаті складається новий докладний список посадових обов'язків.

На другому етапі на основі останнього списку робочих функцій складається загальний перелік кваліфікаційних вимог (знань, умінь/навичок, здібностей, установок і особистих якостей), що могли б розглядатися як бажані для успішного виконання розглянутих посадових обов'язків. Отриманий перелік використовується як вихідна інформацію для подальшого дослідження ступеня значимості різних компетенцій для даної посади. Кваліфікаційні вимоги, найбільш відповідні (на думку експертів) даній посаді й межах компетенції співробітника, вибираються з великого списку. Після складання переліку вимог необхідно оцінити значимість думок (голосу) співробітників при виставленні оцінки даній вимозі. Надалі будемо називати значимість думок пріоритетом, і позначати P_s - для співробітників, і P_r – для керівників, причому сума пріоритетів думок повинна бути рівній одиниці: $P_s + P_r = 1$.

Далі, на третьому етапі, на підставі загального переліку кваліфікаційних вимог розробляються дві анкети, призначені для оцінки ступеня значимості кожного з них за допомогою рейтингових шкал. Перша анкета призначається для менеджерів, що повинні оцінити ступінь необхідності розглянутих вимог для “уявлюваного” співробітника. Друга анкета, що містить той же самий список вимог, призначається для самих співробітників, що займають досліджувану посаду. Вона ставить своєю метою вивчити їхні власні представлення про свою роботу і відповідній їй кваліфікації. Анкети складаються з двох частин. У першій частині розглядається невелика кількість вимог формального характеру: освіта, володіння комп'ютером, правові знання. Друга частина містить 40 кваліфікаційних вимог, що підлягають оцінці з метою визначити професійний портрет фахівця. Кожна з вимог оцінюється за десятибальною шкалою.

На наступному четвертому етапі виробляється збір даних шляхом анкетного опитування менеджерів і співробітників. Для підвищення інформативності і вірогідності результатів дослідження опитування проводиться одночасно у всіх філіях, що мають розглянуту посаду. Анкети першого типу заповнюються керівниками філій, що мають у підпорядкуванні співробітників, які займають досліджувану посаду. Одночасно з цим стільки ж фахівців також заповнюють анкети другого типу.

На п'ятому етапі виробляється аналіз отриманої інформації для визначення змістовної валідності розглянутих кваліфікаційних вимог (компетенції) необхідних для виконання розглянутої роботи. Визначення ступеня значимості компетенцій розраховується за рейтингом, що залежить від отриманих оцінок.

Зібрані дані необхідно обробити та визначити переліки найбільш вагомих кваліфікаційних вимог, складених за думками керівників (менеджерів) і самих співробітників. Обробка вихідної інформації зводиться до обчислення середніх арифметичних значень оцінок кожної кваліфікаційної вимоги, а також середнього відхилення для кожного з них.

З попередніх етапів моделювання виділимо вектор вимог T , що містить k елементів t_j :

$$T = t_j, \quad j = 1, 2, \dots, k$$

і матриці оцінок співробітників і керівників, відповідно A_s і A_r , на визначену вимогу t_j :

$$A_s = s_{ij} \quad \text{і} \quad A_r = r_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, L,$$

де L – кількість анкетованих співробітників чи керівників.

Змістовну валідність для вимог можна охарактеризувати як число біля якого зосереджені оцінки співробітників та керівників. Ця оцінка відповідає арифметичному середньому. Тобто змістовну валідність для вимог за анкетами співробітників та за анкетами керівників треба визначати за формулами, відповідно:

$$SV_{sj} = \frac{\sum_{i=1}^L s_{ij}}{L}, \quad SV_{rj} = \frac{\sum_{i=1}^L r_{ij}}{L}.$$

Величини середніх відхилень для вимог за анкетами співробітників і керівників розраховуються за відповідними формулами:

$$SO_{sj} = \frac{L \cdot \sum_{i=1}^L s_{ij}^2 - (\sum_{i=1}^L s_{ij})^2}{L(L-1)} \quad \text{та} \quad SO_{rj} = \frac{L \cdot \sum_{i=1}^L r_{ij}^2 - (\sum_{i=1}^L r_{ij})^2}{L(L-1)}.$$

Отримані дані використовуються при складанні двох списків, у яких кваліфікаційні вимоги сортуються по убутанню відповідних середніх значень їх оцінок. Це дозволяє розташувати за важливістю. При рівних середніх значеннях пріоритет віддається вимозі, яка має менше середнє відхилення. Таким чином, формуються два основні переліки кваліфікаційних вимог розглянутої посади - відповідно думок менеджерів і за оцінками самих співробітників.

У результаті аналізу обох списків складається загальний підсумковий список. Формується цей список за допомогою оцінки M – загального ступеня значимості вимоги, що розраховується за формулою:

$$M_j = (SV_{sj} * P_{sj} - SO_{sj}) + (SV_{rj} * P_{rj} - SO_{rj}).$$

У загальній оцінці значимості враховані пріоритети думок співробітників та керівників, а також розкид думок анкетованих (середнє відхилення). Допустимо, що всі опитувані керівники і співробітники

поставили вимозі n оцінку 10, тоді при будь-яких пріоритетах думок і при нульовому розкиді загальний ступінь значимості M буде дорівнює вищій оцінці 10.

Підсумковий список формується за сортованими по убутванню відповідними загальними ступенями значимості, що дозволяє розташувати вимоги за важливістю.

Висновки

У даній роботі викладен метод оцінювання кваліфікаційних вимог до змішаних і незмішаних посад. Його особливістю є роздільне опитування фахівців оцінюваної професії та їх керівників. Порівняльний аналіз оцінок демонструє важливі елементи професійної діяльності, які не помітні керівниками, і в той же час відчутні співробітникам, що займають досліджувану посаду. Викладаються етапи використання методу, де основним є перехід від посадових інструкцій до переліку кваліфікаційних вимог і сама процедура оцінки.

Застосування методу для формування кваліфікаційних вимог на змішані посади малих підприємств дозволило скоординувати пошук фахівця в потрібному з точки зору виробництва напрямку. В результаті оцінки за цим методом стало можливим вибрати конкретні професійні якості для удосконалення.

Що до перспектив подальшої роботи можна зауважити, що планується представити результати тестування методу для формування та оцінки кваліфікаційних вимог. Метою подальшої роботи є також автоматизація представленого методу, яка дозволить зменшити витрати часу на його реалізацію.

Література

1. Кочеткова А. И., Уткин Э. А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. — М.: АКАЛИС, 1996.- 467 с.
2. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. -М., Бизнес-школа “Интел-синтез”. 2000, - 260 с.
3. Mathis,R.L.,Jackson,J.H. (1994) Human Resource Management. -7th ed. West Publishing Corporation, pp.185-186.
4. Десслер Г. Управление персоналом: Пер. с англ. - М.: БИНОМ, 1997. - 431 с.
5. Pearn,M., Kandola,R. (1988) Job Analysis. A Practical Guide for Manager. London. Institute of Personnel Management. -138 p.
6. How to implement the bootstrap in static or stable dynamic regression models: test statistic versus confidence region approach, Noud P. A. van

Giersbergen and Jan F. Kiviet //Journal of Econometrics, Volume 108, Issue 1 ,
May 2002, Pages 133-156.

Дата надходження до редколегії: 24.10.2003 р.