

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Визначено концептуальні засади формування системи комплексної оцінки управлінського персоналу та робітничих кадрів. Запропоновано методика оцінки персоналу, яка дає змогу враховувати як кількісні показники, так і якісні характеристики діяльності персоналу.

На сьогодні вже ні в кого не викликає сумнівів те, що працездатний та конкурентоспроможний персонал підприємства є основною конкурентною перевагою підприємства на ринку. Це підтверджується навіть тим, що класична школа стратегічного планування не змогла пояснити існування деяких феноменів бізнесу 1990-х років. Наприклад, компанія Wal-Mart протягом останніх двадцяти років демонструвала у два рази більшу рентабельність, ніж її конкуренти, прибуток американської авіакомпанії Southwest Airlines мав постійну тенденцію до зростання, в той час як у цілому по галузі становив близько 10 млрд дол.

США (з 1990 по 1993 рр.), акції компанії Nucor Steel стабільно зростали в ціні протягом 1980—1990 рр., в той час як вартість більшості виробництв або стабілізувалася, або знижувалася [9, 75]. Усі ці компанії працюють у традиційних галузях економіки, на розвинутих ринках і в той самий час змогли за рахунок ключових внутрішніх факторів зайняти позиції лідерів. Необхідність ідентифікації та використання таких факторів отримала відображення в розвитку ресурсорієнтованого стратегічного аналізу, що базується на ідеях про компетенції (часто можна зустріти інші поняття з тим самим змістом: сильні сто-

рони, уміння, компетенції, здатності, організаційні знання, невидимі активи). Так, К. Ендрюс (Kenneth Andrews) під терміном «відмінні компетенції» розуміє вид діяльності, в якому організація проявляє себе найкращим чином [8], а Праалад і Хемел (Prahalad and Hamel) під «ключовою компетенцією» розуміють набір умінь та технологій, масу накопичених знань та досвіду, що є основою успішної конкуренції [10, 80]. Іноді зустрічаються терміни «здатності» або «ключові здатності» для позначення особливої динаміки процесів навчання. Всі терміни подібні у тому, що вони характеризують унікальні здатності, знання, встановлені моделі поведінки організації, що є потенційним джерелом її конкурентної переваги. На наш погляд, найчастіше конкурентними перевагами підприємств є особливі характеристики працівників, тобто так званий специфічний людський капітал, який притаманний саме цій організації. П. Селзнік є одним з авторів, хто відзначив, що саме внутрішні фактори організації, такі як кадри або накопичений досвід, визначають вірогідність успіху в реалізації виробленої політики [11], і їх урахування є не менш важливими, ніж стан ринку.

З метою оцінки ефективності використання одного з основних стратегічних ресурсів все частіше виникає питання про реальну вартість персоналу. Значний внесок у розробку теорії оцінки персоналу зробили такі відомі українські науковці, як: Д. Богиня, В. Данюк, Г. Дмитренко, А. Колот, В. Ніжнік, Т. Писаревська, О. Уманський, Л. Фільштейн, Ф. Хміль, М. Хоменко, А. Чернявський, Г. Щокін та інші. Незважаючи на пильну увагу до цієї проблеми зазначених авторів, методологічні аспекти оцінювання персоналу залишаються актуальними, що й пояснює обрану тему статті. Особливо актуальною проблемою є створення науково обґрунтованої системи комплексного оцінювання персоналу як основного активу, чому і присвячена наша стаття.

Насамперед слід визначити, що персонал (як стратегічна компетенція та основний актив) має певні особливості, які відрізняють його від інших факторів виробництва.

> **Активність.** Працівники не є пасивним об'єктом управління. Шляхом активної діяльності вони змінюють свої особистісні й професійні характеристики, ставлення до справи і до організації. Персонал безпосередньо впливає на вищі управлінські рівні, змушуючи приймати такі рішення, які змінюють вартість людського капіталу підприємства в цілому.

> Капіталізована вартість персоналу піддається *фізичному та моральному зносу*, а також здатна

накопичуватися і збільшуватися. Знос людського капіталу визначається, по-перше, ступенем природного зносу (старіння) людського організму і властивих йому психофізичних функцій, а по-друге, ступенем морального зносу (постаріння) знань. Нагромадження (капіталізація) людського капіталу здійснюється в процесі накопичення працівником виробничого досвіду. Якщо цей процес відбувається безупинно, то в міру використання людського капіталу його якісна і кількісна характеристики поліпшуються й збільшуються. За рахунок накопичення людського капіталу його прибутковість підвищується до певного рівня, який обмежений верхньою межею активної трудової діяльності, а потім різко знижується.

> **Індивідуальність.** Це особистісна характеристика людини в цілому. Людський капітал невіддільний від самої особистості, тому працівник може відмовитися від умов, на яких його збираються використовувати, вимагати змін в оплаті праці, навчатися іншим професіям, ухилитися від виконання обов'язків, звільнитися за власним бажанням і т. ін. Це свідчить про обмежену передбачуваність поведінки персоналу, що робить неможливим стовідсоткову керованість цим ресурсом і прийняття щодо нього управлінських рішень.

> **Носій позаорганізаційних цінностей.** Входячи в будь-яку організацію, кожен співробітник привносить у неї позаорганізаційні цінності й проєкції тих ролей, що впливають на його поведінку і певною мірою визначають мотиви трудової діяльності.

Як результат, кількісні показники, зокрема продуктивність та результативність напряму, залежать і від якісних характеристик особистості. В оцінці вартості персоналу або одного певного працівника є кілька підходів. Більшість із них ґрунтується на оцінці витрат на підвищення якісних характеристик персоналу, тобто витрат, що сприяють підвищенню вартості людського капіталу. Біля джерел формування теорії людського капіталу стояли американські економісти Т. Шульц і Г. Беккер. Вони оцінюють вартість працівника як суму інвестицій в його освіту, професійні навички, покращення здоров'я тощо, які витрачені державою, організацією або самим працівником. Результатом розвитку теорії людського капіталу стала концепція, яку називають «аналізом людських ресурсів», орієнтована на використання прихованих резервів розвитку персоналу.

Сутність іншого підходу базується на оцінці тих переваг, які отримує підприємець за умов використання стратегічного ресурсу (персоналу)

та підвищення його якості. Персонал як ресурс характеризується, у першу чергу, економічною ефективністю використання і, відповідно, вимагає ставлення до такого ресурсу не як до витрат, які треба мінімізувати, а як до активу, використання якого слід оптимізувати. Наприклад, якщо фірма орієнтується на найм персоналу з вищою освітою та здійснює інвестиції на підвищення рівня професіоналізму й кваліфікації, безпосередньо збільшуються витрати фірми на управління цим активом (персоналом), однак фірма отримує з цього зиск у вигляді професійного досвіду і навичок персоналу, що, відповідно, збільшує так званий спеціальний людський капітал, який є цінним лише для конкретної фірми. Відповідно, вартість підвищується і за наявності в людини таких організаційно корисних якостей, як відповідальність, комунікабельність, уміння спілкуватися з колегами і працювати в команді.

Спроба об'єднати різні бачення з приводу оцінки вартості персоналу приводить до думки, з одного боку, про відповідальність роботодавців перед суспільством та перед конкретною людиною, з іншого — про відповідність найманих фахівців потребам і можливостям організації. Завищення вартості персоналу спричинює підвищення собівартості товарів і послуг, і, як наслідок, знижується конкурентоспроможність фірми. Зниження вартості персоналу, своєю чергою, викликає його плинність, більше того, перетік кращих провідних фахівців у фірми-конкуренти або відкриття ними нових організацій.

Розробка об'єктивної та ефективної системи оцінювання персоналу пояснюється необхідністю врахування індивідуального вкладу працівника в кінцевий результат фірми та формування справедливої системи оплати праці. Як свідчить практика, найчастіше предметом оцінки праці є або виконувана робота, або працівник.

В американській системі оцінювання виділяються такі методи оцінки робіт: бальний метод, метод порівняння факторів, класифікація робіт, ранжування [6, 151]. При цьому, як свідчить практика, 60-70 % фірм США використовують перші два з них. Ці методи мають достатній ступінь аналітичності й, відповідно, точності.

У виробничих галузях США фактори оцінки робіт звичайно розподіляються на чотири основні категорії:

- > кваліфікація (рівень освіти, виробничий досвід, ініціативність);
- > трудові зусилля (фізичні, розумові);
- > відповідальність (за обладнання або виробничий процес, за матеріали та продукцію, за безпеку праці, за роботу інших);

- > умови праці (нормальні умови, шкідливі умови).

Підвищення розміру заробітної плати зі зростанням складності робіт може відбуватися за законами лінійної функціональної залежності, коли надбавка до базової ставки однакова для кожної наступної групи складності, або підпорядковуватися складнішій, нелінійній залежності.

Техніко-організаційні умови виробництва сприяють використанню методів оцінки робіт переважно для категорії робітників, частково - для управлінського персоналу середньої ланки. Через складність кількісного визначення певних властивостей роботи «сірих» та «білих комірців» організація системи оцінки управлінського персоналу базується на оцінці кваліфікації самого працівника. Домінуючу роль тут відіграють графічні методи (методи «профілю зрілості працівника», «криві посадових кар'єр», «криві індивідуальної заробітної плати»). Сутність цих методів полягає у виявленні певної залежності інтегрального показника, який надає кількісну оцінку працівнику, від рівня освіти, професійної майстерності, досвіду роботи.

Методи якісної оцінки праці, спрямовані або на роботу, або на працівника, є важливим інструментом і базуються на відборі факторів оцінки, важливих з точки зору підприємця. Слід зауважити, що найважливішим моментом є визначення вагомості кожного з відібраних факторів.

На наш погляд, комплексний показник, що характеризуватиме вартість робітника не як штатної одиниці, а як стратегічної компетенції підприємства, тобто індивідуума, що має можливість виконувати ті чи інші функції в умовах даного підприємства, доцільно розраховувати за такою формулою:

$$K = KB * a_1 + ЯП * a_2 + ДС * a_3 + ЛК * a_4 + \dots + СП * a_5 + \dots + X * a_n,$$

де K – інтегральний показник, що дає змогу оцінити працівника всебічно;

KB – кваліфікаційні показники (що характеризують обсяг виконуваної роботи);

$ЯП$ – якість виконуваної роботи (рівень професіоналізму);

$ДС$ – дисциплінованість;

$ЛК$ – лояльність до організації;

$СП$ – соціально-психологічна характеристика;

X – інші характеристики;

$a_1 - a_n$ – вагові коефіцієнти кожного з обраних показників в інтегральному.

Слід одразу ж зауважити, що кількість обраних характеристик та їх перелік визначається підприємством самостійно залежно від місії під-

приємства, корпоративних установок компанії щодо персоналу, кадрової політики, особливостей організації трудового процесу. Також обрані показники залежать і від етапу розвитку бізнесу. Так, той або інший етап розвитку бізнесу вимагає людей різних типів. Для пояснення доцільно використати портфельну матрицю Бостонської консультативної групи (BCG). На етапі «зірка», коли бізнес активно росте, розвивається, розширюється, вимагає постійних інвестицій і нових підходів, потрібні люди креативні, ініціативні, такі, які вміють швидко приймати нестандартні рішення. Аналогічні характеристики персоналу є необхідними при впровадженні на ринок нової продукції («знак питання») та втрати частки ринку («собака»), що може дати змогу фірмі залишитися на ринку та стабілізувати діяльність. На етапі ж «дійна корова», коли бізнес стабільний, добре структурований і вимагає у першу чергу підтримки й системного підходу, потрібні працівники-виконавці з високим рівнем організованості, схильні до дотримання процедур, а не до їх змін. Те ж саме можна говорити про різні вимоги до працівників залежно від того, який тип корпоративної культури планується формувати або підтримувати. Таким чином, перше, з чого варто почати, - це визначення стратегії розвитку організації в цілому і людських ресурсів у межах цієї стратегії.

Доцільно використовувати як кількісні показники (обсяг прибутку, що отримала компанія після укладення угоди, запропоновані конструктивні рішення, кількість навчальних семінарів, тренінгів для працівників тощо), так і якісні характеристики, оцінити які можливо експертно. До останніх, наприклад, можна віднести показники, які характеризують лояльність до компанії, рівень професіоналізму тощо.

Наступним етапом здійснення оцінки персоналу є визначення вагових коефіцієнтів кожного складового елемента у комплексному показнику для кожної конкретної посади на певному підприємстві. Це є досить відповідальний момент, і тому встановлення рівних ваг, на наш погляд, є неправильним. Доцільно використовувати експертне опитування методом попарних порівнянь, тобто експерти попарно порівнюють важливість для певної посади тієї чи іншої характеристики.

Попарні порівняння виконуються у математичній формі - у вигляді квадратної таблиці в термінах домінування одного з елементів над іншими. Ці оцінки потім виражаються у цілих числах з використанням шкали відносної важливості. При цьому слід керуватися таким правилом: якщо характеристика А домінує над ха-

рактеристикою Б, то клітинка на перетині рядка А і стовпця Б заповнюється цілим числом, а клітинка, симетрична даній щодо головної діагоналі, заповнюється числом, оберненим до нього.

Якщо в оцінці показників бере участь група експертів, то необхідно перемножити відповідні числові значення оцінок і обчислити корінь К-го ступеня (де К - кількість експертів), тобто знайти середнє геометричне значення. Також слід мати на увазі, що для проведення вірогідних числових порівнянь не варто порівнювати більш як 7-9 характеристик. Очевидно, що попарні порівняння мають у результаті формування квадратної матричної форми з рівною кількістю рядків і колонок, яка має властивості зворотної симетричності. Однакова вага впливу позначається одиницею. Тому по діагоналі матриць попарних порівнянь завжди будуть одиниці. Якщо характеристики мають ієрархічну структуру, матриця складається для порівняння відносної важливості критеріїв на нижчому рівні відносно критеріїв вищого рівня.

Матриці попарних порівнянь можуть бути заповнені або на основі консенсусу між суб'єктами в процесі обговорення проблеми, або кожним експертом окремо з подальшим зведенням на основі середнього геометричного. При визначенні власної оцінки експерт повинен керуватися лише власними судженнями відносно запропонованої проблеми, не враховуючи вагомості чисел. Після заповнення експертами матриць попарних порівнянь переходять до другого етапу цієї методології - розрахунку вектора її пріоритетів, що визначають вплив кожної характеристики другого рівня на інтегральну оцінку персоналу. Ступінь пріоритетності кожного показника можна розрахувати за формулою:

$$K_{bi} = \frac{d_i}{\sum_{i=1}^n d_i},$$

де d_i - компонент власного вектора за i -м показником;

n - кількість порівнюваних показників;

$$d_i = \sqrt[n]{a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot \dots \cdot a_{in}},$$

де a_{ij} - числове значення бальної оцінки, що визначає ступінь значущості i -го показника порівняно з j -м показником ($i, j = 1 \dots n$).

Отримані значення ступеня пріоритетності характеризують потенційну важливість кожної характеристики в інтегральному показнику. На наступному етапі експерти надають кількісну оцінку працівників, які обіймають певні посади. Експерти можуть давати бальну оцінку для характерне-

тики тих явищ, які не мають числового вираження.

Наприклад, для оцінки лояльності можна використати такі бальні оцінки:

> (5 балів) Дуже добре знає організацію і відданий їй. Завжди ставить інтереси організації вище від своїх. Навіть якщо справи йдуть недостатньо добре, ніколи не дозволяє собі погано відгукуватися про організацію. Позитивно і з ентузіазмом говорить про компанію, керівництво, колег як на роботі, так і за її межами. Широко пишається своєю організацією.

> (4 бали) Позитивно сприймає організацію і себе в організації. Не дозволяє собі неконструктивної критики або бурчання. Задоволений тим, що працює в компанії.

> (3 бали) Задоволений тим, що працює в компанії. Уникає привселюдно висловлювати невдоволення організацією, колегами, керівником.

> (2 бали) Не відчуває себе частиною організації. Іноді не стримує негативні емоції стосовно організації.

> (1 бал) Вкрай негативно ставиться до організації. Переслідує свої особисті цілі. Критикує компанію і колег як на роботі, так і поза її межами.

За сформованою базою показників інтегральний показник визначається шляхом коригування нормованих показників на отриману на попередньому етапі вагу цього показника в інтегральному:

$$I = \frac{\text{фактичне_значення} - \min}{\max - \min} \cdot a_i$$

Найбільш привабливий цей метод для оцінки управлінського складу, що дає змогу використовувати як кількісні, так і якісні показники.

Застосування ефективних методів оцінки праці робітничих кадрів має ґрунтуватися на потужній системі нормування, досконалій технології перегляду норм. У наш час розробка та впровадження норм праці визнаються однією з найважливіших функцій менеджменту [5, 134].

Одним із напрямів вирішення завдань вивчення й проектування трудових процесів є мікроелементне нормування. Його головною перевагою є «нормування праці шляхом проектування кращого загальнодоступного методу» [1, 8]. За до-

помогою цих методів у розвинутих країнах вимірюється не тільки середня фактична праця, а й найбільш якісна й продуктивна залежно від розвитку сучасних технологій. Мікроелементне нормування має велике значення для вдосконалення систем стимулювання праці. Деталізація в обліковому документі кожного руху, визнаного необхідним, незмінна напруженість праці за будь-яких змін у технології, посилення відповідності оплати затраченій праці сприяє доступності та прийнятності мікроелементного нормування для працівників.

На відміну від розвинутих країн, у нашій країні фактично відбувається втрата нормування як елемента управління працею. Про скорочення охоплення працюючих нормами праці свідчить той факт, що у 1990 р. охоплення працівників нормами праці становило по працівниках-відрядниках - 96 %, погодинниках - 98 %. Зараз ці показники скоротилися майже вдвічі [2, 118].

Застарілою є існуюча в Україні база нормування. Це призводить до того, що перевиконання норм на переважній кількості підприємств досягає подекуди 200 і більше відсотків. Низька роль нормування на виробництві пов'язана з тим, що існуюча концепція нормування відстає від потреб сучасної економіки, а тому вона в цілому гальмує розвиток виробничих відносин. Не можна обминати увагою той факт, що проблеми нормування праці є невід'ємною частиною вирішення проблем продуктивності праці [3, 725].

У зв'язку з цим, на нашу думку, не можна погодитися з російським економістом Ю. Маневичем, який стверджує, що «титанічна робота зі складання норм себе не виправдовує» і «відмова від нормування дасть значну економію» [4, 140]. На практиці підприємств України механізм нормування праці, як і в часи адміністративної економіки, більше орієнтується на затрати праці, а не на результати. Це визначається тим, що розподіл за працею передбачив її суспільну оцінку, прирівнювання різних видів праці одне до одного, вимір їх кількості та якості, а стимулювання праці передбачило переважно заохочення за економію праці [7, 238]. Визначення, що вважати об'єктом нормування - витрати чи результати, залишається в числі актуальних науково-методичних питань і на сьогодні.

1. Арон Е. И., Калитич Г. И. Микроэлементное нормирование и проектирование труда.- К.: Техника, 1983.- 89 с.
2. Задорожний Г. В. Труд: проблемы управления и оплаты в транзитивной экономике.- Х.: ХИМБ, 1998.- 179 с.
3. Игуменов Б. Н., Загородная Т. П., Барский С. М. Системы нормирования производственной деятельности.- Хмельницкий, 1997.- 397 с.
4. Маневич Е. Заработная плата в условиях рыночной

- экономики // Вопросы экономики.- 1991.- № 7.- С. 135-144.
5. Мошенский М. Г. Нормирование труда и заработная плата при капитализме.- М.: Мысль, 1971.- 333 с.
6. Экономика труда. Развитие капиталистических стран / Реферативный сборник. Вып. 2.- М.: Экономика, 1988.- 207 с.
7. Экономический строй социализма. В 3-х т. / Под ред.

- Е. И. Капустина и др.- М.: Экономика, 1984.- Т. 3: Использование экономических законов в плановом управлении хозяйством.- 639 с.
8. *Andrews K.* The Concept of Corporate Strategy.- Irwin, Homewood, Illinois, 1987.
9. *Luchs K. S.* Core competency-based strategy.- London: International Thomson Business Press, 1997.- P. 13-29.
10. *Prahalad C. K., Hamel G.* The core competence of the corporation // Harvard Business Review,- 1990.- Vol. 68, № 3.- P. 79-91.
11. *Selznick P.* Leadership in Administration.-New York: Harper, 1957.

V. Blyzniuk

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ESTIMATION OF THE PERSONNEL

The conceptual principles of forming a system of complex estimation of the managers and industrial workers at industrial enterprises have been determined. The technique of personnel's estimation is offered which is based on use of a complex of quantity and qualitative parameters.