

## ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ ЛИЧНОСТНОГО ФАКТОРА

© 2014 ОЗАРКО Е. С., ОПОТЯК Ю. В., ЧЕЛОМБИТЬКО В. В.

УДК 159.9.072

### Озарко Е. С., Опотяк Ю. В., Челомбитко В. В. Подход к оценке эффективности деятельности персонала с учетом личностного фактора

Цель статьи состоит в определении и формулировании подхода к практическому учету личностных характеристик персонала в деятельности и принятии эффективных решений кадровой службой. Личностные характеристики определяют присущие конкретному работнику способности и особенности психологического склада, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность его деятельности на определенном рабочем месте. Благодаря анализу и сравнению концепций и подходов относительно оценки деятельности предприятий выявлен недостаточный учет кадровой службой личностного фактора отдельного работника. В ходе исследования на основе определения понятий личностного профиля и шаблона профессии, которые определяются путем анкетирования персонала, сформулирован ряд критериев для объективной оценки экономической эффективности деятельности работника. Предложенный подход и показатели помогают формализовать оценку персонала при его подборе и расстановке на определенные должности, позволяют устранить субъективный фактор в деятельности кадровой службы и повысить эффективность ее функционирования.

**Ключевые слова:** кадровая служба, эффективность деятельности, личностные характеристики персонала, шаблон профессии, формализованная оценка персонала.

**Формул:** 5. **Библ.:** 19.

**Озарко Екатерина Сергеевна** – директор Научно-исследовательского института инфокоммуникаций Одесской национальной академии связи им. А. С. Попова (ул. Тролейбусная, 11, Львов, 79053, Украина)

**E-mail:** ndii@i.ua

**Опотяк Юрий Владимирович** – кандидат технических наук, старший научный сотрудник Научно-исследовательского центра телекоммуникационных систем и сетей связи Одесской национальной академии связи им. А. С. Попова (ул. Ковальская, 1, г.Одесса, 65029, Украина)

**E-mail:** yuvoua@ukr.net

**Челомбитко Владимир Васильевич** – руководитель группы контроля и мониторинга маркетинговых коммуникаций департамента маркетинговых коммуникаций, ПАО «Укртелеком» (бульвар Т. Шевченко, 18, Киев, 01601, Украина)

**E-mail:** vvchh@ukr.net

УДК 159.9.072

UDC 159.9.072

### Озарко К. С., Опотяк Ю. В., Челомбитко В. В. Підхід до оцінки ефективності діяльності персоналу з урахуванням особистісного фактора

### Ozarko Kateryna S., Opotiak Yuriy V., Chelombytko Volodymyr V. Approach to Assessment of Efficiency of Personnel Activity with Consideration of the Personal factor

Мета статті полягає у визначенні та формулюванні підходу до практичного врахування особистісних характеристик персоналу в діяльності та прийнятті ефективних рішень кадровою службою. Особистісні характеристики визначають притаманні конкретному працівнику здібності та особливості психологічного складу, що безпосередньо впливають на ефективність його діяльності на визначеному робочому місці. Завдяки аналізу та порівнянню концепцій і підходів щодо оцінки діяльності підприємств виявлено недостатнє врахування кадровою службою особистісного фактора окремого працівника. У ході дослідження на основі визначення понять особистісного профілю та шаблону професії, що визначаються шляхом анкетування персоналу, сформульовано ряд критеріїв для об'єктивної оцінки економічної ефективності діяльності працівника. Запропонований підхід та показники допомагають формалізувати оцінку персоналу при його підборі та розстановці на визначені посади, дозволяють усунути суб'єктивний фактор у діяльності кадрової служби та підвищити ефективність її функціонування.

The goal of the article lies in identification and formulation of an approach to practical consideration of personal characteristics of personnel in activity and making efficient decisions of the personnel service. Personal characteristics identify abilities and specific features of psychological set of a specific employee, which exert direct influence upon efficiency of activity of this employee at a certain working place. Based on analysis and comparison of concepts and approaches with respect to assessment of activity of enterprises, the article reveals an insufficient consideration of the personal factor of an individual employee by the personnel service. In the course of the study the article forms a number of criteria for objective assessment of economic efficiency of activity of an employee on the basis of definition of notions of personal profile and profession template, which are found out by means of personnel questioning. The proposed approach and indicators help to formalise assessment of personnel when hiring and designating to specific posts and allow elimination of the subjective factor in activity of the personnel service and increase of efficiency of its functioning.

**Ключові слова:** кадрова служба, ефективність діяльності, особистісні характеристики персоналу, шаблон професії, формалізована оцінка персоналу.

**Key words:** personnel service, efficiency of activity, personal characteristics of personnel, profession template, formalised assessment of personnel.

**Формул:** 5. **Бібл.:** 19.

**Formulae:** 5. **Bibl.:** 19.

**Озарко Катерина Сергіївна** – директор Науково-дослідного інституту інфокомунікацій Одеської національної академії зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Тролейбусна, 11, Львів, 79053, Україна)

**E-mail:** ndii@i.ua

**Опотяк Юрій Володимирович** – кандидат технічних наук, старший науковий співробітник Науково-дослідного центру телекомунікаційних систем і мереж зв'язку Одеської національної академії зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)

**E-mail:** yuvoua@ukr.net

**Челомбитко Владимир Васильевич** – керівник групи контролю та моніторингу маркетингових комунікацій департаменту маркетингових комунікацій, ПАТ «Укртелеком» (бульвар Т. Шевченка, 18, Київ, 01601, Україна)

**E-mail:** vvchh@ukr.net

**Ozarko Kateryna S.** – Director, Scientific-Research Institute of Infocommunications Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (vul. Troleybusna, 11, Lviv, 79053, Ukraine)

**E-mail:** ndii@i.ua

**Opotiak Yuriy V.** – Candidate of Sciences (Engineering), Senior Research Fellow, Research Centre for telecommunications systems and networks Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (vul. Kovalska, 11, Odessa, 65029, Ukraine)

**E-mail:** yuvoua@ukr.net

**Chelombytko Volodymyr V.** – Chief, Group control and monitoring of marketing communications Marketing Communications Department, PJSC «Ukrtelecom» (bulvar T. Shevchenka, 18, Kyiv, 01601, Ukraine)

**E-mail:** vvchh@ukr.net

Достаточно сложно или даже невозможно найти любую область производства товаров, выполнения работ или предоставления услуг, в которой вопрос повышения эффективности производственного процесса не зависел бы от работы кадровой службы. И предприятия телекоммуникационной сферы здесь не являются исключением. Практически все практики и теоретики менеджмента отмечают: главным фактором современного высокоэффективного производства является работник, его соответствии как с точки зрения уровня профессиональной подготовки, так и личностных, в т. ч. психофизических качеств, которые должны обеспечивать получение максимального эффекта от его участия в производственном процессе.

Главная и определяющая роль в организации и реализации составляющих всего производственного процесса, в усовершенствовании методов и средств управления производством отводится персоналу, активизации и повышению уровня эффективности процесса управления персоналом, реализации кадровой политики предприятия согласно планам стратегического развития и решению тактических задач обеспечения эффективности производства, прибыльности и конкурентоспособности товаров и услуг.

Сложность задач, которые возникают перед любым коллективом, ставит на высочайшую ступень значимости в обеспечении эффективного функционирования предприятия организацию управленческого процесса в работе с персоналом.

При этом достижение максимального эффекта, то есть максимального уровня эффективности управленческой работы кадровой службы, может рассматриваться как со стороны предприятия (прибыль, конкурентоспособность, экономическая эффективность производственного процесса, психологический климат, использование рабочего времени и потенциала коллектива на усовершенствование производства), так и со стороны работника (получение максимальной отдачи и достижение материального благосостояния, морального удовлетворения от выполняемой работы).

Эффективность управления персоналом – вопрос, который должен находиться под постоянным вниманием кадровой службы. Поскольку управление персоналом представляет в своей сущности наисложнейший и тяжелый для измерения управленческий процесс, существует потребность в теоретической разработке и практической реализации методов для определения эффективности процесса управления персоналом. Главной причиной такого положения вещей является тот факт, что любое направление управленческой деятельности предприятия поддается измерению посредством объективных показателей его деятельности.

Теория менеджмента и практическое применение теоретических подходов к определению эффективности управленческого процесса рассматривает и использует целый ряд коэффициентов определения уровня эффективности производства, производственного процесса, которые обеспечивают надежное и эффективное функционирование предприятия, а также уделяет большое внимание функционированию системы управления. Следует лишь отметить, что определение и расчет коэффициентов эффективности опираются, как правило, лишь на данные статистических отчетов финансово-экономической деятельности за определенный отчетный период.

В подавляющем большинстве работ как отечественных, так и зарубежных теоретиков и практиков менеджмента, посвященных решению вопросов управления персона-

лом, внимание отводится в качестве приоритетных психологическим аспектам отбора потенциальных кандидатов для принятия на работу, формированию внутреннего кадрового резерва, созданию благоприятного психологического климата в коллективе на основе научно-обоснованных методов изучения индивидуальных особенностей кандидатов на конкретную должность.

Как отмечается в [1, с. 65]: нормально функционирующий трудовой коллектив, члены которого ощущают себя хозяевами общественных средств производства, способны обеспечить с помощью простого или расширенного производства удовлетворение потребностей общества в услугах связи и рациональное использование всех видов ресурсов. В [2, с. 6] авторы делают акцент на острой потребности разработки и внедрения новых методов оценки и анализа использования трудовых ресурсов в управлении.

На основе всестороннего изучения индивидуальных особенностей работников кадровая служба должна принимать достаточно обоснованные и выверенные решения относительно формирования структурных подразделений предприятия. Благодаря этому обеспечивается создание оптимального психологического и морального климата в коллективе, а это непосредственно определяет уровень эффективности решения задач, которые возникают как перед отдельным подразделением, так и перед предприятием в целом.

Однако, обращая особое внимание на вопрос личностных аспектов отбора и оценивания персонала, авторы в научной литературе, посвященной вопросам управления персоналом (отбор кандидатов на должность, их подготовка и переподготовка, обучение и т. п.) стараются сформулировать подходы (методы) к определению эффективности как управленческого процесса работы с персоналом, так и к определению эффективности непосредственно каждого работника. В учебном пособии [3] подчеркивается, в частности, необходимость мониторинга персонала. Отмечается, что «необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм разработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. При этом целесообразна оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки».

Определяя приоритетность и важность организации управленческого процесса работы с персоналом, в [4, 5], как правило, для определения эффективности кадровой работы (одной из главных составляющих управления персоналом) используют два подхода.

При первом подходе в основу определения эффективности положены, в подавляющем большинстве, методики, которые используют результаты, полученные с помощью разнообразных тестов определения личностных характеристик работника. При этом общая оценка сотрудника предприятия предоставляется в несколько этапов – степень достижения целей, компетенции, мотивации и т. п. По мнению авторов, указанный подход не позволяет полностью оценить эффективность функционирования каждого работника на конкретном рабочем месте, а предоставляет возможность лишь зафиксировать наличие у работника тех или иных качеств, дать ему определенную характеристику как личности – преимущественно с точки зрения психологических данных. Следовательно, такому подходу присущ определенный уровень субъективизма в оценке персонала, поскольку подбор тестов, организация

анкетирования, анализ итогов проведенных анкетирования остаются в полной зависимости от уровня профессионального мастерства специалиста, который проводит тестирование, качества отбора тестов и опросников, уровня профессиональной пригодности тестов к производственному процессу предприятия.

Второй подход базируется на основных расчетных параметрах, которыми определяется эффективность работы предприятия – за основу берутся основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия, приведенные в расчете на одного работника [6]. Достаточно сложно, используя лишь экономические показатели, рассчитанные на одного работника, когда в подавляющем большинстве итоги деятельности подводятся за определенный период (как правило за год, а для проведения детального анализа необходимо обработка показателей, которые получены за несколько лет подряд), провести детальный анализ и оценить уровень эффективности задействования каждого отдельного работника в функционировании предприятия, его вклад в повышение уровня эффективности производства, прибыльности, конкурентоспособности предприятия.

Целью статьи является описание подхода к учету личностных характеристик персонала для определения эффективности задействования работника на конкретном рабочем месте и определение эффективности управленческой работы кадровой службы предприятия.

Главной, по мнению авторов статьи, проблемой в процессах управления персоналом остается отсутствие методов количественной оценки эффективности управленческого процесса работы с персоналом.

Учитывая постоянное возрастание роли и значения каждого работника в производственном процессе и повышении уровня эффективности производства, обеспечении конкурентоспособности, остается нерешенным вопрос определения уровня эффективности использования работника на конкретном рабочем месте в зависимости от его личностных характеристик и уровня профессиональной подготовки, ее совершенствования, повышения квалификации и постоянного самосовершенствования на основе целенаправленного процесса обучения и углубления общей и профессиональной подготовки. Существует объективная необходимость в инструментальных методах определения эффективности управленческого процесса работы с персоналом.

Авторами сделана попытка разработать метод, который бы позволил использовать последние теоретические достижения в вопросах управления персоналом и применить практические авторские наработки для определения эффективности использования работника в зависимости от его личностных характеристик и профессионального уровня. При этом одновременно была сделана попытка найти метод оценки эффективности управленческой работы кадровой службы предприятия. С целью дополнения существующих методик и способов качественной оценки управленческой работы и функционирования персонала авторами разработан подход к количественной оценке управленческого процесса на важном этапе деятельности предприятия – управлении персоналом.

В работе авторами предложен шаг в направлении разработки эффективных инструментов управления персоналом с точки зрения эффективного использования потенциальных возможностей каждого работника, его профессиональной подготовки, личностных характеристик.

На основании фактических объективных результатов финансово-экономической деятельности предприятия за определенный период получаем возможность путем разделения всего производственного процесса на отдельные, но связанные между собой, бизнес-процессы, выявить вклад конкретного подразделения в конечный результат работы предприятия. Сравнивая потенциально-возможный и реально полученный результаты, получаем объективные данные, которые позволяют сделать вывод относительно эффективности управленческого процесса как на уровне отдельного подразделения, так и предприятия в целом. Для проведения указанного анализа эффективности управленческого процесса можно применить следующие показатели эффективности [6]:

- ✦ эффективность действующего производства на всех его уровнях;
- ✦ эффективность капитальных вложений, которые используются для строительства, реконструкции, технического перевооружения предприятия с целью выпуска новой продукции, увеличения объемов производства;
- ✦ эффективность развития науки и техники;
- ✦ эффективность внешнеэкономических связей;
- ✦ эффективность охраны окружающей среды.

Однако отсутствие четких методов и инструментов прямого измерения эффективности управленческого процесса кадровой аппарата дает основание и заставляет исследователей эффективного менеджмента заниматься поиском как теоретических, так и практических подходов к этой сверхсложной задаче. Тем не менее определенные теоретические достижения современных теоретиков менеджмента позволяют отыскать и очертить пути к разработке крайне необходимых инструментов измерения эффективности управления. Авторы в [6] формулируют ряд подходов к определению эффективности управления. Среди них:

- ✦ расчет синтетических показателей эффективности управления (коэффициент оперативности, надежности и т. п.);
- ✦ сравнение фактических данных с нормативными, плановыми или с показателями за предшествующие годы (нормативы численности аппарата управления, производительность, экономичность управления и т. п.);
- ✦ применение качественной оценки эффективности с помощью экспертов;
- ✦ применение эмпирических формул для расчета показателей, которые характеризуют эффективность управления.

Однако что касается направлений практической оценки эффективности деятельности персонала, то в научной литературе они освещены недостаточно.

Вспользуемся сформулированным в работе [7] следующим определением: «Эффективность управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение затрат и выгод, связанных с программами деятельности по управлению персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и целями предприятия». При этом главными, по мнению авторов, должны быть, в первую очередь, факторы финансово-экономической деятельности предприятия, которые напрямую зависят от правильного отбора, подготовки, переподготовки работников,

системы кадровой работы предприятия, умения оперативно реагировать на смену внешних и внутренних условий функционирования предприятия, способности к внесению изменений в случае необходимости корректив в кадровую политику предприятия. Все эти факторы напрямую зависят от соответствия личностных характеристик персонала шаблону профессии и занимаемой должности, возможности к карьерному и профессиональному росту.

Авторами статьи в работах [8, 9] предложены практические подходы и на их основе созданы проверенные на практике инструментальные средства для определения личностных характеристик персонала, реализованные в программном комплексе тестирования (ПКТ) «Стимул». Определение отдельных аспектов личностной характеристики анкетированного осуществляется с помощью апробированных методик, среди которых DISC [10], MBTI [11], подходов к определению информационного восприятия [12 – 14], определение персональных ролей в команде [15], определение мотивационных предпочтений персонала [16], которые в их комплексном использовании, как показано авторами в [17, 18], обеспечивают повышение достоверности получаемых результатов анкетирования.

В [19] предложены понятия личностного профиля (ОП) как совокупности параметров, которые характеризуют отдельные аспекты производственной деятельности работника, обусловленные присущими ему способностями, умениями и т. п., и представленные в количественном измерении путем обработки данных анкетирования и шаблона профессии (ШП), как совокупности данных, полученных путем статистического анализа результатов анкетирования целевой группы работников, которые характеризуются высокими показателями эффективности деятельности, и их экспертной оценки с учетом специфических нормативных требований. Экспертная оценка данных осуществляется таким образом, что ШП может содержать не только требования, которые необходимы для эффективной деятельности в рамках указанной профессии, но и специфические предостережения относительно определенных требований, которые могут быть критичными (например, способность работника выполнять монотонную работу или быстро анализировать ситуацию и принимать решение).

Базирясь на предложенном в [19] определении критерия минимального отклонения  $B$  параметров ОП работника и соответствующего ШП, предлагается определение коэффициента минимальных отклонений по формуле:

$$K_{ПР} = 1 - \left( \sum_{i=1}^n \frac{(ОП_i - ШП_i)^2}{\max_i^2} \cdot a_i \right) / n, \quad (1)$$

где  $ОП_i$  –  $i$ -тое значение параметра личностного профиля работника;  $ШП_i$  –  $i$ -тое значение соответствующего параметра шаблона профессии;  $\max_i$  –  $i$ -тое значение максимально возможного отклонения между параметрами  $ОП_i$  и  $ШП_i$ ;  $a_i$  –  $i$ -тый весовой коэффициент, который учитывает значимость отдельного параметра ОП для данной профессии, может задаваться в диапазоне 0...1;  $n$  – количество отдельных параметров личностного профиля.

Далее рассчитываем эффективность производственного процесса в зависимости от коэффициентов минимальных отклонений и учитывая тот факт, что существует тарифный разряд, каждому значению которого отвечает четко определенный уровень заработной платы. В общем итоге зарплата всех работников согласно тарифным раз-

рядам входит в фонд оплаты труда. Используя коэффициент минимальных отклонений для каждого работника, имеем возможность рассчитать теоретически возможную зарплату в зависимости от уровня профессионально-психологического соответствия работника на занимаемой должности шаблону профессии, по формуле:

$$Z_M = Z_T \cdot K_{ПР}, \quad (2)$$

где  $Z_M$  – заработная плата, которую мог бы получить работник с учетом коэффициента соответствия;  $Z_T$  – заработная плата по тарифному разряду;  $K_{ПР}$  – коэффициент соответствия шаблону профессии.

Суммируя все  $Z_M$  в итоге имеем размер «рассчитанного фонда оплаты труда» с учетом личностных характеристик работников предприятия. Фактически, полученный таким образом «рассчитанный фонд оплаты труда» позволяет сделать вывод о том, насколько взнос каждого работника влияет на эффективность производственного процесса, и определить возможность проведения корректировок степени участия работников в производственном процессе в зависимости от личностных параметров (характеристик). Сравнивая затраты предприятия при текущем фонде оплаты работы и «рассчитанного фонда оплаты труда», предприятие имеет реальную возможность вносить коррективы в планирование производственного процесса на следующий год и осуществлять текущие коррективы кадровой политики.

Осуществляя такой расчет, получаем коэффициент эффективности персонала  $K_{ен}$ :

$$K_{ен} = (Z_{M1} + Z_{M2} + \dots + Z_{Mi}) / \Phi ОП, \quad (3)$$

где  $Z_M$  – заработная плата  $i$ -того работника;  $\Phi ОП$  – фонд оплаты труда.

Сравнивая значения коэффициента  $K_{ен}$ , кадровые подразделения и руководство имеют возможность получить ответ на вопрос: в какой мере психологический климат предприятия, его отдельного участка, подразделения влияют на эффективность производственного процесса по сравнению с уровнем профессиональной подготовки работников предприятия.

Учитывая тот факт, что внесение корректировок в фонд оплаты труда на протяжении текущего (отчетного периода) может вносить определенную сложность в процесс подготовки и предоставления финансово-экономической и бухгалтерской отчетности, целесообразно в текущей деятельности использовать коэффициент для расчета размера премий, которые начисляются работникам по результатам текущей деятельности – месяц, квартал, полугодие, год. Ведь наличие определенных отклонений, которые отображаются в значении любого из этих коэффициентов, должны служить руководителям предприятия инструментом, который позволяет эффективно задействовать элементы материального и морального поощрения для повышения профессионального уровня сотрудников, улучшения морального климата в коллективе путем определения стимулирования и мотивации каждого работника.

Ниже приведена формула расчета премий работников предприятия:

$$\Pi = \Pi_{ТФ} \cdot K_{ПР}, \quad (4)$$

где  $\Pi$  – размер премии к выплате;  $\Pi_{ТФ}$  – размер премии соответственно тарифному разряду;  $K_{ПР}$  – коэффициент соответствия шаблона профессии.

**В**оспользовавшись изложенным выше подходом к определению экономической эффективности работника на рабочем месте в зависимости от соответствия его личностных параметров шаблону профессии и психологическому соответствию, можем сформулировать методику определения эффективности управления персоналом.

Поскольку главной задачей системы управления персоналом является определение кадровой политики, в основу которой положен принцип максимально эффективного задействования работников предприятия для получения максимального экономического эффекта функционирования предприятия в целом, авторы предлагают определять эффективность системы управления персоналом, используя следующий подход.

Осуществляя постоянный периодический контроль за соответствием личностных параметров работника шаблону профессии и психологическим требованиям профессии, кадровая служба, анализируя динамику изменений коэффициента минимальных отклонений за определенный промежуток времени, должна осуществлять постоянное наблюдение за динамикой изменений, которые происходят с работником как в профессиональном, так и психофизическом планах, по результатам реализации целого перечня «корректирующих мероприятий» – профессиональная переподготовка, психологические тренинги, физическое подготовка и т. п. Возможность получения информации о таких изменениях достаточно эффективно предоставляет ПКТ «Стимул».

Исходя из изложенного авторы предлагают определять уровень эффективности системы управления персоналом с точки зрения соответствия личностных умений работников существующему на предприятии шаблону профессии по формуле:

$$E_{ПП} = K_{ПП\ t2} / K_{ПП\ t1}, \quad (5)$$

где  $E_{ПП}$  – коэффициент эффективности управления персоналом по критерию профессиональной подготовки работников предприятия;  $K_{ПП\ t2}$  – коэффициент минимальных отклонений от шаблона профессии, определенный после проведения обучения, подготовки и переподготовки;  $K_{ПП\ t1}$  – коэффициент минимальных отклонений от шаблона профессии, определенный до проведения обучения, подготовки и переподготовки.

В зависимости от полученного значения коэффициента эффективности  $E_{ПП}$  можно утверждать следующее: если  $E_{ПП} > 1$ , то система управления персоналом (работа кадровой службы вообще) достаточно эффективно решает задачи, которые возникают перед предприятием в плане повышения его эффективности, прибыльности, конкурентоспособности.

В противоположном случае, то есть, если коэффициент эффективности  $E_{ПП} < 1$ , система управления персоналом (кадровая служба) имеют основания для детального анализа методов и способов, которые задействованы для повышения уровня личностной психологической подготовки персонала, повышения уровня его конкурентоспособности, повышения уровня эффективности работы предприятия в целом.

Кроме того, кадровая служба в случае получения низкого значения коэффициента  $E_{ПП}$  должна детально проанализировать, в том числе с привлечением ведущих специалистов других подразделений, шаблон профессии. Такой анализ позволит сформулировать ответ на принципиальный вопрос относительно причин отрицательных результатов:

- ✦ недостатки в профессиональной подготовке, которые обусловлены «погрешностями/ошибками», которые заложены в основу шаблона профессии;
- ✦ технологический процесс построен без учета основных параметров шаблона профессии и требует корректирования.

Внесение определенных изменений в индивидуальную психофизическую подготовку, отладка коллективно-личностных взаимоотношений должны планироваться, разрабатываться и реализовываться системой управления персоналом (кадровой службой) на постоянной основе. Ведь каждый член коллектива, каждая личность – это не «постоянная структура». Периодическое сравнение предложенных коэффициентов эффективности работы системы управления персоналом позволяет выполнять использование возможностей ПКТ «Стимул».

Опираясь на стратегию развития предприятия (маркетинговую стратегию) и используя возможности ПКТ «Стимул», которые положены в основу метода определения уровня эффективности персонала, кадровая служба получает эффективный инструмент планирования кадровой работы.

**Э**ффект от применения предложенного подхода возможно оценить путем создания модели, в которой заданы основные параметры, определяющие эффективность финансово-экономической деятельности предприятия. В такой модели по фактическим результатам деятельности предприятия за год путем присвоения определенным коэффициентам соответствия значений, отличных от  $K = 1$  (меньшие за единицу), возникает возможность сравнения полученных результатов и запланированных (планирование осуществляется согласно основным расчетным формулам расчета эффективности производства). Проверка такой модели на практике возможна в результате получения принципиального согласия руководства предприятия на раскрытие всех данных финансово-экономической деятельности предприятия и в случае наличия на предприятии четко составленного и разработанного бизнеса-процесса.

Фактическое создание такого документа силами посторонней организации или консультационного центра на этапе внедрения предложенной методики может натолкнуться на определенные трудности. Однако проведение качественного анкетирования работников предприятия может служить стимулом для детальной разработки предложенной методики. Ее внедрение будет оказывать содействие существенному повышению эффективности производственного, управленческого процессов, повышению уровня качества и эффективности работы его кадровых подразделений.

В отличие от существующих, предложенный метод оценки персонала позволяет проводить оценку уровня эффективности задействования персонала на рабочем месте в зависимости от его профессиональных склонностей и личностных характеристик на соответствие шаблону профессии с точки зрения как профессиональных, так и психофизических стандартов.

Кадровая служба на основе предложенной методики и внедренных коэффициентов соответствия получает возможность:

- ✦ стратегического планирования кадровой работы в зависимости от планов стратегического развития предприятия;
- ✦ разработки, составления и внедрения планов подготовки, переподготовки и обучения персонала с

- точки зрения его соответствия требованиям шаблона профессии;
- ✦ формирования кадрового резерва предприятия с учетом соответствия характеристик личности параметрам шаблона профессии.

Такой подход считается наиболее оправданным и эффективным с точки зрения учета личностных характеристик и профессионального соответствия каждого работника, его влияния на производственный процесс, возможности усовершенствования и повышения уровня эффективности системы управления персоналом путем периодического контроля и отслеживания динамики изменений, которые происходят в коллективе, на предприятии, с каждым отдельным работником, как изменяется эффективность и прибыльность производства в зависимости от мероприятий, которые реализовываются кадровой службой в соответствии с анализом полученных результатов проверок состояния психофизического и профессионального уровня каждого члена коллектива.

### ВЫВОДЫ

Предложен подход к практическому учету личностных характеристик персонала в деятельности и принятии эффективных решений кадровой службой. Сформулированные критерии позволяют устранить субъективный фактор в деятельности кадровой службы относительно расстановки кадров и перейти к объективной оценке эффективности экономической деятельности отдельного работника, обусловленной его личностными склонностями.

Учет личностных характеристик персонала в кадровом менеджменте с возможностью их экономической оценки обеспечивает более корректное и объективное решение вопросов назначения конкретного работника на определенную должность, определение оптимальных мотивационных программ и т. п. Использование показателя эффективности системы управления персоналом позволяет эффективнее анализировать деятельность кадровой службы предприятия.

Кадровая служба на основе предложенного подхода получает возможность стратегического планирования кадровой работы, разработки планов подготовки, переподготовки персонала, разработки планов психофизической подготовки с учетом соответствия требованиям шаблонов профессий и формирования кадрового резерва предприятия с учетом соответствия личностных характеристик.

Предложенный метод определения эффективности использования работника в зависимости от его личностных характеристик является, по своей сущности, инструментом прогнозно-планового формирования кадровой политики предприятия, позволяет повысить уровень эффективности управленческой работы кадровой службы.

Перспектива дальнейших исследований состоит в анализе, определении и расширении по данным анкетирования отдельных профессиональных групп перечня имеющихся шаблонов профессий предприятий связи с целью усовершенствования специализированных инструментальных программных средств, использование которых в работе кадровой службы расширит их практическое использование и не будет требовать специализированных знаний по психологии и соционике. ■

### ЛИТЕРАТУРА

1. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку: навчальний посібник / В. М. Орлов, І. В. Яцкевич, С. С. Новицька, Н. Ю. Потапова-Сінько. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. – 292 с.
2. Оцінка ефективності та продуктивності праці персоналу поштового зв'язку : монографія / В. Г. Буряк, Є. М. Стрельчук, Є. Г. Борисевич, Н. С. Бобровнича. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2009. – 118 с.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учеб. пособ. / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
4. Скопылатов И. А. Управление персоналом : учеб. пособ. / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. – СПб. : Изд-во Смольного университета, 2000. – 399 с.
5. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента : учеб. пособ. / Г. Я. Гольдштейн. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. – 230 с.
6. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
7. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом : учеб. пособ. / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 1993.
8. Воробієнко П. П. Дослідження особистісних характеристик персоналу у діяльності підприємств за допомогою програмного комплексу «Стимул» / П. П. Воробієнко, К. С. Озарко, Ю. В. Опотяк // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – № 1 (44). – С. 161 – 166.
9. Воробієнко П. П. Застосування інструментальних засобів для вирішення практичних задач управління персоналом підприємств галузі зв'язку / П. П. Воробієнко, К. С. Озарко, Ю. В. Опотяк // Науковий вісник Ужгородського університету, Серія «Економіка». – 2013. Випуск 3 (40). – С. 21 – 27.
10. Marston, William Moulton. Emotions of Normal People / William Moulton Marston. – Taylor&Francis Ltd., 1999. – 420 p.
11. Myers Is. Br. Gifts Differing: Understanding Personality Type / Isabel Briggs Myers. – Davies-Black Publishing; Reprint edition, 1995. – 228 p.
12. Fleming N. Learning Styles Again: VARKing up the right tree! / Neil Fleming, David Baume. // Educational Developments, SEDA Ltd., 2006. – Issue 7.4, pp. 4 – 7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vark-learn.com/documents/Educational%20Developments.pdf>
13. Felder Richard M. Learning and Teaching Styles In Engineering Education / Richard M. Felder, Linda K. Silverman // International Journal on Engineering Education. – 1988, vol.78 (7), pp. 674 – 681 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/Papers/LS-1988.pdf>
14. Felder Richard M. Application, Reliability and Validity of the Index of Learning Styles / Richard M. Felder and Joni Spurlin // International Journal on Engineering Education. – 2005, vol.21, No.1, pp.103 – 112 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/ILSdir/ILS\\_Validation%28IJEE%29.pdf](http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/ILSdir/ILS_Validation%28IJEE%29.pdf)
15. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р. М. Белбин. – М. : НИРО, 2006. – 319 с.
16. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала / В. И. Герчиков. – М. : ГУ-ВШЭ, 2003. – 110 с.
17. Озарко К. С. Дослідження взаємозв'язків параметрів методик визначення особистісних характеристик для підвищення ефективності менеджменту персоналу / К. С. Озарко, Ю. В. Опотяк // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 1(64). – С. 59 – 63.
18. Озарко К. С. Методичне оцінювання впливу особистісних характеристик персоналу на ефективність діяльності

підприємства / К. С. Озарко // Збірник наукових праць «Економічний аналіз» Тернопільського національного економічного університету. – 2013, випуск 12, частина 3. – С. 275 – 280.

**19. Озарко К. С.** Підхід до вирішення задач оцінки персоналу підприємств зв'язку / К. С. Озарко // Наукові праці ОНАЗ ім. О. С. Попова. – 2013. – № 1. – С. 165 – 169.

## REFERENCES

Buriak, V. H., Strelchuk, Ye. M., and Borysevych, Ye. H. *Otsinka efektyvnosti ta produktyvnosti pratsi personalu poshtovoho зв'язku* [Evaluating the effectiveness and productivity of staff postal services]. Odesa: ONAZ im. O. S. Popova, 2009.

Bazarov, T. Yu. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow: YuNITI, 2002.

Belbin, R. M. *Komandy menedzherov. Sekrety uspekha i prichiny neudach* [Management team. Secrets of success and reasons for failure]. Moscow: HIPPO, 2006.

Fleming, N., and Baume, D. «Learning Styles Again: VARKing up the right tree!». <http://www.vark-learn.com/documents/Educational%20Developments.pdf>

Felder, R. M., and Silverman, L. K. «Learning and Teaching Styles In Engineering Education». <http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/Papers/LS-1988.pdf>

Felder, R. M., and Spurlin, J. «Application, Reliability and Validity of the Index of Learning Styles». [http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/ILSdir/ILS\\_Validation%28IJEE%29.pdf](http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/ILSdir/ILS_Validation%28IJEE%29.pdf)

Goldshteyn, G. Ya. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Taganrog: TRTU, 2003.

Gerchikov, V. I. *Motivatsiia, stimulirovaniie i oplata truda personala* [Motivation, promotion and remuneration of staff]. Moscow: GU-VShE, 2003.

Ivantsevich, D. M., and Lobanov, A. A. *Chelovecheskie resursy upravleniia: Osnovy upravleniia personalom* [Human Resources Management: The Basics of Personnel Management]. Moscow: Delo, 1993.

Moulton Marston, W. *Emotions of Normal People*: Taylor & Francis Ltd., 1999.

Myers, I. B. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*: Davies-Black Publishing; Reprint edition, 1995.

Osovskaya, H. V., and Osovskiy, O. A. *Osnovy menedzhmentu* [Principles of Management]. Kyiv: Kondor, 2006.

Orlov, V. M., Yatskevych, I. V., and Novytska, S. S. *Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom v haluzi зв'язku* [The effectiveness of management in the field of communication]. Odesa: ONAZ im. O. S. Popova, 2013.

Ozarko, K. S. «Doslidzhennia vzaiemozv'iazkiv parametriv metodyk vyznachennia osobystisnykh kharakterystyk dlia pidvyschennia efektyvnosti menedzhmentu personalu» [Research methods of determination of parameters of the relationships of personality characteristics to improve personnel management]. *Visnyk ChDTU. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (64) (2013): 59-63.

Ozarko, K. S. «Metodychne otsiniuvannia vplyvu osobystisnykh kharakterystyk personalu na efektyvnist diialnosti pidpriemstva» [Methodological evaluation of the impact of personal characteristics on the effectiveness of the personnel of the company]. *Ekonomichniy analiz vol. 3*, no. 12 (2013): 275-280.

Ozarko, K. S. «Pidkhid do vyrishennia zadach otsinky personalu pidpriemstv зв'язku» [The approach to solving the problem of estimating staff communication companies]. *Naukovi pratsi ONAZ im. O. S. Popova*, no. 1 (2013): 165-169.

Skopylatov, I. A., and Efremov, O. Yu. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. St. Petersburg: Izdatelstvo Smolnogo universiteta, 2000.

Vorobiyenko, P. P., Ozarko, K. S., and Opotiak, Yu. V. «Zastovuvannia instrumentalnykh zasobiv dlia vyrishennia praktychnykh

zadach upravlinnia personalom pidpriemstv haluzi зв'язku» [The use of tools to solve practical problems of the industry HR communications]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 3 (40) (2013): 21-27.

Vorobiyenko, P. P., Ozarko, K. S., and Opotiak, Yu. V. «Doslidzhennia osobystisnykh kharakterystyk personalu u diialnosti pidpriemstv za dopomohoiu prohramnoho kompleksu «Stymul» [The study of personality characteristics of personnel in the enterprise with the software complex «Stimulus»]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1 (44) (2012): 161-166.