

Сегментація персоналу: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР

О. ВАРЕЦЬКА,
кандидат економічних наук
НДІ праці і зайнятості населення
Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України
м. Київ

В статті визначені можливості і обмеження використання стратегії сегментації персоналу та запропоновано процедури й алгоритми для позиціонування кожного виконавця в ієрархії професійно-кваліфікаційних груп організації.

В статье определены возможности и ограничения использования стратегии сегментации персонала и предложены процедуры и алгоритмы позиционирования каждого исполнителя в иерархии профессионально-квалификационных групп организации.

The possibilities and limitations of the using a strategy of personnel segmentation are determined in the article and the procedures and algorithms for keeping performers at determined level in the organization hierarchy are offered.

Ключові слова: сегментація персоналу, стратегія, оцінка персоналу, кваліфікація.

Постановка завдання. Важливою складовою стратегії управління персоналом кожної фірми є загальні принципи виділення в складі трудового колективу груп, що відрізнятимуться становищем в організації. Такі відмінності, особливо за застосування контрактної форми найму, можуть стосуватись практично всіх параметрів використання праці, в першу чергу, політики оплати і стимулювання праці, форм контролю, участі в прийнятті управлінських рішень, забезпеченні відповідальності, процедур підбору, навчання, кар'єрного зростання, надання доступу до ресурсів фірми, соціальних пільг, компенсаційних пакетів тощо. В основі визначення таких відмінностей знаходяться, здебільшого, базові інструменти диференціації оплати праці залежно від її складності й умов: тарифна система і система посадових окладів. В межах вирішення завдання диференціації оплати праці ці інструменти доповнюються преміальними та бонусними виплатами, що пов'язують розміри заробітків не лише із професією та кваліфікаційним рівнем, а й з результатами праці окремих працівників і структурних підрозділів. Регламентація інших аспектів розподілу доступу до ресурсів компанії фіксується в положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях, регламентах управлінських процедур, багатьох інших документах і неписаних правилах, що формуються як у межах цілеспрямованої реалізації стратегії використання праці на підприємстві, так і стихійно, як результат вирішення оперативних завдань. Тому структура персоналу формується рішеннями за різними напрямками роботи з кадрами, і часто загальна ситуація виходить з-під контролю адміністрації, а окремі аспекти розподілу завдань, можливостей приймати рішення, винагороди і відпові-

дальності стають неузгодженими. Навіть коли відмінності політики задоволення потреби організації в послугах праці різної кваліфікації потрапляють в центр уваги керівництва (наприклад, при використанні стратегії сегментації персоналу із виділенням «ядра» і «периферійного персоналу» із застосуванням щодо останнього форми гнучкої та тимчасової зайнятості), обґрунтування ознак, за якими певна кваліфікаційна група має потрапляти до складу «ядра» чи «периферії», ступінь диференціації процедур взаємодії адміністрації з представниками цих груп часто визначаються стихійно. Набір можливостей, що надаються, і обмежень, що застосовуються до різних груп персоналу, не завжди відповідає їх значенню для організації. Причиною цього стають і розбіжності між формальними ознаками кваліфікації працівників та їхньою реальною значущістю для вирішення завдань організації, і відставання змісту документів, що регламентують трудову діяльність від змін фактичних параметрів трудових процесів, і індивідуальні особливості підприємств, що зумовлюють відхилення ролі виконавців трудових процесів на окремих посадах чи робочих місцях від тих, що передбачені типовими чи галузевими регламентуючими документами. Тому вагомі резерви підвищення ефективності роботи з кадрами організації пов'язані з удосконаленням процедур сегментації персоналу, методів обґрунтування відмінностей в оплаті праці, можливостях кар'єрного зростання, використання ресурсів організації для власного професійного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і виділення невирішеної частини проблеми. В роботах зарубіжних (В. Трілленберга, Ф. Котлера, Л. Гелловея, Р. Чейза, Н. Дж. Еквілайна та багатьох інших) і вітчизняних учених, зокрема В. К. Андрушка, О. А. Грішної,

А. М. Колода, Л. М. Романюк, В. А. Савченка та інших досліджуються різні аспекти стратегічного управління персоналом на підприємстві, зокрема і проблеми диференціації підходів до оплати, оцінки, контролю, мотивації, навчання і розвитку різних категорій персоналу¹. Проте згадані дослідження здебільшого концентрують увагу або лише на внутрішніх чинниках диференціації місця професійної групи в організації (зміст і умови праці, характер взаємодії з іншими групами персоналу тощо), або зовнішніх (співвідношення попиту і пропозиції праці відповідної кваліфікації на ринку праці тощо). Крім того, необхідність врахування багатьох показників різної розмірності і якісних характеристик для визначення положення певної групи в організації зумовлює розрив між інформаційною базою управління персоналом багатьох підприємств та інформаційними потребами поширених методик сегментації персоналу. Тому спроба врахувати весь комплекс чинників сегментації персоналу та обґрунтовано визначити вагомість окремих критеріїв може сприяти поліпшенню методичного забезпечення цього напряму роботи з персоналом.

Мета статті — сформулювати методичні підходи до сегментації персоналу організації з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх чинників цінності для підприємства послуг праці різних професійно-кваліфікаційних груп.

Викладення основних результатів дослідження. Сегментацію персоналу організації можна представити як позиціонування кожного робочого місця, кожної посади за обраними для сегментації ознаками від найгіршого до найкращого рівня. Базовим випадком такої сегментації можна вважати виділення «ядра» персоналу і «периферії», що являтимуть в такому випадку два полюси політики оплати праці, процедур підбору кадрів, механізмів контролю, повноважень щодо прийняття самостійних рішень тощо. Узагальнено характеристики положення представників таких «полюсних» груп наведені в таблиці.

Для більш реалістичного розуміння процесів сегментації персоналу врахуємо, що, по-перше, структура персоналу дозволяє виділити як представників «полюсних» груп тих, у кого значення обраних для сегментації ознак найкращі і найгірші, і тих, які займають проміжне становище (щодо них значення обраної для сегментації ознаки коливається між середнім та організаційним рівнем, що не дозволяє віднести їх ані до «ядра», ані до «периферії» персоналу). Практично будь-яка ієрархія в організації

(заснована на традиційній тарифній системі, рангах чи кваліфікаційних рівнях тощо) реалізує сегментацію персоналу, розбиваючи його на групи, що відрізняються становищем в організації, розмірами і структурою заробітків, повноваженнями і відповідальністю, системою контролю і мотивації. По-друге, формальні ознаки належності до певного сегмента персоналу (професійні, кваліфікаційні, освітні тощо) поширено використовуються без урахування індивідуальної специфіки трудових процесів на підприємстві, особливостей розподілу навантаження, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами і окремими виконавцями в складі таких підрозділів. Тому нижче запропоновано низку критеріїв та процедур для розподілу всіх працівників за рівнями сегментації персоналу.

Запропонована у таблиці сегментація засновується на загальному правилі, що кожен працівник має класифікуватись за таким принципом: чим складніше для фірми відмовитись від його індивідуальних послуг праці й замінити його, використовуючи внутрішній рух персоналу чи зовнішній найом, тим вищим є сегмент персоналу, до якого належить працівник. Відповідно, для позиціонування персоналу використовуються такі критерії:

- складність задоволення потреби в послугах праці, необхідних для заміщення оцінюваного робочого місця шляхом зовнішнього найму;
- рідкісність (унікальність) знань і навичок працівника, зайнятого на оцінюваному робочому місці;
- складність поширення і стандартизації накопичених працівниками спеціальних знань і виробничого досвіду, що забезпечують їх адаптацію на підприємстві.

Для зменшення трудомісткості оцінки вона може виконуватись не щодо окремого робочого місця чи посади, а щодо груп робочих місць, якщо відомо, що всі вони ідентичні за обраною для сегментації ознакою.

Надалі для уникнення тавтології «робочі місця робітників» будемо використовувати термін «робоче місце», коли йдеться про категорію персоналу «робітники», і «посада» — про службовців, точніше — керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців (КПФТС).

Об'єктом оцінювання виступають як характеристики робочого місця (посади), так і індивідуальні професійно значущі властивості працівника, а також параметри ринку праці, що впливають на цінність носія певних професійних навичок для організації.

¹ Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О. А. Грішнова. — К.: Знання, 2006. — 559 с.; Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / В. А. Савченко / Київський національний економічний ун-т. — К.: КНЕУ, 2002. — 352 с.; Колода А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О., Завіновська Г. Т., Петрова І. Л., Петух В. М., Поплавська О. М., Цимбалюк С. О., Щетініна Л. В., Осовий Г. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / А. М. Колода [та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук., проф. А. М. Колода; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2009. — 711 с.

Таблиця

Характеристики крайніх позицій у системі сегментації персоналу*

Критерій	Сегмент персоналу			
	ядро		периферія	
	характеристика	можливості і загрози реалізації стратегії використання праці	характеристика	можливості і загрози реалізації стратегії використання праці
Бажаний рівень плинності кадрів	Компанія готова на значні витрати заради збереження кадрового складу	Можливості: формування високопрофесійної команди, висока ідентифікація працівників із цілями організації, використання переваг досвіду. Загрози: звуження сфери пошуку професійних рішень, відставання від галузевих стандартів ефективності виконання трудових функцій	Стандартизація розмірів витрат на залучення персоналу, будь-які додаткові витрати для збереження зайнятості працівника вважаються неприйнятними	Можливості: прогнозованість та прозорість формування розмірів фонду оплати праці, можливості економії на витратах. Загрози: деструктивна поведінка працівників, неможливість вимагати конструктивної реакції на зміни вимог до трудових процесів, обтяжливість системи контролю та набуття іміджу небажаного роботодавця
Організація професійного навчання	Надання переваги навчанню на виробництві, формування індивідуальних програм професійного розвитку і кар'єрного зростання	Можливості: залучення претендентів без досвіду із подальшим навчанням як чинник економії на зарплаті для фінансування витрат на навчання колективу із потужними традиціями взаємодії: спільне опанування професії – це умова формування корпоративного духу. Загрози: витрати від програм навчання здебільшого відкладається на майбутні періоди, тому його розміри завжди під ризиком через динамічні зміни вимог до кваліфікації персоналу і можливостей перетворення останньої на прибуток. Ризик переходу навченого працівника до іншої компанії, навіть конкурента. Проблема взаємодії генерацій (конфлікт старої і нової еліти) може вимагати складної системи розподілу впливів	Розрахунок на вже набуті навички і знання	Можливості: економія на витратах. Загрози: Залежність від зовнішніх умов формування кваліфікації працівників: основні чинники їх професійно-кваліфікаційного рівня не контрольовані підприємством, адаптація до умов підприємства відбувається стихійно, відповідно поширення досвіду інших організацій, зокрема й негативного, деструктивного, не контролюється на ранніх стадіях, а фіксується лише коли починає впливати на контрольовані параметри трудових процесів
Підходи до оплати праці	Індивідуалізація оплати за високої базової ставки й суттєвих винагород, розміри яких прив'язані до результатів роботи підприємства (підрозділу)	Можливості: використання потенціалу матеріального стимулювання, гармонізація цілей компанії і особистих цілей працівника. Загрози: важкість планування і контролю за обґрунтованістю розмірів фонду оплати праці, погіршення фінансової стійкості компанії	Мінімізація витрат на залучення праці в умовах жорсткого контролю за дотриманням вимог трудового розпорядку	Можливості: економія на витратах, передбачуваність та прозорість формування витрат на оплату праці. Загрози: зниження трудових зусиль, формальне ставлення до трудових обов'язків, маргіналізація персоналу
Системи контролю	Переважає контроль результатів, а не процесів, мінімальна кількість контрольованих параметрів, зв'язок між дотриманням контрольних параметрів і розмірами винагороди мінімальний	Можливості: максимальна гнучкість та сприйнятливості до нововведень, мінімальні витрати, обмеження бюрократичних процедур, висока швидкість реакції, легкість комунікації і швидкий обмін інформацією та досвідом. Загрози: формування центрів влади і впливу поза межами адміністрації, порушення ієрархії та зниження керованості персоналу, складність визначення центрів відповідальності та маршрутизації руху інформації та ресурсів	Контроль як результатів, так і процесу, чітка формалізація вимог, жорсткий зв'язок між дотриманням контрольних параметрів праці і розмірами винагороди	Можливості: висока керованість трудових процесів і оперативність виявлення відхилень від планових параметрів, мінімізація впливу особистісного фактора на результати праці, стандартизація ресурсного забезпечення праці та системи виявлення резервів зростання продуктивності. Загрози: запізнення реакції на оновлення вимог до процесів праці, розмивання центрів відповідальності, бюрократизація процесів прийняття рішень, розмивання стандартів через неможливість відрізнити суттєві відхилення від прийнятних, звикання до необхідності нехтувати частиною формальних правил і формування розриву між формальними правилами і реальними, як наслідок – перерозподіл влади до органів контролю

* Докладніше про побудову системи контролю за дотриманням регламенту трудових процесів див.: Електронний ресурс. — Режим доступу: www.dverla.com.ua.

Перший критерій для позиціонування кожного робочого місця (посади) в процесі сегментації персоналу організації — складність задоволення потреби організації в послугах праці, необхідних для заміщення певного робочого місця (управлінської посади), іншими словами — рідкісність послуг праці, що їх надає певний працівник. Результати оцінки одного робочого місця поширюються на відповідну професійно-кваліфікаційну групу, якщо за змістом і умовами праці представники цієї групи можуть

вільно заміщати одне одного, повноцінно виконуючи трудові функції колег.

Щоб оцінити складність задоволення потреби підприємства в послугах праці, використовуються такі показники: 1) середня тривалість пошуку кандидата на заміщення робочого місця (посади); 2) широта кваліфікаційного діапазону, в межах якого може відбуватись добір кандидатів; 3) кількість альтернативних джерел задоволення потреби та їхня відкритість.

Для поєднання кількох показників, що мають різну розмірність, в єдиний доцільно скористатись відомим методичним прийомом. Його застосування можливе, якщо оцінка проводиться щодо всіх (більшої частини) професійно-кваліфікаційних груп підприємства і наявні значення наведених вище показників по всіх або переважній частині робочих місць і посад. Для застосування цього методу щонайменше необхідна інформація про максимальне і мінімальне серед професійно-кваліфікаційних груп підприємства значення використовуваних показників. Тоді абсолютне значення кожного показника по робочому місцю чи посаді нормується (приводиться до стандартної розмірності від «0» до «1») за допомогою такого алгоритму:

$$НПі = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (1)$$

де НПі – нормоване значення *i*-го показника;

X_i – індивідуальне значення показника *i*-го робочого місця (посади);

$X_{\min, \max}$ – відповідно мінімальне і максимальне значення показника по підприємству.

Інтегральний показник визначається як просте середнє арифметичне з нормованих значень трьох показників.

База даних для розрахунку показників формується на основі даних за останні два роки – по робочих місцях і за останні чотири роки – посадах КПФТС.

Наприклад, за даними відділу кадрів, посада «економіст планово-економічного відділу» за останні чотири роки заміщувалась двічі: вперше – одразу після виникнення вакансії шляхом переведу іншого працівника компанії; вдруге – з моменту виникнення вакансії і початку пошуку кандидата до моменту укладання трудової угоди з працівником, який обійняв цю посаду (зовнішній найом, за рекомендацією співробітників компанії), минуло 19 робочих днів. Тоді абсолютне значення за першим критерієм сегментації для цієї посади: « $\frac{19+0}{2} = 9,5$ »,

тобто визначається як результат ділення суми тривалості всіх періодів пошуку кандидата на кількість випадків заміщення вакантної посади.

Для ілюстрації визначення найбільшого по всіх професійно-кваліфікаційних групах підприємства значення показника припустимо, що максимальний з відомих, за даними кадрової служби підприємства, середній термін від моменту виникнення вакансії і початку пошуку кандидата до її заповнення зафіксовано по посаді «сервісний інженер». За чотири роки зафіксовано п'ять випадків заміщення цієї вільної посади. Наголосимо, що узагальнювати дані про всі п'ять випадків можна в тому разі, якщо відомо про повну однорідність вимог, що висувались до кандидатів на заміщення посади щодо усіх п'яти таких випадків. Одного разу від моменту звільнення і початку пошуку до заміщення

минуло 182 робочі дні, іншого – 122 робочі дні, ще двічі тривалість періоду пошуку дорівнювала 170 робочих днів і одного разу – 116 робочих днів. Відповідно, середнє значення тривалості періоду пошуку по цій посаді: « $\frac{182+122+170+170+116}{5} = 152$ » робочі дні.

Вибір максимального значення не є принциповим, важливо користуватись єдиним максимумом лише для нормування оцінок всіх професійно-кваліфікаційних груп.

Мінімальне значення тривалості пошуку кандидата на заміщення робочого місця (посади) – «0» (випадки, коли вакансія заповнювалась одразу після виникнення). Тоді нормоване значення показника сегментації персоналу для посади «економіст планово-економічного відділу» дорівнюватиме: « $\frac{9,5-0}{152-0} = 0,063$ ».

Відповідно, за показником «поширеність послуг праці» позиція «економіст з праці», планово-економічного відділу отримує значення оцінки «0,063», яка може порівнюватись із аналогічними показниками по інших посадах і робочих місцях для їх позиювання в системі сегментації персоналу.

Другий показник, за яким оцінюється складність задоволення потреби організації в послугах праці, необхідних для заміщення певного робочого місця (посади), – широта кваліфікаційного діапазону, в межах якого може відбуватись вибір кандидатів на заміщення посади (робочого місця). За цим показником оцінка здійснюється за різними методиками щодо робітників (робочих місць) і КПФТС (посад службовців). Щодо робочих місць – шляхом класифікації кожного до однієї з чотирьох груп. Підстави потрапляння у першу групу (найменша широта кваліфікаційного діапазону) такі:

1. Приналежність до двох вищих рівнів тарифної сітки (вищих рангів безтарифної системи диференціації оплати праці за складністю);

2. Наявність у професійно-кваліфікаційних характеристиках в розділі «завдання та обов'язки» словосполучення «виконує особливо складні роботи...»;

3. Необхідність отримання допусків, дозволів, сертифікатів, посвідчень про присвоєння кваліфікаційної групи згідно з кваліфікаційними вимогами, вказаними у професійно-кваліфікаційному довіднику, або (додатково) згідно з внутрішніми регламентуючими документами організації;

4. Заборона заміщення робочого місця в межах суміщення професій представниками інших професійно-кваліфікаційних груп, передбачена галузевими чи локальними регламентуючими документами.

Якщо для певного робочого місця властиві всі чотири ознаки, необхідні для віднесення до першої групи, воно отримує бал, який відповідає максимальній складності задоволення потреби у відповід-

них послугах праці (мінімальній доступності послуг праці), – 1; якщо будь-які три ознаки – 0,9, якщо дві – 0,8 і якщо одну – 0,7.

Підстави віднесення робочого місця до другої групи (середня широта кваліфікаційного діапазону):

1. Належність до тих рівнів тарифної сітки (рангів безтарифної системи диференціації оплати праці залежно від її складності), що нижчі за кваліфікацією двох верхніх, але вищі двох нижчих;

2. Передбачена тарифно-кваліфікаційними характеристиками або локальними регламентуючими документами організації необхідність фахової професійно-технічної освіти;

3. Передбачена тарифно-кваліфікаційними характеристиками або локальними регламентуючими документами організації необхідність підвищення кваліфікації;

4. Обмеження щодо можливості тимчасового виконання трудових функцій на оцінюваному робочому місці працівниками нижчого кваліфікаційного рівня чи працівниками інших професій у межах суцільного професій.

Система переводу кількості ознак у бали для оцінки широти кваліфікаційного діапазону аналогічна наведеній вище: за наявності всіх чотирьох ознак робоче місце одержує оцінку 0,6; за наявності трьох ознак – 0,5; двох – 0,4 і лише однієї – 0,3.

Наведені вище ознаки віднесення робочого місця до першої (найменша широта кваліфікаційного діапазону) чи другої (середня широта кваліфікаційного діапазону) групи не є взаємовиключними, окрім першого пункту. Тому алгоритм використання цих ознак передбачає початок перевірки з першого пункту (кваліфікаційний рівень), який дозволяє однозначно віднести певне робоче місце до першої чи другої групи, а інші ознаки використати для визначення бальної оцінки за критерієм широти кваліфікаційного діапазону.

Підставою віднесення робочого місця до третьої групи (широкий кваліфікаційний діапазон) є наявність таких ознак:

1. Приналежність до двох нижчих рівнів тарифної сітки (рангів безтарифної системи диференціації оплати праці залежно від її складності);

2. Відсутність у тарифно-кваліфікаційних характеристиках або локальних регламентуючих документах організації вимог до досвіду працівника.

Система переводу кількості ознак у бали оцінки широти кваліфікаційного діапазону дещо відрізняється від викладеної раніше, проте підпорядкована тому ж принципу: чим більші складності задоволення потреби і, відповідно, вища цінність працівника для організації, тим вище значення оцінки. Тому за наявності однієї ознаки робоче місце одержує оцінку 0,2, а обох ознак – 0,1. Перевірка також починається з першої ознаки, яка дозволяє віднести певне робоче місце до відповідної

групи за широтою кваліфікаційного діапазону, з якого може відбуватись вибір робітників для його заміщення.

Нарешті, якщо робоче місце не вимагає певного професійно-кваліфікаційного рівня робітника (для заміщення не потрібна професія), то воно відноситься до четвертої групи і одержує нормовану оцінку «0», що відбиває найширший кваліфікаційний діапазон, з якого може відбуватись вибір кандидатів для заміщення робочого місця.

Щодо персоналу категорій КПФТС, то кількісна оцінка широти кваліфікаційного діапазону працівників, придатних для заміщення відповідної посади, може здійснюватись простим додаванням балів за наявність кожної з наведених нижче ознак з такою базовою оцінкою вагомості кожної з них:

1). Приналежність до категорії персоналу:

➤ «керівники»: + 0,2 бала;

➤ «професіонали»: + 0,18 бала;

➤ «фахівці»: + 0,15 бала;

➤ «технічні службовці»: + 0,1 бала;

2). Наявність у професійно-кваліфікаційних характеристиках чи локальних регламентуючих документах організації додаткових вимог:

➤ обов'язковість сертифікатів, дозволів, ліцензій: вітчизняних – + 0,15 бала; міжнародних – + 0,2 бала;

➤ знання галузевих нормативно-правових документів, технічної документації і стандартів, норм і правил здійснення робіт (надання послуг): + 0,15 бала;

➤ володіння іноземною мовою (мовами): + 0,15 бала;

➤ знання спеціалізованого програмного забезпечення і досвід його практичного застосування: в межах пакетів прикладних програм загального використання (MS Office): + 0,05 бала; професійних програм вузької спеціалізації: + 0,15 бала;

➤ більше ніж 5-річний досвід роботи на аналогічній посаді: + 0,15 балів;

3). Специфічність умов і режимів праці:

➤ періодичні відрядження, ненормований робочий день: + 0,05 бала;

➤ наявність періодів надвисокого виробничого навантаження: + 0,05 бала;

Таким чином, менеджер з проектів на підприємстві з іноземним капіталом одержить таку оцінку за критерієм «широта кваліфікаційного діапазону працівників, придатних для заміщення посади»: за приналежність до категорії персоналу «професіонали»: + 0,18 балів; за знання професійного програмного забезпечення вузької спеціалізації і досвід його практичного використання: + 0,15 бала; за володіння іноземною мовою: + 0,15 бала; за періодичні відрядження, ненормований робочий день та наявність періодів надвисокого виробничого навантаження: + 0,1 бала. Сумарна оцінка – 0,58 бала.

Якщо ж фірма шукає менеджера з проектів, який спеціалізується, наприклад, саме на будівельній галузі, відповідно, знає будівельні норми і правила, га-

лузеві регламенти будівельних проектів, то оцінка зросте ще на 0,15 бала (до 0,73) за знання галузевих нормативно-правових документів, технічної документації і стандартів, норм і правил виконання робіт (надання послуг).

Наприклад, вже згадувана посада «економіст планово-економічного відділу» може одержати таку оцінку за критерієм «широта кваліфікаційного діапазону працівників, придатних для заміщення робочого місця (посади)»: за належність до категорії персоналу «фахівці»: + 0,15 бала; за знання спеціалізованого програмного забезпечення і досвід його практичного застосування в межах пакетів прикладних програм загального використання (MS Office): + 0,05 бала. Сумарна оцінка — 0,2 бала.

Максимальна оцінка за наявності всіх характеристик, за які надаються бали, — «1»; мінімальна, для технічних службовців, — «0,1», тому абсолютне значення оцінки не вимагає подальшого нормування і може безпосередньо об'єднуватись із оцінками за іншими критеріями в єдину інтегральну.

Третя складова оцінки складності задоволення потреби організації в послугах праці для заміщення певного робочого місця (посади) — кількість та відкритість альтернативних джерел задоволення потреби.

За цією складовою процедура оцінювання передбачає ідентифікацію наявності чи відсутності щодо оцінюваного робочого місця (посади) чотирьох ознак ускладнення задоволення потреби організації в послугах праці, необхідних для заміщення робочого місця (посади). Перша ознака — використання організацією переліку навчальних закладів (незалежно від рівня їх акредитації Міністерством освіти і науки), випускники яких визнаються придатними для заміщення оцінюваного робочого місця (посади). Тобто ознака фіксується, якщо за локальними документами підприємства (положення про набір персоналу тощо) або неписаними, але визнаними керівництвом підприємства правилами освіта, отримана в інших навчальних закладах, не визнається достатньою для претендентів на заміщення оцінюваного робочого місця (посади).

Друга ознака — використання підприємством переліку організацій, досвід роботи в яких є необхідним, щоб визнати працівника придатним для заміщення оцінюваного робочого місця (посади). Тобто ознака фіксується, якщо підприємство не визнає виробничий досвід, отриманий в інших організаціях, окрім внесених у перелік, достатнім для претендентів на заміщення оцінюваного робочого місця (посади).

Третя ознака — підприємство для підбору кандидатів на заміщення певного робочого місця (посади) користується послугами лише однієї організації, що надає посередницькі послуги на ринку праці. Тобто наявність ознаки фіксується, якщо за внутрішніми документами організації (положення про набір персоналу тощо) або неписаними, але визнаними керів-

ництвом правилами єдиним джерелом задоволення потреби в послугах праці для заміщення робочого місця (посади) є пропозиція такої єдиної організації, ліцензованої Мінпраці України надавати посередницькі послуги на ринку праці.

Четверта ознака — підприємство використовує послуги праці, що надаються лише членами певної професійної спілки, або надання послуг праці, необхідних для заміщення оцінюваного робочого місця (посади), регламентується єдиною професійною організацією, яка надає ліцензію (патент), інший дозвільний документ, що засвідчує міру професійної компетенції працівника і є необхідним для його офіційного працевлаштування.

Фіксація кожної ознаки виражається додаванням до бальної оцінки певного робочого місця (посади) 0,25 бала; відповідно, якщо робоче місце (посада) не має жодної ознаки, воно оцінюється «0» балів, за наявності всіх чотирьох ознак — «1» балом.

Наприклад, посада «економіст планово-економічного відділу» за критерієм «кількість і закритість джерел задоволення потреби в послугах праці для заміщення робочого місця (посади)» одержить нульову оцінку, а якщо припустити, що підприємство комплектує планово-економічний відділ лише випускниками економічних вишів, що мають статус «національний», і це прописано в положеннях про відділи, то оцінка становитиме 0,25 бала (через використання організацією переліку навчальних закладів, випускники яких визнаються придатними для заміщення оцінюваної посади).

Тоді загальна оцінка за критерієм «складність задоволення потреби в послугах праці, необхідних для заміщення посади «економіст планово-економічного відділу» визначатиметься як середнє арифметичне з трьох показників: середня тривалість пошуку кандидата на заміщення посади (для наведеного прикладу — 0,063); широта кваліфікаційного діапазону, в межах якого може відбуватись добір кандидатів (для посади «економіст» — 0,2); кількість та відкритість альтернативних джерел задоволення потреби (в нашому наскрізному прикладі — 0,25 балів).

$$\frac{0,063 + 0,2 + 0,25}{3} = 0,171$$

Відповідно, середня оцінка: « 0,171 ».

Другий критерій для позиціонування робочих місць і посад службовців у процесі сегментації персоналу — рідкісність професійних знань і навичок, параметрів процесу і результатів праці певного виконавця. Оцінка за цим критерієм визначається за чисельністю працівників організації, які в разі необхідності можуть замінити на достатньо тривалий період співробітника, рідкісність навичок якого оцінюється. Відомості, що наводяться в тарифно-кваліфікаційному довіднику і посадових інструкціях (перелік посад чи робітників, які можуть замінити певного виконавця на час його

відсутності), є лише початковою базою для визначення повної чисельності тих, хто може виконувати професійні функції оцінюваного працівника. Враховуються як формальні критерії (наявність допусків, ліцензій, сертифікатів, що є необхідними для виконання робіт згідно з тарифно-кваліфікаційними довідниками та кваліфікаційними вимогами останніх), так і особливості індивідуального досвіду певного працівника, його освітні та особистісні професійно значущі властивості. Для збільшення точності оцінки всі визнані потенційно здатними замінити оцінюваного працівника розподіляються на три групи:

- придатні для повноцінної заміни;
- придатні для заміни на короткостроковий період із виконанням лише обмеженого набору трудових операцій (професійних обов'язків) працівника з аналогічною якістю;
- придатні для короткострокової заміни за виконання обмеженого кола функцій зі зниженням якості їх виконання (продуктивності праці).

Чисельність працівників, які працюють на однакових робочих місцях (посадах), враховується на загальних підставах. При цьому, якщо на аналогічному робочому місці на момент проведення оцінки фактично зайнятий працівник нижчої кваліфікації, ніж той, який оцінюється, то він може бути віднесений до групи «придатні для короткострокової заміни із виконанням обмеженого кола функцій» або навіть «придатні для короткострокової заміни за виконання обмеженого кола функцій зі зниженням якості їх виконання». Це відбиває важливий принцип оцінки за другим критерієм сегментації: об'єктом оцінювання виступає не лише робоче місце чи посада як комплекси трудових операцій та умов їх виконання, а й професійно значущі властивості певного працівника й індивідуально досягнуті ним трудові результати. Тому залежно від досвіду, фактичної професійної майстерності і розподілу трудових функцій працівники, які зайняті на аналогічних робочих місцях чи посадах, можуть отримувати різні оцінки і позиції в сегментації. Такий підхід до оцінювання принципово відрізняє запропоновані процедури від тих, що поширені у вітчизняній господарській практиці й описані в методичній літературі.

Щодо кожної позиції визначається як індивідуальне, так і нормоване значення показника. Індивідуальне абсолютне значення показника рідкісності вмінь і компетенцій визначається як сума чисельності всіх трьох груп, придатних до заміни (повної чи часткової). При цьому чисельність здатних до повноцінної заміни враховується із коефіцієнтом «1», здатних замінити на короткостроковий період — із коефіцієнтом 0,5; на короткостроковий період із обмеженням кола функцій — із коефіцієнтом 0,25:

$$Pr = Ч_{пз} + Ч_{кз} \times 0,5 + Ч_{зз} \times 0,25. \quad (2)$$

Наприклад, за результатами аналізу положення про планово-економічний відділ, посадової інструк-

ції економіста й аналогічних документів щодо інших працівників відділу та службовців інших структурних підрозділів визначено, що виконувати функції економіста планово-економічного відділу в повному обсязі без обмеження часу можуть троє працівників підприємства (з них один перебуває на аналогічній посаді), виконувати лише певну частину його професійних функцій протягом короткострокового періоду — ще четверо, придатні для заміни на короткостроковий період із виконанням лише базового набору функцій із неповною відповідністю щодо якості їх виконання — шестеро працівників. Відповідно до формули (2) абсолютне значення показника посади «економіст з праці» для сегментації персоналу за критерієм рідкісності дорівнюватиме:

$$Pr = 3 + 4 \times 0,5 + 6 \times 0,25 = 6,5.$$

Процедура нормування абсолютного значення цього показника (приведення його до розмірності індексу від «0» до «1») здійснюється за наведеною раніше формулою (1), проте при визначенні максимального значення цього показника (найбільшої серед усіх робочих місць і посад підприємства чисельності працівників, які можуть виконувати професійні функції на оцінюваному робочому місці (посаді) дотримуються деяких додаткових правил. По-перше, використовують окремі значення максимуму для робітників і КПФТС. По-друге, при визначенні найбільшого значення для робітників не враховуються показники працівників без професії, а для КПФТС — значення для технічних службовців. Представники цих професійно-кваліфікаційних груп одержують за критерієм «рідкісність знань і навичок» нульову оцінку, як і працівники інших категорій, щодо робочих місць (посад) яких буде визначена найбільша чисельність придатних для заміни співробітників. Для того, щоб прослідкувати пряму залежність між значенням оцінки і рідкісністю знань і навичок оцінюваних працівників, вже нормовані за формулою (1) оцінки перетворюються за формулою:

$$N_{ппі} = 1 - N_{пi}, \quad (3)$$

де $N_{ппі}$ — нормована оцінка i -го працівника за критерієм сегментації персоналу «рідкісність знань і навичок» після перетворення (забезпечена пряма залежність між значенням показника і рідкісністю знань і навичок працівника);

$N_{пi}$ — нормована оцінка i -го працівника, тим більша, чим більша чисельність співробітників, придатних повноцінно виконувати професійні функції оцінюваного працівника.

Якщо, наприклад, максимальне значення показника чисельності придатних для заміщення співробітників серед всіх посад службовців підприємства становить 28, мінімальне — 1, то поворотний для прикладу посади «економіст планово-економічного відділу» (абсолютне значення оцінки — 6,5) нормоване значення оцінки дорівнюватиме: «

Таке значення оцінки практично відбиває поширеність, а не рідкісність знань і навичок працівника, тому застосуємо перетворення за формулою (3) і одержимо значення оцінки, яке характеризує саме рідкісність знань і навичок економіста з праці планово-економічного відділу: $1 - 0,204 = 0,796$.

Третій критерій позиціонування робочих місць (посад) та працівників у процесі сегментації персоналу — складність поширення знань і навичок працівника та підготовки працівників аналогічної кваліфікації. Він оцінюється за двома показниками, кожен з яких має свої переваги і недоліки. Перший може визначатись за значно менш трудомісткою процедурою і легше вписується в типову інформаційну базу управління працею на сучасних вітчизняних підприємствах, проте залежить від багатьох інших чинників, окрім важкості передавання знань і вмінь, необхідних для роботи на оцінюваному робочому місці (посаді). Другий безпосередньо відображає можливість передавання спеціалізованих знань працівника, проте інформаційна база управління працею на більшості вітчизняних підприємств не дозволяє його розраховувати.

Перший показник — середньорічний обсяг навчальних годин (на робочому місці, з відривом від виробництва чи без такого), що припадає на оцінюваного працівника за обліковий період (для робітників — два роки, для КПФТС — чотири роки).

Нормування абсолютних значень показника для всіх працівників відбувається за єдиними показниками максимальної і мінімальної кількості годин навчання, без розділення робітників і службовців.

Наприклад, якщо за останні чотири роки працівник на посаді «економіст планово-економічного відділу» проходив такі різновиди навчання: курси підвищення кваліфікації загальним обсягом 60 навчальних годин у 2006 р., семінар з управлінського обліку в 2007 р. загальним обсягом 12 годин та стажування у відділі праці й зарплати протягом тижня в 2008 р. то його індивідуальний середньорічний показник обсягів навчальних годин буде визначено: « $\frac{60 + 12 + 0 + 0}{4} = 15,5$ », де «0» у чисельнику — значення, що відповідає кількості навчальних годин в останній рік облікового періоду.

Якщо максимальне значення по всіх категоріях персоналу, наприклад, 98, а мінімальне — 6, то нормований показник для посади «економіст з праці» становитиме: « $\frac{15,5 - 6}{98 - 6} = 0,24$ ».

Другий показник — тривалість періоду адаптації працівника із універсальною підготовкою до специфічних технологічних і організаційних умов підприємства, особливостей регламенту взаємодії співробітників. Інформаційна база управління працею на більшості підприємств непридатна для розрахунку такого показника, тому оцінка тривалості

періоду адаптації працівника на робочому місці чи на управлінській посаді може здійснюватись методом експертних оцінок. За можливості приділити досить значний обсяг часу і ресурсів для розрахункового обґрунтування оцінки можна спробувати формалізувати процедуру оцінювання за цим показником. Щодо робітників, то за наявності даних про індивідуальний рівень виконання норм праці визначити тривалість періоду адаптації можна за тривалістю періоду від початку роботи на новому для робітника робочому місці до моменту стабілізації рівня виконання норм праці. Мінімальний обліковий період для визначення рівня виконання норм праці на більшості підприємств — місяць (дуже рідко — тиждень), тому далеко не завжди фіксується виражена відмінність між рівнем виконання норм праці одразу після початку роботи на новому робочому місці і досягнутим у середньому за перший рік роботи. Якщо за даними обліку такої відмінності немає, це означає практично відсутність (нульову тривалість) періоду адаптації.

Для працівників категорій КПФТС основою визначення тривалості періоду адаптації може бути визначена для певної посади тривалість випробувального періоду.

Для визначення узагальнюючої оцінки за трьома розглянутими вище критеріями по кожному робочому місцю (управлінській посаді) використовується формула простого середнього арифметичного. Для умов наведеного наскрізного прикладу з посадою «економіст планово-економічного відділу» кількісна оцінка для позиціонування цієї посади у процесі сегментації персоналу буде такою:

1). Критерій «складності задоволення потреби в послугах праці, необхідних для заміщення робочого місця»: показник «середня тривалість пошуку кандидата на заміщення робочого місця (посади)», нормоване значення — 0,063; показник «широта кваліфікаційного діапазону, в межах якого може відбуватись добір кандидатів», нормоване значення — 0,2; показник «кількість та відкритість альтернативних джерел задоволення потреби», нормоване значення — 0,25. Інтегральна оцінка за першим критерієм — 0,171.

2). Критерій «унікальності знань і навичок працівника», нормована оцінка — 0,796.

3). Критерій «складність поширення знань працівника і підготовки співробітника аналогічної кваліфікації» — 0,24.

Тоді інтегральна оцінка посади «економіст з праці»: $\frac{0,171 + 0,796 + 0,24}{3} = 0,402$

« $\frac{0,171 + 0,796 + 0,24}{3} = 0,402$ ».

Одержана таким чином оцінка може слугувати для обґрунтування відмінностей у розмірах і структурі заробітків, витрат на навчання, підходів до планування кар'єри, вибору адекватних ролі пев-