УДК 331.221

С. М. Дмитрук, асистент кафедри
управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ВПЛИВ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ НА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У дослідженні розглянуто функціонування системи оцінки діяльності персоналу та її вплив на використання людського капіталу підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Система оцінки діяльності та оплати праці персоналу, принципи, цілі, функціонування.

АННОТАЦИЯ. В исследовании рассмотрено функционирование системы оценки деятельности персонала и ее влияние на использование человеческого капитала предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Система оценки деятельности и оплаты труда персонала, принципы, цели, функционирования.

ANNOTATION. The functional system of evaluation of staff activity and their influence on the usage of human capital of an enterprise is considered in this research.

KEY WORDS. evaluation of staff activity and remuneration of labour, principles, goals, functioning's.

Вступ. На практиці особливе місце в реалізації принципів менеджменту посідає залучення працівників, які професійно виконують свої обов'язки і спроможні досягати мети організації. Персонал однозначно повинен бачити свою участь у реалізації стратегії розвитку організації, усвідомлюючи залежність від її успіху свого добробуту та особистого прогресу. Щоб кожен працівник підприємства мав бажання досягати мети організації, він повинен бути до цього мотивованим, а ефективність мотивації залежить від ефективної системи оцінки діяльності та оплати праці.

Система оцінки діяльності та оплати праці персоналу визначає порядок, умови та процедури формування деяких елементів мотиваційної політики (стимулювання) персоналу.

Метою системи оцінки діяльності та оплати праці персоналу є посилення зв'язку оплати праці кожного співробітника з його

© С. М. Дмитрук, 2010

особистим трудовим внеском і кінцевими результатами роботи структурного підрозділу та підприємства в цілому, впливу матеріального і нематеріального стимулювання працівників на виконання цілей, стратегічних і повсякденних задач підприємства та забезпечення відповідної якості процесів і продуктів за рахунок збільшення об'ємів, оптимізації виробничих процесів і підвищення операційної ефективності.

Постановка завдання. Для ефективного управління процесом формування та використання людського капіталу велике значення має мотиваційна політика підприємства, тому тенденцією сучасного менеджменту є переорієнтація методів управління персоналом до методів, які впливають на трудову поведінку через мотивацію працівників.

Система оцінки діяльності та оплати праці спрямована на погодження інтересів власників та співробітників стосовно способів досягнення цілей і задач через реалізацію індивідуальних здібностей, а також формування можливостей для підвищення рівня професіоналізму і зростання результативності праці персоналу.

Результати. Основним підходом до організації оплати праці на підприємстві є використання гнучких методів, що основані на індивідуалізації розміру компенсаційного пакету, насамперед заробітної плати конкретного працівника, яка визначається не тільки вартістю даної посади (даного робочого місця), але й індивідуальними якостями працівника на базі оцінки його компетенцій та результатів роботи.

Базовими принципами, на яких ґрунтується система оцінки діяльності і оплати праці на підприємстві, є: справедливість, заохочення ініціативності, поєднання визначеної твердості з гнучкістю та динамічністю, прозорість системи стимулювання та індивідуальності виплат, постійний зворотний зв'язок, простота, доступність та зрозумілість тощо:

- заохочення досягнень працівників — виконання працівниками визначених цілей і задач повинні обов'язково винагороджуватися матеріальними чи нематеріальними чинниками стимулювання, а розмір винагороди має бути адекватним досягнути результатам;
- заохочення ініціативності — підтримка інноваційних пропозицій і дій працівників, які призводять до поліпшення результатів діяльності структурного підрозділу чи підприємства в цілому;
- можливість працівника прогнозувати свою винагороду — кожен співробітник має знати скільки може отримати у випадку дотримання визначених стандартів оцінки діяльності та оплати праці;

• поєднання визначеної твердості з гнучкістю та динамічністю — поєднання у собі чітко сформульованого правила визначення грошової винагороди й оперативне реагування при зміні цілей підприємства, зовнішньої і внутрішньої ситуації;

• постійний зворотний зв'язок — постійний моніторинг системи та вивчення думки та відгуків персоналу;

• правило інтеграції — орієнтованість перемінної частини оплати праці на результат через включення індивідуальних та колективних оцінок.

Функціонування системи оцінки діяльності персоналу здійснюється на основі:

— *управління по цілям (MBO — Management by Objectives),* коли визначаються стратегічні пріоритети підприємства і відбувається їх декомпозиція зверху донизу з формуванням древа цілей;

— метода оцінки ефективності діяльності підприємства, структурних підрозділів та роботи співробітників за допомогою системи збалансованих показників *(BSC — Balanced Scorecard)* і ключових показників результативності *(KPI — Key Performance Indicators)* як розвитку принципу MBO;

— рівня володіння певними компетенціями.

Основними цілями системи оцінки діяльності та оплати праці є:

— створення простого й однозначного механізму оцінки внеску кожного співробітника в досягнення цілей і задач структурного підрозділу та підприємства в цілому;

— отримання гідної заробітної плати за визначений результат роботи, враховуючи ієрархію посад і результати діяльності структурного підрозділу та підприємства в цілому;

— формування стимулів на досягнення цілей підприємства через підвищення зацікавленості співробітників у поліпшенні персональних і колективних результатів праці;

— оптимізація витрат на персонал у частині компенсаційного пакету.

Оцінка цінності людського капіталу здійснюється за процедурою грейдування з використанням грейдів.

Критерієм при оцінці використання людського капіталу є рівень впливу позиції посади на діяльність підприємства та вплив на кінцеві результати діяльності, а також компетенції працівника. Вага посади прораховується в балах, виходячи з показників ключових факторів оцінки посад, що формуються експертною комісією.

Посади групуються в грейди за принципом отримання приблизно однакової кількості балів, на підставі виконуваних функ-

цій та компетентності і залежно від ступеня значущості даної позиції для підприємства.

Результативність персоналу визначаються на основі управління по цілям (МВО) за допомогою системи збалансованих показників (BSC — Balanced Scorecard) і ключових показників результативності (KPI's — Key Performance Indicators).

Система збалансованих показників (BSC) — це система управління підприємством в контексті досягнення стратегічних цілей на основі вимірювання й оцінки її ефективності за набором оптимально підібраних показників, як фінансових, так і не фінансових, що відображають усі аспекти діяльності підприємства, структурних підрозділів та окремих працівників.

Під показником — ключовим показником результативності (KPI's) — мається на увазі ознака, яка тим чи іншим чином характеризує діяльність (роботу) і за допомогою якої можна формувати судження про результати і причини того, що відбувається на підприємстві. При цьому кожному показнику присвоюється нормативне значення, якого структурний підрозділ або співробітник) прагнуть досягнути (наприклад, об'єм продаж, прибутку тощо) чи не хочуть досягати (наприклад, кількість помилок, браку тощо).

KPI's (Key Performance Indicators) виконують такі функції:

— виявлення закономірностей розвитку бізнесу в цілому та окремих його бізнес-процесів;

— оцінювання роботи кожного співробітника та структурного підрозділу (групи працівників);

— сприяння вмотивованості персоналу на результат;

— підвищення відповідальності кожного працівника за свою ділянку роботи;

— надання можливості розвивати та поліпшувати найбільш перспективні напрямки бізнесу;

— надання менеджменту бази даних для пошуку «вузьких» місць;

— сприяння розробленню адекватної системи навчання, спрямованої на формування високого професіоналізму, насамперед у тих областях, які мають найвищий рейтинг у системі оцінки діяльності.

Висновки. Застосування системи оцінки діяльності та оплати праці необхідно для реалізації наступних умов побудови ефективної системи мотивації персоналу підприємства:

— забезпечення взаємозв'язку між розмірами посадових окладів і виконуваними посадовими обов'язками співробітниками за рахунок встановлення окладів на підставі оцінки цінності робочих місць (посад);

— забезпечення взаємозв'язку результатів роботи за певний період часу з розмірами винагороди за рахунок установлення показників ефективності діяльності;

— заохочення виконання разових, нестандартних задач;

— облік індивідуальних особливостей (дефіцитність професії на ринку праці, високий професійний рівень працівника і т. ін.) за рахунок встановлення персональної (індивідуальної) надбавки;

— підвищення якісного рівня соціально-трудових відносин за рахунок надання співробітникам пільг і компенсацій.

Таким чином, системи оцінки діяльності та оплати праці прямо або частково впливає на формування і використання людського капіталу на мікроекономічному рівні, а також на якість й ефективність вмотивованості персоналу підприємства.

Література

1. *Drucker, Peter F.,* «The Practice of Management», 1954. Русскоязычное издание: Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2007. — С. 400.

2. *Kaplan R. S., Norton D. P.* The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review. — 1992. —V. 70. — № 1. — P. 71—79.

3. *Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с.

4. *David Parmenter* Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. — New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. — C. 233.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2010 р.

УДК 331.1

О. А. Дороніна, канд. екон. наук, доцент,
Донецький національний університет

ПЕРЕШКОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ГІДНОЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

АНОТАЦІЯ. У статті узагальнено основні принципи та ознаки гідної праці. На основі оцінки стану соціально-трудових відносин зроблено висновок про відсутність в Україні передумов розвитку гідної праці та визначено основні шляхи подолання такого стану.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Гідна праця, ринок праці, заробітна плата, соціальний діалог, гендерна нерівність

© О. А. Дороніна, 2010