

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Невід'ємною складовою механізму управління працею на вітчизняних підприємствах є ефективне використання наявних трудових ресурсів. Стосовно складної розумової праці — це найраціональніше використання творчих можливостей керівників та спеціалістів.

Як відомо, основу творчого потенціалу людини складає коефіцієнт її інтелекту (IQ), який характеризує рівень загальних здібностей працівника. Водночас, крім загальних, кожна людина володіє ще спеціальними здібностями — вербальними, числовими, просторовими, що визначають, відповідно, здібності до гуманітарних, технічних, художніх галузей діяльності. Ступінь збігу спрямованості здібностей працівника з профілем його професійної діяльності прямо визначає її успішність. Отже, якщо йдеться про творчий потенціал працівника, ми повинні враховувати не лише загальний рівень його здібностей, або інтелектуальний потенціал, але й можливості його використання безпосередньо на даному підприємстві. У цьому зв'язку під творчим потенціалом працівника ми розуміємо максимальну масу творчої праці, яку він може надати підприємству за умови максимального використання його здібностей до відповідного виду професійної діяльності.

Таким чином, поняття «творчий потенціал працівника», на нашу думку ширше, ніж інтелектуальний потенціал. Воно включає також елементи, які можуть підвищувати або зменшувати продуктивність творчої діяльності. До них відносяться: знання, рівень мотиваційного розвитку, особистісні характеристики.

Безперечно, механізм управління потенціалом керівників і спеціалістів повинен будуватися на певному підґрунті, в ролі якого виступає система оцінювання персоналу на підприємстві. До того ж, оцінюванню повинні підлягати всі вище названі елементи структури творчого потенціалу управлінських кадрів. Оскільки природа цих складових різна і характеризує як соціальні, так і біологічні особливості особистості працівника, то і механізм оцінювання кожної складової має відображати їхню специфіку.

Важливим інструментом оцінювання творчого потенціалу працівників підприємства є метод професіографічного аналізу,

який дозволяє оцінити ступінь відповідності здібностей і нахилів працівників трудовим функціям, що реально ними виконуються. Забезпечення такої відповідності неможливе без детального опису всіх управлінських функцій та робочих місць керівників і спеціалістів у термінах психологічних характеристик, що, у свою чергу, вимагає проведення спеціальних досліджень.

Ми зробили спробу провести такі дослідження на кіровоградських машинобудівних підприємствах ВАТ «Червона зірка» і ВАТ «Гідросила». У процесі дослідження вивчались посадові інструкції, зміст діяльності й робочі місця працівників, що займаються складними видами розумової праці з таких професій — економіст, конструктор та інженер. Структура робіт, що виконуються цими спеціалістами, тобто питома вага функцій, пов'язаних з обробкою інформації, роботою з людьми і фізичними об'єктами представлена в табл. 1.

Таблиця 1

**РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ЗМІСТУ ПРАЦІ ЗА ВИДАМИ РОБІТ
ЗА ПРОФЕСІЯМИ (у відсотках)**

Види робіт	Професії		
	економісти	конструктори	інженери
Робота з інформацією	57	49	45
Робота з людьми	35	32	37
Робота з фізичними об'єктами	8	19	18

Результати дослідження дають змогу визначити критерії оцінювання професійної придатності працівника по кожній із названих професій. Перший критерій повинен визначати здібності працівника до обробки інформації, тобто його розумові, інтелектуальні здібності, які вимірюються за допомогою тестів на IQ. Причому для оцінювання економістів блок інтелектуальних тестів повинен складати не менше 57 % їхньої загальної кількості, для оцінювання конструкторів — не менше 49 %, для інженерів — 45 %. Блок особистісних методик щодо визначення можливостей взаємодії з іншими співробітниками у загальному ряді тестів повинен складати: для економістів — 35 %, конструкторів — 32 %, інженерів — 37 %. Нарешті, психофізіологічні тести на визначення навичок роботи з фізичними об'єктами також повинні включатися у процедуру професійного відбору: економістів — на 8 %, конструкторів — 19 %, інженерів — 18 %.

Зміст праці кожної професії має свою специфіку, як щодо різних функціональних підрозділів підприємства, так і щодо різних посад керівників і спеціалістів. Отже, нами були отримані дані по 26 підрозділах досліджених підприємств, а також у розрізі трьох визначених категорій службовців.

Отримані результати демонструють чітку тенденцію зменшення питомої ваги робіт, пов'язаних з інформацією, і збільшення питомої ваги робіт, пов'язаних з людьми, в процесі зростання посадового рівня. До того ж у структурі робіт начальників секторів (бюро, лабораторій), головних спеціалістів і спеціалістів робота з інформацією є переважаючим елементом.

Таблиця 2

**РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ЗМІСТУ ПРАЦІ ЗА ВИДАМИ РОБІТ
ЗА ГРУПАМИ ПОСАД (у відсотках)**

Посада	Види робіт		
	робота з інформацією	робота з людьми	робота з фізичними об'єктами
Начальники відділів, та їх заступники	36	50	14
Начальники секторів, бюро, лабораторій, головні спеціалісти	41	40	19
Спеціалісти I та II категорії	54	29	17

Уся інформація в загальному вигляді поділяється на текстову, цифрову, у вигляді креслень, схем, зображень. З метою оцінки природно обумовлених компонентів творчого потенціалу працівників (пам'ять, інтелект як швидкість протікання розумових процесів) доцільно використовувати існуючі вимірники, які представлені в тестах на визначення коефіцієнта інтелектуальності (IQ). Тести інтелекту дають змогу визначати його загальний рівень за окремими складовими. Маються на увазі такі елементи структури інтелекту: вербальний інтелект, під яким розуміють словниковий запас людини і швидкість сприймання нею мовної інформації; числовий інтелект, тобто легкість маніпулювання числовими виразами; просторовий інтелект, ступінь розвитку просторово-образної уяви. Кожний вид інтелекту виявляється за допомогою системи психодіагностичних випробувань.

Результати проведеного нами дослідження змісту праці керівників і спеціалістів за видами інформації представлені в табл. 3.

Таблиця 3

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ЗМІСТУ ПРАЦІ ЗА ВИДАМИ ОБРОБЛЮВАНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЗА ПРОФЕСІЯМИ (у відсотках)

Види інформації	Професії		
	економісти	конструктори	інженери
Текстова	33,2	17,2	47,4
Цифрова	56,5	11,8	33,6
Схеми, креслення	10,3	71,0	19,0

Дані таблиці свідчать, що в роботі економістів 56,5 % всієї інформації, що оброблюється, припадає на документи в числовій формі, 33,2 % — у вербальній і 10,3 % — у вигляді схем і креслень. Отже, формула оцінювання потенційних здібностей працівника для виконання функцій економіста буде мати такий вигляд:

$$O_{п.е.} = 33,2 \cdot O_v + 56,5 \cdot O_{ч} + 10,3 \cdot O_{п.}$$

де O_v — оцінювання працівника за вербальними субтестами;

$O_{ч}$ — оцінювання працівника за числовими субтестами;

$O_{п.}$ — оцінювання працівника за просторовими субтестами системи тестів на IQ.

Для конструкторів слушним буде рівняння:

$$O_{п.к.} = 17,2 \cdot O_v + 11,8 \cdot O_{ч} + 71 \cdot O_{п.}$$

Причому вимоги до структури розумових здібностей інженерів розподіляються рівномірно, їхню загальну оцінку можна отримати у вигляді:

$$O_{п.і.} = 47,4 \cdot O_v + 33,6 \cdot O_{ч} + 19 \cdot O_{п.}$$

Важливою проблемою оцінювання керівників і спеціалістів є визначення рівня знань, що складають основу їхньої професійної компетентності. Як свідчить досвід, безпосередня експертна оцінка знань працівника не дає необхідних результатів, оскільки, по-перше, не всі знання працівника можуть використовуватись у його повсякденній діяльності і, по-друге, існує значний рівень суб'єктивізму з приводу того, які саме знання і в якому обсязі необхідні працівникові для успішного виконання його посадових обов'язків. Враховуючи важливість даного аспекту творчого потенціалу керівників і спеціалістів, сьогодні вкрай необхідним є пошук точних показників рівня і динаміки знань.

Як непрямі показники обсягу знань спеціаліста можуть використовуватись рівень його освіти, досвід роботи за спеціальністю і на певній посаді, тривалість (загальна кількість років) підвищення кваліфікації у всіх видах її прояву. Проте названі показники характеризують працівника лише з суто зовнішнього боку. Вони не враховують особистісного опосередкування набутих знань, оскільки за умови однакового рівня освіти та досвіду роботи два різних працівники, як правило, володіють різним обсягом знань. Отже, для отримання більш повної інформації про рівень знань необхідне більш детальне вивчення результатів праці керівників і спеціалістів.

Оцінку мотиваційної складової творчого потенціалу управлінського персоналу необхідно провадити з урахуванням структури, сили і стійкості його мотивацій, а також рівня його домагань. Визначення структури і сили мотивацій доцільно здійснювати шляхом ранжування працівниками всього можливого набору мотивів їхньої діяльності. Висока значущість в діяльності керівників і спеціалістів таких мотивів, як самореалізація і самоудосконалення, досягнення високого посадового статусу і визнання оточуючими колегами підвищують рівень їхнього творчого потенціалу. Стійкість структури мотивації визначається ступенем збігу рангів мотивів при повторних опитуваннях. Рівень домагань має важливе значення у тому розумінні, що він впливає на складність праці керівників і спеціалістів: чим вищий рівень результатів, до яких прагне працівник, тим більш складні завдання він погоджується виконувати в процесі своєї діяльності, тим вищі в кінцевому підсумку його досягнення.

Обґрунтована оцінка ступеня зацікавленості працівників у високих трудових досягненнях є вихідним моментом для розробки системи заходів по підвищенню мотивації працівників, яка дозволить, по-перше, впровадити такі стимули по відношенню до кожного працівника, які зачіпають суттєві для нього потреби; по-друге, сприяти змінам структури мотивації в напрямку підвищення творчого потенціалу керівників і спеціалістів.

Практика доводить, що особистісними рисами управлінського персоналу, які характеризують високий рівень його творчого потенціалу, є працездатність, відповідальність, організаторські здібності, лідерські якості, незалежність в оцінках і судженнях. Частка цих характеристик проявляється регулярно у спілкуванні з колегами по роботі, отже, їх можна оцінити експертним шляхом. Проте не завжди існують умови для реалізації всіх якостей працівника у повному обсязі в межах конкретної посади. Тому для оцінки таких характеристик в їхньому потенційно можливому обсязі доцільно використовувати метод психодіагностики.

У сьогоднішніх умовах найбільш прийнятною, на нашу думку, є автоматизована система тестування особистісних якостей керівників і спеціалістів за допомогою 16-ти факторного опитувальника Р. Кеттела і Міннесотського багатопрофільного опитувальника (ММРІ). Результати тестування, яке проводиться у прямому діалоговому режимі, визначаються автоматично як у вигляді узагальненого значення рівня розвитку професійно важливих якостей працівників, так і у вигляді докладної текстової характеристики всіх сильних і слабких сторін.

Отже, в процесі здійснення вищеназваних заходів особливу увагу слід акцентувати на тому, що ефективне управління персоналом на підприємстві пов'язане не лише з визначенням загального рівня творчого потенціалу працівників, але й з оцінкою ступеня його використання, тобто оцінкою результатів праці керівників і спеціалістів.

Дудіна Н. В.

Інститут економіки промисловості НАН України

ПРИНЦИПИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИЗНАЧЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ВИНАГОРОДИ ПРАЦІВНИКІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Оплата праці — це складна економічна категорія, яка відображає комплекс питань, пов'язаних із формуванням і реалізацією механізму винагороди найманої праці. На відміну від заробітної плати, яка є категорією політекономії, оскільки відображає суть, структуру, принципи явища, в оплаті праці розкривається практична сторона проблеми, пов'язана з формами і методами організації праці й заробітної плати в контексті системи управління відносинами виробництва.

Еволюція наукових уявлень щодо системи оплати праці відбувалась насамперед у відповідь на зміни існуючих матеріальних передумов розвитку виробничих відносин. Зважаючи на вищесказане, діалектика фундаментальних економічних поглядів на заробітну плату, з одного боку, та розвиток суспільного виробництва як рушійної сили якісного оновлення виробничих відносин і становлення системи управління виробництвом (менеджменту) — з другого боку, визначали виникнення нових