

*Ofitsiynyy portal Verkhovnoyi Rady Ukrainy* 26 July 2003. No. 1391 14. Web. 25 November 2014 <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1391/14>> 14. *Zakon Ukrainy. ro vnesennya zmin do deyakykh zakoniv Ukrainy shchodo spryuannya vyrobnytstvu ta vykorystannu biolohichnykh vydiv palyva* *Ofitsiynyy portal Verkhovnoyi Rady Ukrainy* 1 January 2014. No. 1391 17. Web. 25 November 2014 <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1391-17>>

*Надійшла (received) 05.02.2014*

УДК 331.103

**Ю. Б. МОЛОЧНИК**, асистент, НУ «Львівська політехніка», Львів

## **ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ВМІНЬ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ**

Розглянуто ефективне використання усіх інтелектуальних здібностей працівників комунікаційної системи, спонукання їх до результативного здійснення їхньої діяльності. Обґрунтовано необхідність впровадження керівництвом підприємств адекватних методів активізування. Сформовано систему збалансованих показників оцінювання явних та прихованих вмінь. Обґрунтовано обрання показників визначення ефективності активізування працівників комунікаційної системи, яка залежить головним чином від рівня успішного функціонування її основних елементів – керівництва, найманих працівників, засобів, що забезпечують комунікаційний процес.

**Ключові слова:** комунікація, комунікаційна система підприємства, метод активізування, явні і приховані вміння

**Вступ.** На сьогодні загально визнаним є факт, що основним ресурсом підприємства та базовою передумовою його є людські ресурси, а саме його знання, вміння, навички та досвід. Для забезпечення ефективного використання усіх інтелектуальних здібностей працівників комунікаційної системи (КС), спонукання їх до результативного здійснення їхньої діяльності керівникам підприємств необхідно впроваджувати адекватні методи активізування. Активізування діяльності працівників, яке ґрунтується на залученні до виконання обов'язків усіх вмінь працівників, є найбільш оптимальним. Доцільність оцінювання вмінь працівників комунікаційної системи для активізування їхньої діяльності обумовлюється низкою факторів: необхідністю порівнянням вмінь працівників при заміщенні вакантної посади чи переведенні на посаду вищого рівня; стимулюванням професійного розвитку персоналу відповідно до перспективних планів ротатції та професійного просування. Проте наявність вмінь свідчить не лише про володіння певним рівнем трудового потенціалу, а й відображає здатність працівників застосувати та розвивати невикористані вміння у практичній

---

© Ю. Б. Молочник, 2015

діяльності з метою досягнення як особистих, так і цілей підприємства. В зв'язку з цим вміння працівників детермінується не лише явними, які безпосередньо реалізуються під час виконання своїх обов'язків та прихованими, що є невикористаними відповідно до виробничих та управлінських потреб.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні у науковій економічній літературі є ціла низка методик, які застосовуються до оцінювання працівників. Проблема комунікаційних процесів, внутрішнім і зовнішнім комунікаційним інструментам, оцінці ефективності комунікаційних наборів присвячено ряд праць зарубіжних і вітчизняних науковців Аакера Д., Батра Р., Майерса Дж., Сендіджа І., Фрайбургера В., Ротцола К., Ламбена Ж., Ромата Є., Рівса Р., Бравермана І., Рожкова І.

Найбільш поширеними методами є [1–5]: анкетний, який базується на оцінюванні характеристик працівників; на основі визначення результативності праці; за відпрацьованим часом; аналізування відповідності особистих характеристик посадовим вимогам; інтегральне оцінювання з використанням економіко-статистичних методів; експертне оцінювання із використанням assessment-центр (центр оцінювання); атестація; метод зворотного зв'язку 180 або 360 градусів; хронометражне спостереження; фотографії робочого дня і використання устаткування, фотохрометражі.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження явних і прихованих вмінь працівників комунікаційної системи підприємства, а також створення системи збалансованих показників оцінювання даних вмінь.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінювання вмінь працівників зазвичай пов'язують із оцінюванням компетентності. Сформувався два основні підходи до оцінювання рівня компетентності персоналу: функціонально-аналітичний підхід) та підхід заснований на особистісних характеристиках. Однак, поняття „вміння працівників” є ширшим поняттям ніж „компетентність працівників”. З огляду на зазначене, з метою активізування діяльності працівників комунікаційної системи доцільно здійснити оцінювання вмінь таких працівників з наступним їх розвитком.

Сучасні економічні умови та практика управління підприємством спонукають до розроблення оптимальної методики оцінювання вмінь працівників, яка б не потребувала значних витрат, налічувала обґрунтовану кількість індикаторів оцінювання, була зрозумілою та легкою для застосування на підприємствах, відповідала потребам різних користувачів.

Аналізування стану комунікаційної системи та способів активізування діяльності працівників дозволило відшукати первинну інформаційну базу для оцінювання вмінь працівників.

Дослідження оцінювання працівників комунікаційної системи ґрунтується на розробленій системі показників, яка характеризує явні та приховані їхні вміння. Для формування системи показників необхідне чітке розуміння цілей і завдань. Таким чином, цілями формування системи показників оцінювання вмінь працівників комунікаційної системи є: формування інформаційної бази аналізування відповідності працівників та їхніх вмінь професійній кваліфікації; оцінювання рівня вмінь працівників; визначення пріоритетів та розроблення на цій основі планів навчання та розвитку працівників комунікаційної системи; обрання способів активізування та заходів навчання працівників, які максимально відображають їхні вміння та корелюють із потребами підприємства; оцінювання результатів проведених заходів навчання та розвитку на основі моніторингу змін у рівнях аналізованих вмінь.

На основі досліджень систематизовано показники, які доцільно застосовувати для оцінювання вмінь працівників комунікаційної системи. Розрахунки показників оцінювання явних вмінь працівників комунікаційної системи (табл. 1) та показників оцінювання прихованих вмінь (табл. 2). здійснено на прикладі промислового підприємства ПАТ „Іскра”.

Таблиця 1 – Показники оцінювання явних вмінь працівників комунікаційної системи ПАТ „Іскра”

Найменування показника	Формула розрахунку, одиниці вимірювання	Значення
1	2	3
Інтегральний показник реалізації цілей і завдань працівником КС ( $P_1$ )	$P_1 = P_{rc}k_{rc} + P_{вз}k_{вз}$ $P_{rc}$ – рівень реалізації цілей; $k$ - коефіцієнти вагомості визначені експертним методом; $P_{вз}$ – рівень виконання завдань	0,65
Показник використання технологій ( $P_2$ )	$P_2 = \frac{T_{км}}{T_{заг}}$ $T_{км}$ – кількість технологій, які використовуються працівником у комунікаційному процесі; $T_{заг}$ – загальна кількість технологій, що використовуються у комунікаційному процесі загалом	0,32
Рівень ефективності використання комп'ютерів ( $P_3$ )	$P_3 = \frac{B_k}{B_p}$ $B_k$ – сукупність трудових витрат при комп'ютеризованому виконанні операцій; $B_p$ – сума трудових витрат за ручного способу здійснення комунікаційних операцій	0,47

1	2	3
Показник швидкості прийняття інформації ( $P_4$ )	$P_4 = \frac{K_n}{t}$ $K_n$ – кількість повідомлень прийнятих одним працівником за годину; $t$ – час	0,18
Показник опрацювання інформації ( $P_5$ )	$P_5 = \frac{I_n}{I_{заг}}$ $I_n$ – кількість інформаційних повідомлень вдало опрацьованих одним працівником; $I_{заг}$ – загальна кількість повідомлень КС	0,67
Показник своєчасності використання отриманої інформації ( $P_6$ )	$P_6 = \frac{I_{co} + I_{cn}}{I_{заг}}$ $I_{co}$ – кількість інформаційних повідомлень, які своєчасно опрацьовані; $I_{cn}$ – кількість інформаційних повідомлень, які своєчасно передані для реалізації управлінських рішень; $I_{заг}$ – загальна кількість повідомлень КС	0,85
Показник розвитку працівників ( $P_7$ )	$P_7 = \frac{\Pi_n}{\Pi_{заг}}$ $\Pi_n$ – кількість працівників, які навчаються, приймають участь у тренінгах, підвищенні кваліфікації тощо; $\Pi_{заг}$ – середньоспискова чисельність працюючих, що належать до КС	0,15
Показник наявності IT-освіти працівників комунікаційної системи ( $P_8$ )	$P_8 = \frac{K_{io}}{K_{заг}}$ $K_{io}$ – кількість працівників, які отримали відповідну інформаційну освіту; $K_{заг}$ – загальна кількість працівників КС	0,34
Показник рівня інтелекту ( $P_9$ )	Тест на IQ	110
Показник емоційного інтелекту ( $P_{10}$ )	Тест на EQ	98

Показник рівня інтелекту ( $P_9$ ) розраховується на основі використання тесту на IQ [6]. Даний тест є обмеженим, тому паралельно із даним тестом використовувати і тест на емоційний інтелект (EQ), який характеризує здатність працівника до адекватного розуміння, оцінювання та керування ситуаціями, емоціями оточуючих людей та власних. Застосування даного тесту для оцінювання явних вмінь працівників комунікаційної системи,

зумовлено тим, що логіка та емоції працівників є запорукою активізації їхньої діяльності.

Таблиця 2 – Показники оцінювання прихованих вмінь працівників комунікаційної системи ПАТ „Іскра”

Найменування показники	Формула розрахунку, одиниці вимірювання	Значення
Показник життєвої енергії (P <sub>11</sub> )	VQ	83
Показник духовного інтелекту (P <sub>12</sub> )	SQ	75
Показник комунікабельності (P <sub>13</sub> )	розраховується за квартал, у частках	0,48
Показник ініціативності (P <sub>14</sub> )	$P_{12} = P_{12} = \frac{\Pi_p}{\Pi_{заг}}$ П <sub>р</sub> - кількість пропозицій працівника, що успішно втілені у практичну діяльність; П <sub>заг</sub> – загальна кількість пропозицій працівника, розраховується за квартал, у частках	0,298
Показник самостійності (P <sub>15</sub> )	розраховується за квартал, у частках	0,43
Показник адаптаційної мобільності (P <sub>16</sub> )	розраховується за квартал, у частках	0,66
Показник контактності (P <sub>17</sub> )	розраховується за квартал, у частках	0,71
Показник стійкості до стресу (P <sub>18</sub> )	розраховується за квартал, у частках	0,53
Показник взаємності (P <sub>19</sub> )	розраховується за квартал, у частках	0,64
Показник відповідальності персоналу (P <sub>20</sub> )	розраховується за квартал, у частках	0,632

Показник життєвої енергії (P<sub>11</sub>) (VQ ) характеризує вміння працівника заряджати енергією себе і оточуючих [8]. Оцінюючи рівень VQ, можна легко визначити чи активно виконує працівник свої функції, тобто наявність ентузіазму, творчої самореалізації та динаміки дій.

Показник духовного інтелекту (P<sub>12</sub>) (SQ) задає напрям розвитку кожної особистості [7]. Він характеризує вміння працівника розуміти себе, встановлювати мету і позиціонувати себе в суспільстві. Цей показник оцінює вплив переконань, цінностей, принципів, орієнтирів, відповідальності та відданості на дії працівника.

Показники P<sub>13</sub>, P<sub>15</sub> – P<sub>20</sub> розраховуються у частках [9–12]. Кожен із зазначених показників відображає певне приховане вміння працівника, тому окреслено чотири ступені прояву, кожен з яких має відповідну кількісну характеристику: проявляється рідко – від 0 до 0,25; проявляється час від часу – від 0,25 до 0,5; проявляється часто – від 0,5 до 0,75; присутній завжди – від 0,75 до 1,0.

**Висновки.** Запропоновані вище показники оцінювання вмінь працівників комунікаційної системи є не лише інструментом для аналізування інтелектуальної складової чи їх компетентності, а й способом виявлення їх прихованих резервів як у професійному, так і особистісному аспекті. Використання зазначених показників для оцінювання вмінь дасть змогу:

- по-перше, виявити відхилення між професійними вимогами та рівнем вмінь кожного працівника;

- по-друге, отримати детальну інформацію по кожному працівнику щодо його інтелектуального рівня, відповідності своєї компетенції посадовим вимогам комунікаційної системи та окреслити аспекти (вміння), які потребують покращення;

- по-третє, виявити працівників, які неповною мірою використовують власний потенціал, особливо, приховані вміння;

- по-четверте, на основі опрацювання отриманої інформації розробити індивідуальну стратегію розвитку для кожного окремого працівника комунікаційної системи.

Відмітимо, що запропонований підхід до активізування працівників на основі оцінювання їхніх вмінь, може бути застосований для працівників різних рівнів (управлінців та робітників). За результатами такого оцінювання можна здійснювати, як ефективні заходи із активізування діяльності працівників, так і здійснювати просування по кар'єрі.

**Список літератури:** 1. *Азьмук Н.А.* Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності малих підприємств / *Н.А. Азьмук* // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва». Ч.2. – Харків: ХНАДУ, 2007. – С.10–11. 2. *Гонтарева І.В.* Об'єктивізація цілей при прогнозуванні ефективного розвитку підприємства / *І.В.Гонтарева* // Економічний простір. – 2011р. – №1. – С.143–155. 3. *Данилюк-Черних І.М.* Критерії оцінювання професійного та інтелектуального рівня працівників підприємства / *І.М. Данилюк-Черних* // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. – Ч. 2. – К. : КНЕУ, 2012. – С.318–327. 4. *Лугова В.М.* Обґрунтування структури механізму мотивації управлінського персоналу / *В.М. Лугова* // Комуніальне господарство городів. – 2009р. – №87. – С.339–344. 5. *Лугова В. М.* Оцінка мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії інтересів / *В.М. Лугова* // Управління розвитком – 2010р. – №6(82). – С.42–45. 6. *Мамонтова Н.А.* Підходи до оцінювання результативності та ефективності управління вартістю / *Н.А. Мамонтова* // Актуальні проблеми економіки. – 2010р. – №9(111) – С.272–279. 7. *Монастирська Г.В.* Мотиваційна складова менеджменту персоналу в сучасній Україні / *Г.В. Монастирська* // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. – Ч. 2. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 385–395. 8. *Нелапий Л.М.* Оціночні характеристики використання мотиваційних механізмів підприємницької діяльності / *Л.М. Нелайний* // Коммунальное хозяйство городов. – 2006р. – №71. – С. 125–132. 9. *Орлов А. И.* Теория принятия решений : учебное пособие / *А. И. Орлов*. – М. : Издательство «Март», 2004. – 346 с. 10. *Семикіна М. В.* Мотивація ефективної зайнятості : проблеми, тенетції, вибір стратегії. Монографія / *М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко, М. О. Родіонова*. – Кіровоград: КОД, 2009. – 200 с. 11. *Тимошенко І.І.* Мотивація личности и человеческий ресурс / *И. И. Тимошенко, А. С. Соснин*. – К. : Изд. Европ. ун-та, 2002. – 576 с. 12. *Шемаєва Л. Г.*

Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища / Л. Г. Шемаєва // Проблемы науки. – 2007. – № 7. – С. 39–46.

**Bibliography (transliterated):** 1. Azmuk, N. A. "Motyvatsiia personalu yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti malykh pidpriemstv." *Materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. " Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva"*. No.2. Kharkiv: KhNADU, 2007. 10–11. Print. 2. Hontareva, I. V. "Ob'iektivizatsiia tsilei pry prohnozuvanni efektyvnoho rozvytku pidpriemstva." *Ekonomichnyi prostip*. 2011. No. 1. 143–155. Print. 3. Danyliuk-Chernykh, I. M. "Kryterii otsiniuvannia profesiinoho ta intelektualnoho rivnia pratsivnykiv pidpriemstva." *"Formuvannia rynkovoï ekonomiky"* : zb. nauk. pr. Spets. vyp. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menezhmentu* No.2. Kiev : KNEU, 2012. 318–327. Print. 4. Luhova, V. M. "Obgruntuvannia struktury mekhanizmu motyvatsii upravlinskoho personalu." *Visnyk "Komunalnoe khazaistvo horodov"*. 2009. No.87. 339–344. Print. 5. Luhova, V.M. "Otsinka motyvatsii upravlinskoho personalu za kryteriiem harmonii interesiv." *"Visnyk "Upravlinnia rozvytkom"*. 2010. No.6(82). 42–45. Print. 6. Mamontova, N. A. "Pidkhody do otsiniuvannia rezultatyvnosti ta efektyvnosti upravlinnia vartistiu." *Aktualni problemy ekonomiky"*. 2010. No.9 (111) 272–279. Print. 7. Monastyrska, H. V. "Motyvatsiina skladova menezhmentu personalu v suchasniï Ukraini." *"Formuvannia rynkovoï ekonomiky"* : zb. nauk. pr. Spets. vyp. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menezhmentu*. No. 2. Kiev: KNEU, 2012. 385–395. Print. 8. Nelapshyi, L. M. "Otsinochni kharakterystyky vykorystannia motyvatsiinykh mekhanizmiv pidpriemnytskoi diialnosti ." *"Visnyk "Kommunalnoe khoziaistvo horodov"*. 2006. No.71. 125–132. Print. 9. Orlov, A. Y. "Teoriia pryniatyaia reshenyi : uchebnoe posobyie." Moscow: Mart, 2004. Print. 10. Semykina, M. V. "Motyvatsiia efektyvnoi zainiatosti: problemy, tenentsii, vybir stratehii." Kirovohrad: KOD, 2009. Print. 11. Tymoshenko, Y. Y. "Motyvatsiia lychnosti y chelovecheskyi resurs ." Kiev : Evrop. un-ta, 2002. Print. 12. Shemaieva L. H. "Katehoriinyi aпарат upravlinnia stratehichnoï vziaiemodieiu pidpriemstva ta sub'iektiv zovnishnoho seredovyshcha." *Problemy nauky*. 2007. No. 7. 39–46. Print.

Надійшла (received) 05.02.2014

УДК 005.8:005.22:159.92

**В. В. ЛЕПСЬКИЙ**, канд. мед. наук, головний лікар КЗ  
«ЧОЦ медико-соціальної експертизи ЧОР», Київ;  
**Ю. М. КУЗЬМІНСЬКА**, здобувач, Університет економіки та права  
«КРОК», Київ

## **ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ПЕРЕХРЕСНОЇ СОЦІОМЕТРИЧНОЇ ОЦІНКИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КРЕАТИВНОСТІ КОМАНДИ ПРОЕКТУ**

В статті розглянуті та проаналізовані методи оцінки креативності членів команди освітнього проекту; запропонований варіант методу перехресної соціометричної оцінки, адаптований до кількісного розрахунку рівня креативності членів команди освітнього проекту; визначені параметри креативності для оцінювання. Проведена оцінка креативності членів команди освітнього проекту. Зроблено висновок, що чим менший розрахунковий бал, тим вища оцінка креативності члена команди.

**Ключові слова:** освітній проект, оцінка креативності, команда проекту, параметри креативності.

© В. В. Лепський, Ю. М. Кузьмінська, 2015