

УДК 330

КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ
ПЕРСОНАЛУ

С.Г. Сухов

Макіївський економіко-гуманітарний інститут

Розглянуто недоліки існуючих методів оцінки ефективності роботи персоналу підприємства. Запропоновано комплексний підхід до вимірювання результативності роботи трудових та інтелектуальних ресурсів господарської діяльності.

У системі управління на підприємстві управління персоналом займає одне з ведучих місць. Розвиток малого і середнього бізнесу доводить, що ефективна система управління людським ресурсом є могутнім резервом підвищення продуктивності праці й ефективності діяльності підприємства в цілому. На всіх етапах розвитку підприємства виникають різні проблеми. Однією з основних причин є криза управління. Проблематичним стає оцінювати ефективності роботи персоналу з переходом до більш розвинених економічних відносин. Багато підприємств або не здатні швидко реагувати на зміни, що відбуваються, намагаючись досягти нових результатів з використанням застарілих принципів в управлінні, або занадто швидко впроваджують більш прогресивні методи.

Існуючі методики оцінювання можуть бути використані для проведення оцінки на малому підприємстві, але не як окремий вид оцінки, а як частина методики оцінки ефективності роботи. Єдиного універсального методу оцінки ефективності роботи, що може бути застосований до персоналу будь-якого підприємства немає. З цієї причини найчастіше підприємства змушені розробляти свою програму оцінки, включаючи методику її проведення, власними силами і коштами. Інший варіант - переробляти типові рекомендації, використовувати досвід інших підприємств і організацій, пристосовуючи його під свої цілі, часові і фінансові можливості.

Пропонований метод оцінки є основою методики підвищення ефективності роботи. Метод оцінки може бути розглянутий з різних позицій. Кожний з підходів ставить свої цільові задачі і дозволяє одержати рекомендації з підвищення ефективності роботи персоналу. У пропонованій методиці враховуються фактори, що не мають кількісного вираження, тому метод комплексної оцінки ефективності буде відноситися до типу непрямих оцінок. До таких факторів можна

віднести оперативність роботи, напруженість у колективі, відносини співробітників між собою і керівником, складність виконуваної роботи, рівень управління [5,20]. Таким чином, метод комплексної оцінки заснований на факторах, що впливають на досягнення кінцевих результатів і не мають точного кількісного вираження. Тому правильно підібрати показники, критерії, методи значно складніше, у порівнянні з методиками, заснованими на прямих, тобто кількісних показниках.

Ефективність роботи персоналу в загальному розумінні залежить від вправного управління керівника, тому що ніхто так не зацікавлений у виявленні потенціалу співробітника, визначенні оптимальних шляхів і методів управління ним як безпосередній керівник. Керівник має найбільше і найповніше представлення про специфіку роботи співробітника, коли його повноважень. На великих підприємствах у проведенні оцінки бере участь експерт або незалежний консультант. На малих підприємствах усім займається безпосередньо керівник. Тому він повинен мати високий рівень кваліфікації не тільки як власника підприємства, але і як досвідченого менеджера. Виходить, рівень управління досить впливовий фактор у роботі персоналу. Тому першим етапом проведення оцінки є визначення рівня управління методом самооцінки. У цьому процесі бере участь і керівник і співробітники. Самооцінка - це процес, за допомогою якого всі, хто безпосередньо бере участь в оцінці, особисто вимірюють ефективність, навички, здібності й інші якості. На підприємствах доцільно використовувати метод самооцінки як частину методик по оцінці ефективності роботи. На користь включення методу самооцінки в процес оцінки ефективності роботи треба навести наступні переваги:

- 1) зміцнення сприйняття співробітниками проведеної оцінки як справедливого процесу;
- 2) висвітлення розходжень у думках співробітника і керівника;
- 3) підвищення прийнятності перевірки за рахунок створення умов самоаналізу не тільки своєї роботи, але і роботи керівництва також;
- 4) співробітник може виявитися більш точним у деяких моментах своєї роботи, ніж керівник.

Таким чином, використання методу самооцінки дозволяє виявити більшу кількість існуючих в роботі недоліків. Самооцінка повинна обов'язково враховуватися, оскільки інформація, що повідомляється співробітниками, не тільки дає більш точну картину, але і значно поліпшує колективні відносини. Методом збору інформації для

реалізації самооцінки рівня управління є анкетування з відповідними критеріями і показниками. Анкета для запропонованої методики складається з п'яти критеріїв, кожний з яких складає п'ять показників. В анкеті показники представлені як питання. Для самооцінки рівня управління персоналом підприємства були обрані наступні критерії: планування; організація; мотивація; контроль; координація.

Оцінка запропонованих критеріїв проводиться в балах. На кожне питання повинний відповісти керівник і співробітник. Запропонований підхід відрізняється тим, що оцінка управління проводиться не тільки керівниками, але і рядовими співробітниками, що виконують управлінські рішення. Кожне питання анкети має п'ять варіантів відповіді. Приклад шкали оцінки приведений у таблиці 1.

Таблиця 1

Шкали оцінки управлінської діяльності

Шкала оцінки, бал	Стан критерію
0	діяльність не ведеться
1	діяльність ведеться мінливо, від випадку до випадку
2	діяльність ведеться частково, в залежності від ситуації
3	діяльність ведеться постійно і систематично
4	діяльність ведеться максимально ефективно (еталонний рівень)

Після заповнення анкет, бали керівника порівнюються з балами кожного співробітника, що брав участь в оцінці, і розраховується середній бал. Середній бал дозволяє до деякої міри згладити суб'єктивізм в оцінці, як з боку керівника, так і співробітника. Розрахунок ведеться за формулою 1 (максимум 4 бали):

$$Isr_n = \frac{Iruk_n + Irab_n}{2}, \quad (1)$$

де: Isr_n - середній бал за питанням; $Iruk_n$ - середня оцінка керівника; $Irab_n$ - середня оцінка співробітника; n - номер питання.

Найвища оцінка показника складає 4 бали. Відповідно максимальний результат по кожному з критеріїв - 20 балів. Тому критична оцінка за всіма показниками кожного критерію буде представлена у виді арифметичної суми (формула 2):

$$Ikrit = \sum_{n=1}^5 Isr_n, \quad (2)$$

де : I_{krit} - загальна оцінка за критерієм; I_{sr_n} - середній бал по категорії.

Таким чином, результат оцінки управління визначається сумою оцінок за всіма п'ятьма критеріями і в ідеалі повинний скласти 100 балів (формула 3):

$$TME = \sum_{n=1}^5 I_{krit} , \quad (3)$$

де: TME - загальна оцінка управління.

Починаючи з цього етапу необхідно визначати орієнтовні рекомендації. Перевага такого двостороннього підходу до системи оцінки полягає в тому, що можна визначити, наскільки представлення керівника про положення справ на підприємстві відповідає думці робітників. За підсумками оцінки рівня управління визначається, наскільки обрана тактика управління відповідає сформованій ситуації, тобто оцінка керівника по кожному питанню порівнюється з відповідною оцінкою співробітника і знаходиться коефіцієнт адекватності менеджменту (див. формулу 4).

$$Kam = \frac{Iruk_n - Irab_n}{4} , \quad (4)$$

де: Kam - коефіцієнт адекватності менеджменту; $Iruk_n$ - середня оцінка керівника; $Irab_n$ - середня оцінка співробітника; 4 - максимально можлива оцінка по категорії.

Аналіз коефіцієнта адекватності проводиться графічним методом у вигляді гістограми. Проставлені бали на питання анкети є вихідними даними для будови графіку. За видом гістограми визначаються межі областей, у яких управління ведеться на достатньому рівні, вимагає внесення змін у систему чи існують можливості удосконалення системи управління. Уже на даному етапі процесу оцінки можна судити про вплив рівня управління на ефективність роботи персоналу.

Наступним етапом проведення оцінки є визначення впливу фактора колективної діяльності, тобто наскільки клімат у колективі впливає на роботу співробітників, чи існують можливості для повної реалізації потенціалу співробітника. Тому до складу пропонованої комплексної оцінки входить такий важливий елемент як фактор згоди в колективі. Для оцінки його впливу в кількісному вираженні розраховується коефіцієнт згоди в колективі (Ksk). Він відображає полярність думок всередині колективу. По кожному питанню пропонованої анкети розраховується дисперсія оцінок співробітників

(див. формулу 5).

$$Ksk = \frac{m \cdot \sum (Irab_n)^2 - (\sum Irab_n)^2}{m^2}, \quad (5)$$

де: Ksk - коефіцієнт згоди в колективі; $Irab_n$ - оцінка співробітника; m - число опитуваних співробітників; n - номер питання.

Аналіз коефіцієнта згоди також як і коефіцієнта адекватності менеджменту доцільно провести в графічній формі (див. рис. 1). Для того, щоб результати були більш наочні доцільним є використання не гістограми, а крапкової діаграми. Таким чином, є можливість одразу виявити зони єдності і полярності. Зона єдності знаходиться в рамках значення коефіцієнта згоди $[0;1]$. У зоні полярності значення коефіцієнта відповідно $[1;4]$.

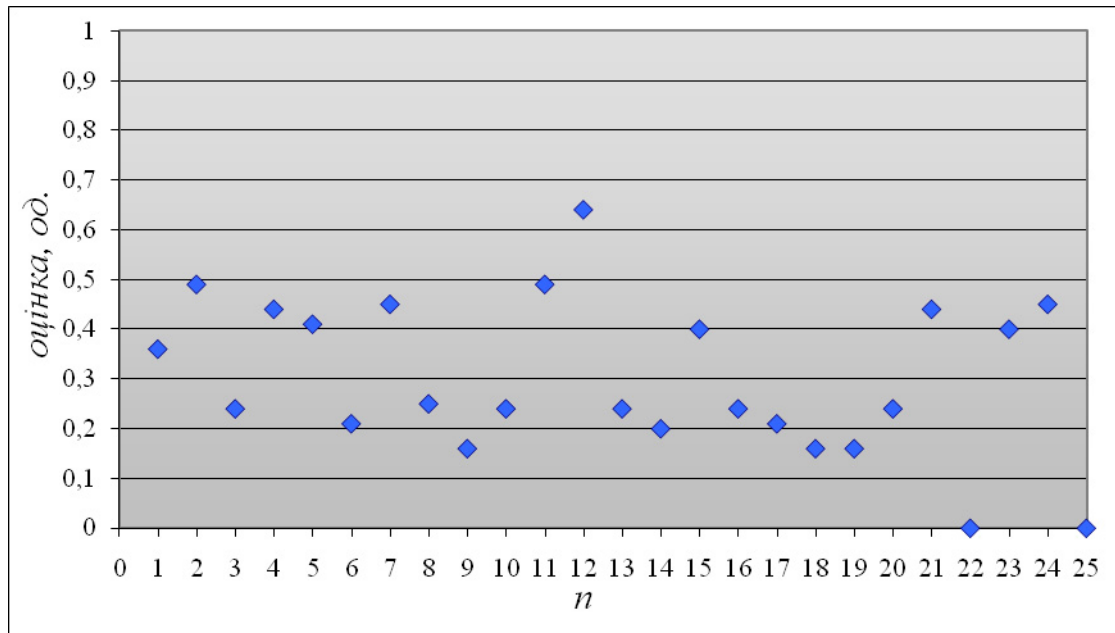


Рис. 1. Коефіцієнт згоди в колективі

У зоні єдності як правило співробітники дають рівнозначну оцінку ситуації, тому є можливість та потенціал для проведення ефективних змін, тому що положення справ по даному напрямку однаково сприймається всім колективом. Показники, що знаходяться в зоні полярності, вимагають першочергового аналізу причин розбіжностей. Інакше будь-які плани поліпшення будуть неадекватно сприйняті колективом, і результативність будь-яких змін буде в кращому випадку низькою, або очікуваний ефект буде зовсім негативний.

Наступний етап оцінки передбачає виявлення кореляцій між коефіцієнтами адекватності управління і коефіцієнта згоди в колективі. Основною задачею цього етапу є більш точно визначення ефективності змін у тій чи іншій області. Аналіз проводиться графічно (див. рис. 2).

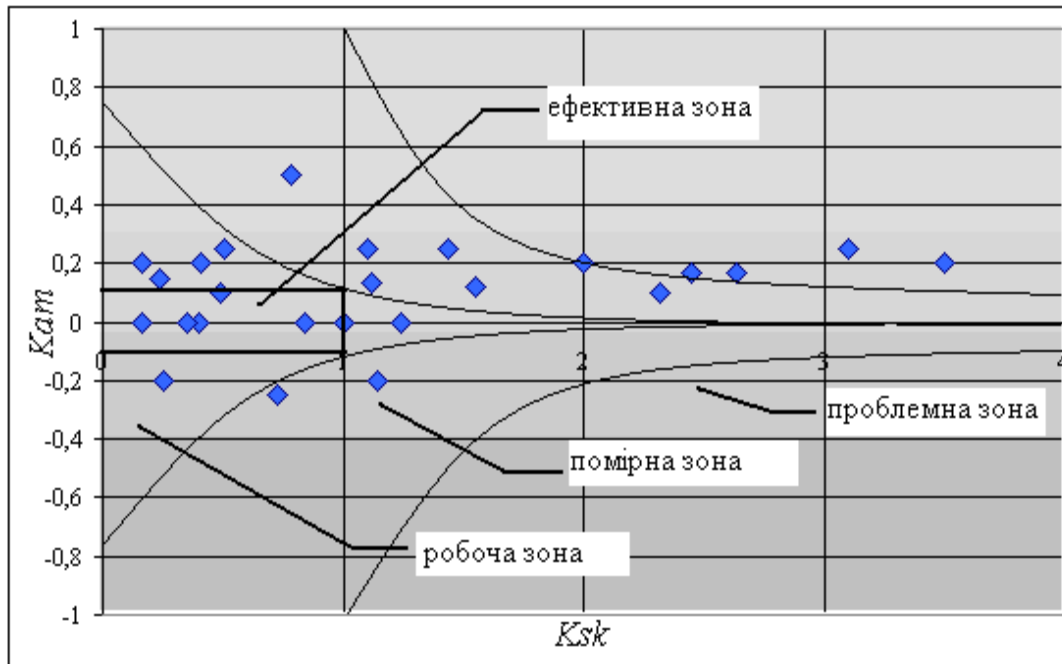


Рис. 2. Аналіз залежності між *Kam* і *Ksk*

У залежності від того, в яку з областей попадає точка з координатами (*Ksk*; *Kam*), визначається ступінь можливості поліпшень по досліджуваному показнику.

Висновки

Запропонований метод комплексної оцінки ефективності роботи персоналу заснований на дослідженні впливу наступних факторів: рівень управління персоналом, тактика управління, клімат у колективі, взаємодія керівника і персоналу. У кожному факторі є свої складені елементи впливу. По закінченні процесу оцінки аналізується кожен показник фактора і загальна оцінка ефективності. На підставі отриманих результатів пропонуються заходи і рекомендації, використавши які на практиці можна значно підвищити ефективність в подальшій роботі. На цьому перший етап розробленої методики вважається завершеним, всі вихідні дані для подальшого аналізу отримані.