

структури управління, яка передбачає впровадження робіт з організації, управління і контролю якості праці та продукції. Сучасний розвиток організаційних систем якості дозволяє проводити надійний контроль якості матеріалів, постачань, якості праці виконавців, якості продукції на стадії її виготовлення. Тому ефективна організаційна структура, яка дозволяє забезпечити надійність контролю якості продукції та ефективність його здійснення, є важливою передумовою високої якості праці працівників.

Активізація творчих факторів успішно реалізується у творчих групах, гуртках якості, трудових колективах із сприятливим соціальним кліматом, в яких діє партисипативний стиль управління. Через те у підвищенні якості праці необхідно враховувати ступінь залучення працівників до розв'язання проблем управління якістю. У зв'язку з цим на четверте місце за значимістю експерти поставили участь працівників в управлінні виробництвом. На сучасних підприємствах з'являються системи партисипативного управління трудовим процесом, які засновані на залученні певного кола працівників до вирішення проблем підвищення якості праці та продукції шляхом включення їх до процесу прийняття рішень, що виявляється у формуванні бригад-новаторів, бригад з розширеними повноваженнями, основні функції яких визначені контролем за якістю продукції, організації додаткового навчання тощо.

Однією з важливих умов формування якості праці є своєчасне і якісне інформаційне забезпечення працівників, що обумовлює виділення п'ятим за значимістю інформаційного фактора. Так, оперативне інформування працівника про дефекти праці дозволить не тільки підтримати в нього зацікавленість в якості своєї праці, а й забезпечити високий рівень якості продукції. Ця група факторів включає забезпечення працівників інформацією про рівень якості вітчизняної продукції та аналогічної на світових ринках, методи виробництва аналогічної продукції, властивості матеріалів, умови і методи експлуатації і обслуговування обладнання, технологічні процеси та технологічні можливості підприємства, безпосередніх виконавців про дефекти в їх праці.

Таким чином, формування якості праці в системі управління якістю продукції пропонується здійснювати за рахунок удосконалення інтелектуальних, творчих, професійних знань працівників, узгодження планів навчання з програмами технічного розвитку підприємства, поширення інформованості працівників про технічні досягнення і новітні розробки для виготовлення продукції більш високої якості. У результаті такого підходу з'являється багато можливостей для розвитку і удосконалення засобів праці, раціонального і ефективного їх використання, пошуку шляхів ефективного їх поєднання з предметами праці і самою якістю праці. Систематичний контроль та аналіз роботи з формування якості праці за результатами її оцінки дозволить підвищити ефективність заходів, які здійснюються з метою управління якістю продукції.

### Література

1. Квалиметрия – наука об измерении качества продукции / Г.Г. Азгальдов, А.В. Гличёв, З.Н. Крапивенский, Ю.П. Кураченко, В.П. Панов, М.В. Фёдоров, Д.М. Шпекторов // Стандарты и качество. – 2007. – № 4. – С. 62–64.
2. Бешелев С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С.Д. Бешелев, С.Г. Гурвич. – М. : Статистика, 1980. – 263 с.
3. Кендел М. Ранговые корреляции / М. Кендел. – М. : Статистика, 1975. – 216 с.

Надійшла 17.10.2010

УДК 338

О. Ю. ТЮПИШЕВА

Національний авіаційний університет

## СИСТЕМА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

*В статті розглядається узагальнений підхід до оцінки ефективності праці персоналу підприємств паливно-енергетичного комплексу, запропонована структура системи оцінки ефективності праці персоналу.*

*In article the generalized approach to an estimation of overall performance of the personnel of the enterprises of a fuel and energy complex is considered, the structure of system of an estimation of overall performance of the personnel is offered.*

*Ключові слова: персонал, ефективність праці, система оцінки, рівень оцінки, критерії оцінки.*

**Актуальність проблеми.** Підприємства паливно-енергетичного комплексу є важливою складовою економіки України, від їх стійкого функціонування залежить енергетична безпека країни. На підприємствах цього комплексу зайнята значна кількість працівників і підготовка робітників, фахівців та керівників для цієї галузі є одним з пріоритетів політики щодо трудових ресурсів та людського капіталу у промислових галузях [5, 7, 8, 9]. Важкий період трансформації, що суттєво зачіпав діяльність всіх промислових галузей країни, вплинув і на зміни у діяльності підприємств паливно-енергетичного комплексу. Ринкові умови призвели до змін як в діяльності самих підприємств, так і стали каталізатором реформування системи

управління персоналом на цих підприємствах. Одною з складових системи управління персоналом є оцінка результатів його діяльності, що представляє важливу наукову проблему. Вивченню стану й оцінці ефективності праці персоналу присвячені роботи таких вчених, як Н.Е. Аванесова, А.Г. Лизанець, Г.Й. Островська, Ф.І. Хміль [1, 2, 3, 4, 6].

Впровадження корпоративних методів управління сприяло появи нових цінностей і критеріїв оцінки як самого підприємства, так і його важливої складової – персоналу. Саме від якості менеджменту та праці персоналу залежить стан підприємства, його конкурентоспроможність. Проте, не на всіх підприємствах паливно-енергетичного комплексу стало можливим впровадження нових методів управління персоналом, через що ці підприємства не стали конкурентоспроможними та гнучкими до ринкових змін. У зв'язку з цим набуває актуальності проблема теоретичного обґрунтування різних підходів до оцінки ефективності праці персоналу підприємств паливно-енергетичного комплексу та перспектив їх впровадження.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є вивчення різних підходів до оцінки ефективності праці персоналу з врахуванням особливостей підприємств паливно-енергетичного комплексу і побудова системи оцінки ефективності праці персоналу підприємств паливно-енергетичного комплексу.

**Основні результати.** Оцінка ефективності праці персоналу є необхідною складовою системи управління персоналом. Від якості та достовірності системи оцінки ефективності праці персоналу залежить конкурентоспроможність підприємства, його привабливість для зовнішніх та внутрішніх інвесторів, здатність до стійкого розвитку [6, 7]. Прості підходи до вимірювання продуктивності праці та порівняння з нормативними значеннями вже не можуть повною мірою оцінити результати діяльності персоналу на великих промислових підприємствах, до яких належать підприємства паливно-енергетичного комплексу. Складні процеси праці, значна кількість персоналу з різними компетенціями та різними функціями у системі управління, взаємозв'язок структурних підрозділів при виконанні комплексу робіт та бізнес-процесів призводять до того, що оцінка ефективності праці персоналу повинна проводитися системно, з урахуванням різних рівнів, критеріїв, показників та методів [1, 2, 5].

На рис. 1 нами запропонована наступна структура системи оцінки ефективності праці персоналу для підприємств паливно-енергетичного комплексу.

Ця система ґрунтується на таких складових, як: рівень оцінки ефективності праці персоналу; критерії оцінки; методи оцінки і показники.

Узагальнюючою оцінкою ефективності праці всього персоналу є основні показники діяльності підприємства, аналіз та планування яких проводиться у короткостроковому (тактичному) та довгостроковому (стратегічному) періодах. Тобто на верхньому рівні ієрархії ефективність праці персоналу відображається в результаті та стані цілого підприємства.

На нижніх рівнях ієрархії доцільно оцінювати показники діяльності структурних підрозділів або груп працівників, що відповідають за реалізацію певних завдань, функцій або бізнес-процесів.



Рис. 1. Структура системи оцінки ефективності праці персоналу

На стратегічному або тактичному рівні результати діяльності та стан підприємства можна оцінити через виконання цілей підприємства, використовуючи відповідні показники. Також для кожного структурного підрозділу можна визначити свої цілі та відповідні показники для їх вимірювання. Система

оцінки результатів діяльності через відповідні цілі також відома в літературних джерелах як система оцінки через ключові показники (KPI) [5].

Так, для акціонерних підприємств енергетичного бізнесу (вертикально-інтегровані АТ, окремі генеруючі, видобувні, транспортні, збутові та мережеві підприємства) можна виділити наступні цілі та показники:

1. Зростання підприємства (обсяги продажів, розмір прибутку, ціна акції, частка в покритті попиту на ринках енергетичних продуктів та послуг)
2. Розширення асортиментів продукції і послуг (структура реалізації або питома вага окремих продуктів та послуг)
3. Збільшення фінансової ефективності (відношення прибутку до загального капіталу підприємства енергетичного бізнесу, відношення прибутку до акціонерного капіталу, відношення прибутку до обсягу продажів)
4. Підвищення фінансової стабільності підприємства (співвідношення кредиторської й дебіторської заборгованості, структура капіталу, вартість підприємства).

Для оцінки результатів діяльності комунальних підприємств енергетичного бізнесу можна виділити наступні цілі та показники для вимірювання ступеня їх виконання:

1. Забезпечення споживачів енергією (газом, нафтою) відповідно до графіків навантаження (обсяг відпущених енергетичних ресурсів).
2. Досягнення нормативного рівня витрат при постачанні енергетичних ресурсів (нормативи витрат).
3. Забезпечення якісних параметрів відпущених енергетичних ресурсів (стандарті якості енергії або енергетичних ресурсів за Державними стандартами).

Для оцінки результатів діяльності структурних підрозділів підприємств паливно-енергетичного комплексу можна запропонувати наступні цілі та показники, що вимірюють ступень їх виконання:

1. Видобувне підприємство:
  - 1) видобуток енергоносіїв (електроенергії, газу, нафти) відповідно до заданого графіка (виконання планових завдань в натуральних і вартісних показниках);
  - 2) досягнення нормативного рівня витрат при видобуванні енергетичних ресурсів (електроенергії, газу, нафти) (нормативи витрат, тобто питомі витрати, умовно-постійні витрати, коефіцієнт обслуговування);
  - 3) забезпечення якісних параметрів відпущеної продукції (стандарті якості енергетичних ресурсів).
2. Електростанція:
  - 1) відпуск енергії відповідно до заданого графіка (величина робочої потужності);
  - 2) досягнення нормативного рівня витрат (нормативи витрат, тобто питомі витрати, умовно-постійні витрати, коефіцієнт обслуговування);
  - 3) забезпечення якісних параметрів відпущеної продукції (стандарті якості енергетичних ресурсів).
3. Підприємство електричних, теплових або газо-(нафто-) транспортних мереж:
  - 1) надійність і безперервність постачання енергетичних ресурсів (електроенергії, тепла, газу, нафти) (нормативи по кількості й тривалості постачання, відсоток відключення споживачів);
  - 2) досягнення нормативного рівня витрат на постачання енергетичних ресурсів (питомі витрати, умовно-постійні витрати, коефіцієнт обслуговування, коефіцієнт технічних витрат);
  - 3) забезпечення якісних параметрів переданих енергетичних ресурсів (стандарті якості енергетичних ресурсів).
4. Ремонтне підприємство:
  - 1) виконання графіка ремонтних робіт (терміни ремонтів, міжремонтний період);
  - 2) забезпечення якості ремонтних робіт (експлуатаційні показники відремontованого устаткування, тобто потужність, питомі витрати палива, витрати на власні потреби);
  - 3) досягнення нормативного рівня витрат (нормативи трудових і матеріальних витрат на виконання ремонтних робіт).

Для оцінки ефективності праці окремих працівників слід також використовувати ідею ключових показників, кількісні та якісні нормативи або індикатори, для того щоб визначити якість виконаних завдань та функцій, ступінь їх складності, витрати часу, необхідні компетенції.

Ефективність праці персоналу підприємств паливно-енергетичного бізнесу слід також оцінювати за наступними критеріями, такими як: організаційна ефективність; соціальна ефективність та економічна ефективність.

Ці критерії також слід застосовувати для різних рівнів управління, тобто для оцінки діяльності керівників вищого, середнього та низового рівня, а також для безпосередніх виконавців.

Наприклад, організаційна ефективність для керівників вищого рівня може бути оцінена через якість виконання управлінських функцій, використання можливостей розвитку сфери діяльності підприємства на ринку, забезпечення стійкого розвитку підприємства завдяки обраним стратегіям та прийнятим рішенням. Для керівників середнього рівня організаційна ефективність може бути оцінена через оперативність, якість та своєчасність виконання управлінських рішень. Організаційну ефективність праці керівників низового

рівня та безпосередніх виконавців можна оцінити через якість виконання управлінських або оперативних функцій, рівень автоматизації та механізації праці, рівень організації робочих місць, рівень безпеки умов праці на підприємстві.

Соціальна ефективність оцінки праці персоналу виражається для всього колективу та вимірюється за допомогою таких показників, як: показник плинності кадрів, показник закріплення кадрів, стан трудової дисципліни, морально-психологічний клімат.

Економічна ефективність результатів праці персоналу підприємств паливно-енергетичного комплексу може бути також оцінена для різних рівнів ієрархії, тобто на рівні підприємства, окремих структурних підрозділів або груп, а також на рівні окремих працівників або категорій персоналу. Наприклад, на рівні підприємства економічна ефективність діяльності підприємства з урахуванням внеску всього персоналу визначається через обсяги реалізації продукції, прибуток, рентабельність діяльності. Економічна ефективність на нижчих рівнях ієрархії, для відповідних структурних підрозділів або груп працівників, може бути оцінена за допомогою окремих бюджетів та їх виконанням, вартістю виготовленої продукції або послуг, розміром виробничих та невиробничих витрат. Економічна ефективність для окремих працівників може бути оцінена через вартість та економічний ефект виконаних функцій, завдань або послуг у відповідності до заданих компетенцій працівника та якості виконаної роботи.

Оцінювання результатів праці персоналу – це тривалий і досить складний процес, що потребує використання різних груп методів (статистичних, економіко-математичних, експертних, соціологічних) та розробки й використання різних груп показників. Доцільно використовувати не тільки стандартні статистичні показники для оцінки результатів праці, але розробляти нові, штучні показники, з урахуванням специфіки підприємства, технологічних особливостей, режиму роботи структурних підрозділів, тощо. Для порівняння ефективності праці окремих структурних підрозділів або підприємств в цілому також корисними будуть розроблені інтегральні показники, за допомогою яких можна створювати рейтинги та комплексно оцінювати роботу економічного суб'єкта. Для підприємств паливно-енергетичного комплексу також необхідно визначати вартісні і натуральні показники для окремих структурних підрозділів, впроваджувати систему бюджетування для оцінки їх ефективності діяльності.

**Висновки.** Як свідчить аналіз діяльності підприємств паливно-енергетичного комплексу та їх звітності, більшість підприємств не використовує можливості соціологічних та експертних досліджень для оцінки ефективності праці персоналу, обмежуючись лише поданням стандартних форм звітності з праці. Також не ведеться постійний моніторинг виконання функцій та завдань окремими структурними підрозділами та працівниками, на багатьох підприємствах не розроблено систему ключових показників для оцінки ефективності праці персоналу. Нормативні документи (колективний договір, перелік професій, положення про атестацію працівників) не містять детального опису, які компетенції працівників необхідні та які ключові показники оцінки їх діяльності використовуються при оцінці їх праці та наданні матеріального стимулювання. Отже, виникає необхідність розробки та впровадження організаційно-економічного механізму оцінки ефективності праці персоналу паливно-енергетичного комплексу на основі впровадження новітніх підходів та інформаційних технологій, що будуть сприяти веденню моніторингу результатів праці всіх структурних підрозділів та об'єктивному визначенню результатів праці на основі ключових показників.

## Література

- 1 Аванесова Н.Е. Методичний підхід до вибору системи оцінки ефективності функціонування підприємства / Н. Е. Аванесова // Вісник МСУ, Економічні науки. Т. XII, № 1 - 2009. – С. 32- 38.
- 2 Лизанець А.Г., Бисага С.В. Оцінка ефективності праці менеджерів різних рівнів / А.Г. Лизанець, С.В. Бисага // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.6. – С. 288-293.
- 3 Островська Г.Й. Запровадження системи вартісно орієнтованого управління вертикально-інтегрованих підприємств / Г.Й. Островська // Галицький економічний вісник. – Т. : 2007. – № 2. – С. 38-51.
- 4 Островська Г.Й. Концепція EVA і оцінка ефективності менеджменту компанії / Г. Й. Островська // Проблеми розвитку економіки і підприємництва в Україні в контексті міжнародних інтеграційних процесів: Тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 2005. – С. 86-88.
- 5 Сніжко С.В. Менеджмент у паливно-енергетичному комплексі: навч. посібник / С.В. Сніжко, К.О. Великих. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 344 с.
- 6 Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
- 7 Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств / П.Л. Штутман // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С.
- 8 <http://www.ukrtransgas.naftogaz.com/>
- 9 <http://www.naftogaz.com/>

Надійшла 13.10.2010