

УДК 331.101.3

Савіна Н. Б., д.е.н., професор, Костюкевич А. М., ст. викладач

(Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КЕРІВНИКІВ ВОДОГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Запропоновано методикку оцінювання керівників водогосподарських організацій на основі інтегрального показника.

Ключові слова: персонал, оцінювання персоналу, інтегральний показник оцінювання.

Постановка проблеми. Сучасний стан водного господарства перебуває у кризовому стані. Це, насамперед, пов'язане з недосконалою організаційно-економічною взаємодією водогосподарських організацій (ВГО) із суб'єктами інших галузей, що спричинило ряд проблем, головними з яких є: недотримання технології ведення сільського господарства; незадовільний технічний стан меліоративних споруд та обладнання; недостатнє державне фінансування експлуатації міжгосподарських і майже відсутнє приватне фінансування внутрішньогосподарських меліоративних систем; забруднення і нераціональне використання водних ресурсів, погіршення якості поверхневих і підземних вод тощо.

В таких умовах керівники водогосподарських організацій відіграють важливу роль в ефективному функціонуванні водогосподарської галузі, що створює необхідність застосування дієвої системи мотивації цієї категорії персоналу, зокрема його оцінювання.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми управління персоналом досліджують багато провідних вітчизняних і зарубіжних вчених. Наукові праці з цієї тематики належать А. Колоту, В. Данюку, О. Грішновій, Ф. Хмілю, В. Гуменюку, Л. Безтелесній, А. Кібанову та ін. Однак врахування особливостей діяльності персоналу у сфері водного господарства, зокрема його оцінювання, потребує подальшого дослідження. А тому актуальною практичною проблемою є застосування комплексних методів оцінювання керівників водогосподарських організацій.

Виклад основного матеріалу В сучасних соціально-економічних умовах в конкурентних змаганнях виграє той виробник, який швидше за інших озброює свій персонал найсучаснішими знаннями. Тому в сучасному управлінні персоналом на перший план виходить завдання управління знаннями працівників. Ефективно можна керувати таким

об'єктом, який піддається вимірюванню та оцінюванню [1, С. 319].

В теорії управління персоналом оцінюванню підлягають:

- результати виконання індивідуальних завдань;
- стиль поведінки;
- характерні особливості працівника [2, С. 207].

Теорія і практика управління персоналом нараховує багато методів оцінювання персоналу. Найбільш поширеними є метод оцінювання в критичних ситуаціях; метод бальної оцінки; метод оцінювання за цілями; метод порівнянь; комбіновані методи оцінювання та ін.

У водогосподарських організаціях для оцінювання керівників ВГО застосовується традиційна атестація. У період між атестаціями з метою здійснення регулярного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями працівників щороку проводиться оцінка виконання спеціалістами покладених на них завдань і обов'язків. Результати щорічної оцінки враховуються при проведенні атестації, яка проводиться Держагентством один раз на три роки. Проте такий метод оцінювання не враховує ознаки, які характеризують керівника водогосподарської організації і результати його роботи.

З метою підвищення ефективності праці керівника водогосподарської організації, здійснення цілеспрямованої кадрової політики в сфері матеріального і морального стимулювання працівників, проведення атестації, організації службового просування і підвищення кваліфікації необхідно проводити оцінювання праці і ділових якостей керівників. Для цього використовується інтегральний коефіцієнт, який комплексно враховує такі показники, як професійні і особисті якості, рівень кваліфікації, складність робіт і результати праці (рис. 1).



Рис. 1. Система комплексного оцінювання персоналу

Оцінювання проводиться на основі комплексного (інтегрального) показника, який можна визначити шляхом об'єднання двох часткових

оцінок. Перша – визначає показники, що характеризує керівника підприємства, тобто ступінь розвитку професійних і особистих якостей робітника (Р) і рівень кваліфікації (К), а також їх кількісні характеристики; друга – показники, що характеризують виконувану роботу, тобто дозволяє співставити результати роботи керівників (R) з урахуванням рівня складності виконуваних ними функцій (S).

Інтегральний показник оцінювання визначається за формулою

$$ІП = Р * К + R * S. \quad (1)$$

Кожний елемент комплексного оцінювання характеризується своїм набором ознак і має відповідну шкалу для їх кількісного вимірювання. Експерти проставляють оцінки працівникам, які оцінюються за такими критеріям, як „Професійні та особисті якості керівника” та „Результати праці”. Експертами виступили працівники сектору кадрів Держагентства.

Для оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня використовуються такі критерії як освіта, стаж роботи за спеціальністю, а також раціоналізаторська, публіцистична та інша діяльність [3]. Оцінити професійно-кваліфікаційний рівень керівника водогосподарських організацій можна за наступними критеріями (табл. 1-3).

Таблиця 1

Оцінювання керівників водогосподарських організацій за освітою

| № з/п | Групи працівників за освітою | Бальна оцінка |
|-------|--|---------------|
| 1. | Базова вища освіта, що не відповідає займаній посаді | 0,6 |
| 2. | Базова вища освіта, що відповідає займаній посаді | 0,7 |
| 3. | Повна вища освіта, що не відповідає займаній посаді | 0,8 |
| 4. | Повна вища освіта, що відповідає займаній посаді | 0,9 |
| 5. | Науковий ступінь | 1,0 |

Рівень кваліфікації визначається за формулою

$$K = (O + C + A) / n, \quad (2)$$

де O – оцінка освіти; C – оцінка стажу роботи; A – оцінка раціоналізаторської, публіцистичної та іншої діяльності керівника ВГО; n – постійна величина, яка відповідає сумі максимальних оцінок професійно-кваліфікаційного рівня.

Оцінювання професійних і особистих якостей керівників ВГО оснoване на факторах, що характеризують:

а) керівника, що володіє певними знаннями, навичками, здібностями;

б) вид і зміст трудових функцій, які він фактично виконує;

в) конкретні результати його діяльності [3].

Таблиця 2

Оцінювання працівників за стажем

| № з/п | Групи працівників за стажем | Бальна оцінка |
|-------|-----------------------------|---------------|
| 1. | До 1 року | 0,5 |
| 2. | 1-3 роки | 1,0 |
| 3. | 3-5 років | 1,5 |
| 4. | 5-10 років | 2,0 |
| 5. | 10-15 років | 2,5 |
| 6. | 15-25 років | 3,0 |
| 7. | Понад 25 років | 3,5 |

Таблиця 3

Оцінювання раціоналізаторської, публіцистичної та іншої діяльності керівника ВГО

| № з/п | Групи працівників | Бальна оцінка |
|-------|--|---------------|
| 1. | Обмін досвідом з іншими водогосподарськими організаціями України | 0,5 |
| 2. | Публікації у журналі «Водне господарство України» | 1,0 |
| 3. | Участь у акціях та соціальних програмах: - “Чиста вода” - “Посади дерево” - “Джерело” | 1,5 |
| 4. | Участь у колегіях обласних управлінь водних ресурсів | 2,0 |

Для визначення цієї величини проводиться оцінювання ступеню прояву кожної із ознак (табл. 4) із врахуванням їх питомої значущості, що визначається експертним шляхом.

Кожна ознака професійних і особистісних якостей має три рівні прояву і оцінюється по принципу відхилення від середнього значення. При відповідності кожної ознаки середньому рівню його кількісна оцінка дорівнює 1, більше середнього – 1,25, нижче середнього – 0,75 (табл. 4).

Таблиця 4

Оцінювання ознак, які визначають професійні і особисті якості керівника ВГО

| № з/п | Ознаки професійних і особистих якостей | Питома значимість ознак в загальній оцінці ділових якостей | Оцінка ознак з урахуванням питомої ваги значимості | | |
|-------|--|--|--|-------------------|--------------------|
| | | | 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | гр.4=гр.3 *0,75 | гр.5=гр.3 *1,0 | гр.6=гр.3 *1,25 |
| 1 | Компетентність в питаннях гідромеліорації та водного господарства | 0,27 | 0,20 | 0,27 | 0,34 |
| 2 | Здатність організовувати і планувати водогосподарську діяльність | 0,23 | 0,17 | 0,23 | 0,29 |
| 3 | Здатність освоювати нові методи водогосподарської діяльності | 0,13 | 0,10 | 0,13 | 0,16 |
| 4 | Здатність виховувати у робітників почуття відповідальності за доручену справу, стимулювати творчу ініціативу, направлену на підвищення ефективності праці, ріст кваліфікації, освоєння нових технологій; уміння створити в колективі успішний морально-психологічний клімат, здатність направляти діяльність підлеглих, підтримувати дисципліну, проявляти систематичну турботу за них | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 5 | Уміння підтримувати ділові контакти з іншими працівниками управління та з Державним агентством водних ресурсів України | 0,25 | 0,19 | 0,25 | 0,31 |

Оцінка всієї сукупності ознак, які визначають професійні і особисті якості працівників (P), проводиться сумуванням оцінок ознак, помножених на їх питому значимість, і розраховується за формулою

$$P = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i, \quad (3)$$

де i – порядковий номер ознаки ($i = 1, 2, \dots, n$); j – рівень (ступінь) прояву ознаки ($j = 1, 2, 3$); a_{ij} – кількісна міра ознаки у працівника; x_j – питома значимість ознаки в загальній оцінці.

Оцінювання результатів праці – це одна із функцій управління персоналом, спрямована на визначення ефективності виконання роботи, здійснюється за кількісними і якісними ознаками, враховуючи не тільки обсяг виконуваних робіт відповідно до нормативів, а й творчу активність працівника. Оцінювання результатів праці працівників здійснюється за такими ознаками: кількість виконаних позапланових і планових робіт, якість виконаних робіт, дотримання термінів виконання робіт [3]. Ознаки, які характеризують результати праці керівників водогосподарських організацій, наведені у таблиці 5.

Таблиця 5

Оцінювання ознак, які визначають результати роботи керівників ВГО

| № з/п | Ознаки результатів праці | Питома значимість ознак в загальній оцінці праці | Оцінка ознак з урахуванням питомої ваги значимості ознаки | | |
|-------|---|--|---|-------------------|--------------------|
| | | | 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | гр.4=гр.3 *0,75 | гр.5=гр.3 *1,0 | гр.6=гр.3 *1,25 |
| 1 | Виконання експлуатаційних заходів (виконання ремонтних робіт) | 0,30 | 0,225 | 0,30 | 0,375 |
| 2 | Розробка заходів щодо охорони та раціонального використання водних ресурсів | 0,40 | 0,30 | 0,40 | 0,50 |
| 3 | Оцінювання платних послуг, що надає ВГО | 0,30 | 0,225 | 0,30 | 0,375 |

Кількісні оцінки по кожній із ознак визначаються шляхом співставлення фактично досягнутих результатів з критеріями оцінки у вигляді отриманих завдань, встановлених строків, середнього рівня досягнутих результатів та ін.

Кожна ознака має три рівні прояву і оцінюється за принципом відхилення від середнього значення. При відповідності конкретної ознаки середньому рівню його кількісна оцінка рівна 1, вище середнього 1,25, нижче середнього – 0,75. Цей показник (R) визначається таким же чи-

ном як і (Р).

Для оцінювання складності виконуваних функцій для керівників ВГО обрано кількість ділянок, що підпорядковуються ВГО (табл. 6).

Таблиця 6

Оцінювання керівників складності виконуваних функцій для керівників за кількістю ділянок

| № з/п | Кількість підпорядкованих ділянок | Бальна оцінка |
|-------|-----------------------------------|---------------|
| 1. | 1 ділянка | 0,5 |
| 2. | 2 ділянки | 1,0 |
| 3. | 3 ділянки | 1,5 |
| 4. | 4 ділянки | 2,0 |

Методичні основи комплексного оцінювання були використані при оцінюванні керівників ВГО Житомирського обласного управління водних ресурсів (рис. 2).

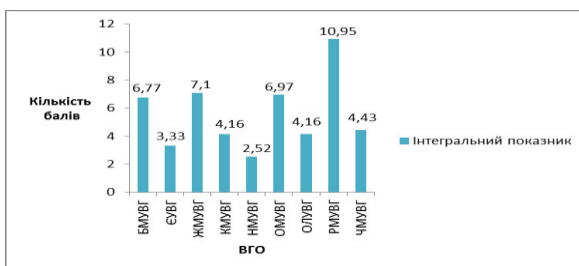


Рис. 2. Результати оцінювання керівників ВГО Житомирського обласного управління водних ресурсів за допомогою інтегрального показника

Висновки. Результати оцінювання на основі інтегрального показника можуть бути використані у процесі переміщення кадрів, встановлення надбавок, виплати премій, присвоєння рангів, нагородження тощо.

1. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін]; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с. **2.** Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов / Ю. Г.Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Издательство «Экзамен», 2004. – 256 с. **3.** Управление персоналом организации: Учебник / под. ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с.

Рецензент: д.е.н., професор Безтелесна Л. І. (НУВГП)

Savina N. B., Doctor of Economics, Professor, Kostiukevych A. M., Senior Lecturer (National University of Water Management and Nature Resources Use, Rivne)

METHODOLOGICAL BASIS OF EVALUATION OF WATER MANAGEMENT ORGANIZATIONS HEADS

Methodology of evaluation of leaders water management organizations offers on the basis of integral index.

Keywords: personnel, evaluation of personnel, integral index of evaluation.

Савина Н. Б., д.э.н., профессор, Костюкевич А. Н., ст. преподаватель (Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВОДОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Предложена методика оценивания руководителей водохозяйственных организаций на основе интегрального показателя.

Ключевые слова: персонал, оценивание персонала, интегральный показатель оценивания.
