

## Механізм оцінки управлінських робіт

В статті досліджені методичні основи оцінки робіт пов'язаних з управлінням. Сформульовані елементи процедури оцінки та розглянуто їх взаємозв'язок. Розглядаються можливі методи оцінки складності виконуваних робіт. Запропонована методика оцінки складності виконуваних робіт які виконуються робітниками управління в залежності від змістовності праці, спрямованості праці, різноманітності робіт, масштабу і складності керівництва, а також напруженості (інтенсивності) праці. В статті також розроблена процедура комплексної оцінки складності виконуваних робіт та запропонована методика визначення розмірів матеріальної компенсації за витрачені зусилля.

**оцінка складності, трудомісткість, складність виконуваних функцій, процедура оцінки**

Цілі та конкретні методи роботи з персоналом в багатьох випадках визначаються концепцією кадрової політики підприємства. Однак в сучасній економічній ситуації на переважній більшості українських підприємств практично відсутнє поняття кадрової політики як такої. В умовах стрімкого розвитку економіки країни за умов загального скорочення працездатного населення велику увагу з боку менеджерів починає пригортати питання саме пов'язані з формуванням ефективної кадрової політики підприємств. Кадрова політика процедура яка визначається цілою низкою складових однією з яких є оцінка персоналу. В сучасній науковій та практичній діяльності питання необхідності використання оцінки складності виконуваних працівниками функцій вже ні у кого не викликають заперечень. Однак, сучасні методологічні аспекти процедури оцінки продовжують вимагати їх певного дослідження та обґрунтування.

Подальший розвиток виробництва призводить до ускладнення виконуваних функцій, та до збільшення питомої ваги працівників керівного складу (керівників, спеціалістів та службовців) в структурі виробничих колективів. Збільшення чисельності працівників керівного складу призводить до збільшення собівартості. Гостра ринкова боротьба за ринки збуту вимагає від виробничих підприємств використовувати усі можливі методи конкурентної боротьби. В умовах гірничо-видобувних підприємств найбільш дієвим з них виявляється конкуренція низькою ціною. Тому підприємства примушені всіма можливими шляхами намагатися уникнути невиннованого збільшення чисельності персоналу (витрат на оплату праці). З метою збільшення ефективності виробництва та зменшення витрат на управління необхідно встановити чіткі критерії ефективності колективної і індивідуальної діяльності управлінських працівників. Також викликають уваги питання порівняння розмірів компенсації за витрачені зусилля працівникам різних рівнів управління. Таким чином впровадження ефективної процедури оцінки складності робіт в межах підприємства дозволить підвищити якість усіх без винятку складових управління, що в кінцевому рахунку призведе до підвищення результативності виробничо-господарської діяльності.

В останні роки значна кількість вітчизняних науковців проводить дослідження в напрямку застосування різноманітних методів оцінки управлінської праці. За радянських часів НДІ Праці проводились дослідження складності праці службовців. Авторами в джерелі [1] запропоновано проводити оцінку складності виконуваних функцій за наступними складовими: характер робіт, що складають зміст праці, різноманітність (комплексність) виконуваних робіт, самостійність виконання задачі, масштаб і складність керівництва, додаткова відповідальність. Загалом запропонований

механізм оцінки не втратив актуальності однак потребує певного доопрацювання яке обумовлено змінами в специфіці робіт що виникла протягом останнього часу у зв'язку з переходом на ринкові умови господарювання. Значного поширення в сучасній літературі набули кваліметричні методи оцінки. Одним з розробників цього методу є Г.А. Дмитренко який в [3] запропонував універсальну факторно-критеріальну модель оцінки складності виконуваних функцій. Однак значним недоліком цієї моделі є те, що за її допомогою практично неможливо оцінити складність робіт лінійних працівників управління. Також в сучасній літературі знайшли відображення інші методи оцінювання складності виконуваних функцій [2,4]. Недоліками цих методів на нашу думку є те, що в основі переважної їх більшості лежить експертна оцінка. В окремих методиках, експертна оцінка замінюється даними отриманими в наслідок великої вибірки спостережень. Однак ці показники можуть дати тільки дуже усереднену характеристику фактичної складності виконуваних функцій. Таким чином на нашу думку існує необхідність у розробці адаптованих до умов відповідної галузі методики оцінки складності управлінських робіт.

У цьому зв'язку, завданням даної статті є визначення механізму оцінювання виконуваних функцій працівниками управління в умовах гірничо-видобувної галузі України.

Загальна процедура оцінювання виконуваних працівниками (не тільки управлінської ланки) функцій складається з 3-х складових. Безпосередня оцінка складності виконуваних робіт, оцінка здатності працівника виконувати відповідні роботи, оцінка результатів роботи працівників. Кінцевою метою оцінки є не встановлення складності як такої, а відбір працівника який відповідає зазначеним вимогам і здатний ефективно виконувати певну роботу. Також задачею оцінки є встановлення кількості витрачених на виконання робіт певного виду зусиль з метою встановлення розміру компенсації працівникові за їх витрату. Тому на нашу думку складність робіт можливо оцінити в двох підходів. Як обсяг зусиль (фізичних, психічних, нервових тощо) необхідний для виконання певного виду робіт, та як сукупність здібностей, знань і навичок необхідних для її виконання. Оскільки в кінцевому рахунку вимоги до працівника визначаються складністю виконуваних ним функцій то можливо процедури оцінки складності виконуваних робіт розглядати за схемою наведеною на рис. 1.

В цій схемі навмисно не була використана ієрархічність різних показників за допомогою яких можливо провести оцінювання складності. Ієрархія показників визначається на нашу думку в переважній більшості в масштабах окремої галузі чи навіть підприємства, тому в загальній моделі її використання є на нашу думку зайвим. В схемі виокремлено два рівня які відповідають підходам до оцінки складності: рівень вимог які висуває до працівника безпосередня посада (інтегральний рівень); і елементний рівень оцінювання складності на якому кожна з посадових вимог може бути конкретно пояснена окремими показниками складності.

Слід звернути увагу на те, що методи оцінювання складності виконуваних функцій та методи оцінювання здатності працівника виконувати відповідні роботи практично однакові. Ці методи ґрунтуються на загальнонаукових методах збирання інформації. За допомогою цих методів вдається встановити чотири взаємопов'язані процедури до яких належить встановлення необхідного рівня професійної підготовки, встановлення необхідного попереднього досвіду роботи, встановлення необхідного психо-фізіологічного рівня, встановлення необхідних професійних схильностей. Ці процедури є інтегральними (сумарними) за допомогою цих елементів можливо швидко встановити певні вимоги до співставлення працівника і посади. Елементний рівень дозволяє (переважно якісно) встановити і обґрунтувати певні елементи складності

якими обумовлюються специфічні вимоги до посади та які дозволяють порівняти складність робіт за не спорідненими професіями чи спеціальностями.

Однак загальний підхід в умовах окремого підприємства потребує певного уточнення та розробки механізмів кількісної оцінки складності робіт. Необхідність створення кількісних показників складності обумовлюється економічною неможливістю переважної більшості підприємств постійно використовувати достатньо дорого експертну оцінку.



Рисунок 1 - Загальна схема процедури оцінювання

В ході проведених досліджень в напрямку розробки механізму оцінки складності виконуваних функцій працівниками управлінської ланки (керівниками, спеціалістами, службовцями) на базі гірничо-видобувного підприємства нами було розроблено

оціночну модель. Запропонована модель була застосована в умовах оплати праці за єдиною тарифною сіткою з гнучким тарифним коефіцієнтом. Діапазон єдиної тарифної сітки не охоплював працівників верхніх ланок управління, тому в разі використання розробленої методики для оцінки робіт цих категорій персоналу необхідно збільшити діапазон оціночних категорій. Для оцінки складності робіт у більшості випадків пропонується використовувати аналітичний метод оцінки складності робіт. Суть даного методу зводиться до розчленовування різних по складності трудових функцій на складові ознаки.

Запропонована нами методика базується на припущенні що питома вага кожної з оціночних ознак дорівнює 1. За умов такого припущенні можливо значно знизити вплив експертної оцінки на досліджувану модель. Недоліком запропонованої методики є те, що дві передостанні ознаки обумовлені характером посадових обов'язків, і в деякий мірі, враховані раніше.

Оцінюючи складність роботи, варто виходити з того, що вона виконується працівником, що володіє необхідної для цього кваліфікацією. При цьому не результативність і виробничий стаж працівника є критеріями складності праці, а сама робота, що визначає необхідний для її виконання обсяг теоретичних знань і практичний досвід. [1]

На підставі вивчення сучасної літератури, а так само аналізуючи посадові інструкції керівників, фахівців і службовців нам бачиться доцільним використовувати наступні ознаки складності трудової діяльності:

- зміст праці;
- спрямованість праці;
- розмаїтість і комплексність робіт;
- самостійність виконання робіт;
- масштаб і складність керівництва;
- додаткова відповідальність; [1]
- напруженість праці.

Нами пропонується розглядати показник складності робіт як показник інтегральний. Показник складності для кожного окремо узятій ознаки повинний сумуватися в підсумковий (сумарний) показник.

Для розрахунку складності робіт пропонується використовувати табл.1.

Таблиця 1 – Таблиця визначення розміру доплат управлінським працівникам

| Ознаки складності                       | Максимальна кількість балів | Бальна оцінка рівня складності |      |      |      |      |      |    |    |    |    |
|-----------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|----|----|----|----|
|                                         |                             | 1                              | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7  | 8  | 9  | 10 |
| Характер робіт що складають зміст праці | 30                          | 3                              | 6    | 9    | 12   | 15   | 18   | 21 | 24 | 27 | 30 |
| Розмаїтість робіт                       | 15                          | 3                              | 6    | 9    | 12   | 15   | -    | -  | -  | -  | -  |
| Самостійність виконання робіт           | 25                          | 5                              | 10   | 15   | 20   | 25   | -    | -  | -  | -  | -  |
| Масштаб і складність керівництва        | 10                          | 2,0                            | 4,0  | 6,0  | 8,0  | 10,0 | -    | -  | -  | -  | -  |
| Додаткова відповідальність              | 10                          | 1,43                           | 2,86 | 4,29 | 5,72 | 7,15 | 8,58 | 10 | -  | -  | -  |
| Напруженість праці                      | 10                          | 1,43                           | 2,86 | 4,29 | 5,72 | 7,15 | 8,58 | 10 | -  | -  | -  |
| Разом                                   | 100                         |                                |      |      |      |      |      | -  | -  | -  | -  |

Диференціацію складності по ознаці «Характер робіт що складають зміст праці» пропонується здійснювати на підставі аналізу посадових функцій окремих працівників (категорій персоналу). Для підприємств що розглядаються було використано експертний та аналітичний метод оцінки.

При розрахунку як базові величини приймаються роботи з максимальною і мінімальною трудомісткістю які увійшли до тарифної системи оплати праці. До бальної оцінки складності не увійшли посади, оплату праці за якими, пропонується робити за контрактом. Показник максимальної кількості балів був обраний з емпірично урахуванням розробок які проводилися раніше [1]. При виборі значення показника для окремого періоду було використане припущення про рівність періодів шляхом ділення граничної кількості балів на кількість періодів.

Для зменшення впливу ваги експертної оцінки на досліджувану модель по кожній оціночній ознаці необхідно установити кількісні показники, обумовлені якісними розходженнями в праці, а також критерії віднесення до них окремих робіт. При цьому визначеним рівням складності робіт повинні відповідати характеристики, що розглядаються в порядку поступового ускладнення робіт. Тим самим створюються передумови для співставлення робіт по складності, а так само аналізу процесу переходу від простої праці до складної. Проблематичність диференціації різних характеристик трудових функцій по складності приводить до необхідності досить великого числа оцінних категорій.

Аналізуючи загальний діапазон складності робіт з кожної окремо узятій ознаки, слід зазначити, що від ознаки до ознаки число ступенів складності буде відрізнятися. Це обумовлено в першу чергу розходженням у трудових функціях, а так само різною можливістю диференціювання окремих ознак у відповідності до видів робіт. Ознаку «характер робіт, складаючи зміст праці» можливо підрозділити на дві складові: «спрямованість праці» і «зміст робіт».

Ознака «зміст робіт» визначає види управлінських робіт. До даної ознаки варто віднести наступні види управлінської діяльності: виконання, розробка, аналіз, контроль, прийняття рішень. Кожний з видів має коефіцієнт 0,1 максимальна складність 0,5 (5 x 0,1). Визначення ознаки здійснюється шляхом підсумовування коефіцієнтів окремих видів управлінської діяльності, характерних для оцінюваної категорії працівників.

Ознака «спрямованість праці» (об'єкт праці) визначає переважну сферу (сфери) діяльності управлінської праці. Пропонується розглядати п'ять сфер спрямованості: техніка, людина, знакова система, живаюча природа і художній образ. Останні дві сфери вимагають пояснень. Наприклад, співробітника відділу реклами не слід сприймати як людину, діяльність якого зосереджена в сфері людина-людина, а, так само діяльність цього співробітника може бути зв'язана з розробкою рекламних роликів, отже, його діяльність варто розглядати в двох сферах людина-людина і людина - художній образ. Кожна зі сфер діяльності має коефіцієнт 0,1. Максимальна складність 0,5 (5 x 0,1). Таким чином загальний показник по критерію «характер робіт, що складають зміст праці» дорівнюватиме 1.

Для показника «комплексність (розмаїтість) робіт» раціонально використовувати формулу для визначення універсальності (У) (розмаїтості робіт). Цей показник можна визначити по формулі (1)

$$H = T_{н.ф.} / T_{см}, \quad (1)$$

де  $T_{н.ф.}$  – час невластивих функцій;

$T_{см}$  – тривалість зміни.

Показник універсальності тим вище чим сильніше  $U > 1$ . Але цей показник досить умовний, якщо невластиві функції спеціаліста трапляються постійно, то

“невластивість” перестає існувати як така. До того ж точність визначення даного показника може виявитися дуже спірною. На точність можуть впливати погрішність в оцінці, а так само спірність самого поняття «невластивих функцій». При аналізі результатів хронометражних спостережень, для точного визначення «властива» чи «невластива» функція прийдеться вдаватися до допомоги експертних оцінок. Однак використання вище приведеної формули може виявитися доцільним при визначенні (віднесенні) визначених посад до груп, різним по розмаїтості (комплексності) робіт. Нами пропонується розглядати п'ять груп розходжень. Критерії віднесення до групи можуть бути наступними:

- *До 1 групи. Прості, часто повторювані роботи* (ті що відрізняються стереотипністю виконання) у межах вузько спеціалізованої сфери діяльності. Дані роботи виконуються службовцями, зайнятими на посадах технічних виконавців. Цим роботам буде відповідати чисельне значення в інтервалі від 0 до 0,2, при визначенні показника комплексності робіт відповідно до формули.

- *До 2 групи. Одноманітні задачі*, що вимагають рішення вузького кола питань у масштабі підрозділу. До таких категорій працівників можуть бути віднесені, наприклад товарознавці, інспектори по кадрах, техніки різних спеціальностей, економісти. Числове значення показника знаходиться в межах від 0,2 до 0,4.

- *До 3 групи. Різноманітні роботи* в масштабах підрозділу, що охоплюють кілька видів діяльності різноманітних по своїй структурі. До таких працівників можуть бути віднесені, наприклад, керівники ділянок. Числовий інтервал буде знаходитися в межах від 0,4 до 0,6.

- *До 4 групи. Комплексні роботи*, пов'язані з різноманітним вирішуванням задач, вирішуваних у межах однієї, окремої сфери діяльності, потребуючі узгодження з іншими структурними підрозділами. Числовий інтервал буде знаходитися у межах від 0,6 до 0,8.

- *До 5 групи. Роботи*, охоплюючи весь комплекс питань, пов'язаних з діяльністю підприємства, виробничого об'єднання, потребуючих вирішення соціальних, економічних та інших важливих завдань.

“Самостійність робіт” визначають на підставі встановлення рівня ієрархії (вертикалі керівництва) кожної конкретної посади і кількості заступників для кожного фахівця чи керівника. Слід зауважити, що на відміну від наступної ознаки “масштаб і складність керівництва” показник самостійності робіт розраховується для всіх категорій персоналу.

Сутність показника “Масштаб і складність керівництва”, яка розглядається тільки для керівників, полягає в тому, що складність виконуваних робіт залежить від чисельності підлеглих та спрямованості діяльності колективу, яким здійснюється керівництво. Запропонований показник можливо оцінити за зведеною таблицею утвореною на підставі експертних оцінок чи за допомогою коефіцієнта масштабу і складності керівництва ( $M$ ). Який в загальному вигляді може бути розрахований за допомогою формули (2)

$$M = \frac{Ч_{фак}}{Ч_{заг}} \cdot \frac{N_{під}}{N_{заг}} \cdot \frac{V_{під}}{V_{заг}}, \quad (2)$$

де  $Ч_{фак}$  – чисельність працівників в керованому підрозділі фактична;

$Ч_{заг}$  – загальна чисельність колективу в межах шкали оцінювання (цех, підприємство в цілому);

$N_{підр}$  – чисельність підпорядкованих підрозділів;

$N_{заг}$  – загальна кількість підрозділів в керованому підприємстві;

$V_{\text{випр}}$  – обсяг випуску продукції (в грошовому вимірнику) в керованому підрозділі;

$V_{\text{заг}}$  – загальний обсяг випуску продукції в грошовому вимірнику.

Показник “Додаткова відповідальність” – характеризує складність робіт, що зумовлені змістом праці. Пропонується розглядати два показника відповідальності: матеріальна відповідальність та моральна відповідальність [1]. Матеріальна відповідальність притаманна робітникам, що здійснюють приймання, зберігання, видачу фінансових документів, а також документів суворої звітності.

- 1 Категорія – роботи по прийняттю, зберіганню та видачі документів, що складають службову чи державну таємницю.

- 2 Категорія. Роботи, що пов’язані з можливістю матеріальної втрати, аварій, поломок обладнання, його псування, браку готової продукції чи напівфабрикатів.

- 3 Категорія – роботи по керівництву виконавцями, що зайняти прийомом, зберіганням і видачею грошових коштів, матеріальних цінностей та цінних паперів.

- 4 Категорія – роботи, що виконуються керівниками, яким наділене право розпоряджатися грошовими коштами та матеріальними цінностями.

Моральна відповідальність, зумовлена вірогідністю нещасних випадків при роботі у небезпечних умовах.

- 5 Категорія – роботи, які постійно виконуються на висоті, з вибуховими речовинами, під високим струмом.

- 6 Категорія – роботи що безпосередньо пов’язані з керівництвом робітниками, зайнятими в умовах підвищеної небезпечності.

- 7 Категорія – роботи пов’язані з керівництвом діяльністю підприємства, яке працює в небезпечних умовах.

Показник “напруженість праці” можна розглядати за формулою (3)

$$H = T_{\text{вп}} / T_{\text{см}}, \quad (3)$$

де  $T_{\text{см}}$  – час зміни працівника. Чим більше показник  $H$  тяжіє до 1, тим менша напруженість робіт у досліджуваного працівника. Для керівників даний показник не повинний перевищувати 0,1 (з урахуванням нерівномірності завантаження) (3). На нашу думку доцільно обмежити максимальне значення цього показнику 0,1.

В разі необхідності для оцінки складності робіт можна використовувати в якості додаткових показники:  $K_{\text{зн}}$  – коефіцієнта зниження навантаження,  $K_{\text{кер}}$  – коефіцієнт керованості,  $K_{\text{дец}}$  – коефіцієнт децентралізації.

Загальна складність керівництва  $С_{\text{кз}}$  може бути знайдена за формулою (4)

$$C_{\text{кз}} = C_{\text{ч}} + C_{\text{р}} + C_{\text{с}} + C_{\text{м}} + C_{\text{д}} + C_{\text{нп}}, \quad (4)$$

де  $C_{\text{ч}}$  – складність, що характеризує роботи які складають зміст праці;

$C_{\text{р}}$  – показник, що характеризує різноманітність робіт;

$C_{\text{с}}$  – складність яка характеризує самостійність виконання робіт;

$C_{\text{м}}$  – складність яка характеризує масштаб і складність керівництва;

$C_{\text{д}}$  – складність яка характеризується додатковою відповідальністю;

$C_{\text{нп}}$  – напруженість праці.

Таким чином питання встановлення фактичної складності виконуваних працівниками функцій повинно відігравати роль одночасно міри витрат зусиль працівника та міри витрат грошових коштів на компенсацію витрачених працівником зусиль.

В сучасній економічній практиці необхідність своєчасного та науково обґрунтованого вирішення зазначених питань обумовлюється необхідністю отримання цінкових переваг у конкурентній боротьбі на ринках збуту. Що досягається не тільки за рахунок економії витрат на оплату праці але і за рахунок поліпшення мотивованості (а

як наслідок, збільшення продуктивності) працівників. Що створює умови для формування на підприємстві ефективної кадрової політики.

Також ефективний механізм оцінки створює умови для підвищення якості відбіркових процедур при заміщенні вакантних посад. Оскільки наявність оціночної процедури дозволяє підприємствам більш чітко формулювати вимоги до претендентів на посаду. За допомогою механізму оцінки можливо на науково обґрунтованій основі чітко формувати кваліфікаційні карти та карти компетенції. Причому їх створення може відбуватися безпосередньо співробітниками відділу по роботі з персоналом, без залучення технічних спеціалістів.

Таким чином важливість створення ефективного механізму оцінки складності виконуваних функцій відіграє дуже важливу роль в процесі управління персоналом підприємства. Тому поширення оціночних методів в практичну діяльність дозволить підприємствам отримати додаткових конкурентних переваг як на ринку праці, де відбувається відбір персоналу так і на ринку товарів на якому воно функціонує, і за рахунок цього надасть можливостей для збільшення стабільності подальшого розвитку.

## Список літератури

1. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов) НИИТруда Госкомтруда СССР.-М.: Экономика, 1989. – 268 с.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998. -224с.
3. Дмитриенко Г.А. Стратегический менеджмент. –К.: МАУП, 2002. –190 с.
4. Яценко Б. Оцінка персоналу як основа кадрового менеджменту / Україна: аспекти праці. – 2000. - №4. - С. 33-35.

В статье исследованы методические основы оценки работ связанных с управлением. Сформулированы элементы процедуры оценки и рассмотрена их взаимосвязь. Рассматриваются возможные методы оценки сложности выполняемых работ. Предложена методика оценки сложности отдельных видов работ выполняемых работниками управления в зависимости от содержания труда, направленности труда, разнообразия работ, масштаба и сложности руководства, а также напряженности (интенсивности) труда. В статье также была разработана процедура комплексной оценки сложности выполняемых работ и предложена методика определения размеров материальной компенсации за затраченные усилия.

In clause methodical bases of an assessment of works connected with management are investigated. Elements of procedure of an estimation are formulated and their interrelation is considered. The technique of an estimation of complexity of separate kinds of works carried out by workers of management depending on the maintenance of work, an orientation of work, a variety of works, scale and is offered to complexity of a management, and also intensity of work. In clause procedure of a complex estimation of complexity of carried out works also was developed and the technique of definition of the sizes of material indemnification for the spent efforts is offered.