

# Інформаційні аспекти прийняття рішень у соціально-трудо́вій сфері

**В. МОРТІКОВ,**  
доктор економічних наук  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Луганськ

*У статті аналізуються загальноекономічні питання використання інформації в ухваленні рішень на ринку праці. Звертається увага на проблеми цінності, надійності, взаємозамінності різних джерел інформації у прийнятті таких рішень. Пропонуються методичні підходи до прийняття адекватних рішень у соціально-трудо́вій сфері.*

*В статье анализируются общеэкономические вопросы использования информации в принятии решений на рынке труда. Обращается внимание на проблемы ценности, надежности, взаимозаменяемости различных источников информации при принятии таких решений. Предлагаются методические подходы к принятию адекватных решений в социально-трудо́вой сфере.*

*General economic aspects of decision making on labour market are analyzed. Attention on the problems of value, reliability, interchangeability of different informational sources for such decisions is paid. Methodical ways for making adequate decisions in socio-labour sphere are offered.*

Ключові слова: прийняття рішень, сигнальна інформація, цінність інформації, ефективність інформаційного забезпечення прийняття рішень, інформаційне утриманство та фрирайдерство.

**Р**оботодавець, його представники, здобувачі робочих місць та працівники постійно ухвалюють різні рішення. Прийняття рішень у соціально-трудо́вій сфері базується на одержанні та аналізі різноманітної інформації. Питання інформаційного забезпечення прийняття рішень роботодавцем, працівником кадрової служби, лінійним керівництвом аналізуються представниками таких наукових напрямків, як менеджмент, інформаційні технології, управління персоналом в організаціях<sup>1</sup> тощо. Водночас загальноекономічним питанням використання інформації для прийняття рішень у трудо́вій сфері приділяється, на наш погляд, недостатньо уваги. Завдання автора статті – спробувати заповнити ці прогалини.

Питання інформаційного забезпечення рішень, що приймаються у соціально-трудо́вій сфері, мають велике прикладне значення. Без знання якостей фахівців, показників їх роботи неможливо налагодити ефективні оцінку й мотивацію персоналу.

Метою статті є розробка підходів до поліпшення інформаційного забезпечення рішень керівництва організації, пов'язаних із прийняттям на роботу та оцінкою зайнятих в організації співробітників.

*Роль інформаційних сигналів у прийнятті рішень.* Усю інформацію, що одержується керівництвом організації, необхідно поділити на прямі (явні індикатори діяльності працівника, характеристик робочого місця тощо) і непрямі (неявні). До перших відноситься, наприклад, інформація про продуктивність праці муляра або робітника-верстатника, яка доступна і, в певному контексті, може трактуватись однозначно. До непрямих індикаторів, джерел інформації належать так звані сигнали. Сигналами, що використовують учасники ринку праці, є будь-які індикатори якостей, поведінки працівників, здобувачів робочих місць, що не сприймаються безпосередньо. Диплом про освіту, резюме, зовнішність здобувача робочого місця відносяться до таких індикаторів. Вони можуть давати уявлення про наявність у здобувача таких якостей, як освіта, професійний досвід тощо. Роботодавець спирається на сигнали, що опосередковують доступ до безпосередньої оцінки, коли пряма оцінка якостей, трудо́вої поведінки співробітника важка, досить затратна, неможлива.

Найбільш відомою в економічній літературі є модель сигналізування американського вченого М. Спенса, зміст якої полягає в тому, що здобувачі робочого місця посилають роботодавцеві сигнали

<sup>1</sup> Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. К. : КНЕУ, 2006, С. 57–58, 75–84; Лучшие HR – решения: (сб. ст) – М. : Вершина, 2006.

про свою здатність одержувати певну освіту<sup>2</sup>. М. Спенс показав, що для більш здатних людей одержання освіти обходиться відносно дешевше, маючи на увазі не тільки грошові витрати, але й витрати зусиль, часу на навчання. Це залучає у вищі навчальні заклади порівняно більше здібних індивідів і скорочує частку менш обдарованих. Тому диплом про вищу освіту служить позитивним сигналом відповідності претендента вимогам одержання робочого місця.

Оскільки для роботодавців диплом про вищу освіту стає важливим сигналом про якості прийнятого на роботу фахівця, молоді люди намагаються інвестувати кошти в освітні дипломи як у джерела сигнальної інформації.

Слід визнати, що орієнтація керівництва організацій на дипломи як джерело сигнальної інформації в Україні стає усе менш виправданою:

- тривалість навчання перестає бути ефективним сигналом в умовах існування навчальних закладів зі стандартними програмами, однаковими строками навчання, поширення випадків невідповідності навчальних програм потребам практики;
- вища освіта, оскільки стає все більш поширеною, втрачає свої сигналізуючі функції;
- існує практика видачі підроблених дипломів.

Неодержання знань для майбутньої роботи, а одержання власне диплома для частини молодих людей є самоціллю. Майже 80% випускників навчальних закладів України через рік після закінчення не працюють за отриманою професією (спеціальністю)<sup>3</sup>, що є додатковим свідченням того, що одержання освіти й диплома для значної частини населення насправді не потрібні для майбутньої роботи.

Поширена думка, що в Україні, як і в інших країнах, роботодавцям доцільно враховувати не просто наявність вищої освіти у здобувача робочого місця, а ще й факультет, кафедру, де відбувалось навчання. Це пояснюється тим, що якість підготовки на різних спеціальностях одного ВНЗ може значно відрізнятись.

Втрата вищою освітою якостей надійного сигналу про рівень освіченості та здібностей претендентів змушує роботодавців враховувати інші сигнали. Одним із важливих сигналів для керівництва організації вважається прагнення здобувача робочого місця щодо рівня зарплати. Розглянемо до прикладу дві ситуації:

- працівник наполягає на оплаті своєї праці на рівні, що склався у відповідному сегменті ринку,

або за ставкою оплати, що перевищує цей рівень. Сигнал: він може не затриматися на цій роботі довго;

- працівник погоджується на нижчу порівняно з ринковою ставкою оплати, з перспективою її подальшого підвищення, що може означати, що він орієнтується на тривалі відносини з роботодавцем.

Крім того, невібагливість відносно рівня зарплати, інших елементів соціального пакета може говорити про недоліки в якості робочої сили здобувача.

*Результативність визначення й збору інформації роботодавцем/менеджером.* Поширені процеси визначення, збору, відстеження значущої інформації в трудовій сфері значно диференціюється за ефективністю. Ефективність інформаційного забезпечення прийняття рішень у трудовій сфері визначається відношенням цінності, значимості інформації про певні аспекти трудової діяльності, компетенції співробітників до витрат на одержання й обробку цієї інформації.

Цінність, актуальність інформації визначається завданнями керівництва, для вирішення яких потрібна ця інформація. Інформація може бути, поперше, неоднозначною, а, по-друге, багатфункціональною. Неоднозначність інформації полягає в можливості її різного трактування. Скажімо, зростання плінності кадрів в організації може сигналізувати про одну із таких обставин: а) співробітники не задоволені розміром і умовами оплати праці; б) у працівників з'явилися більш привабливі можливості працевлаштування; в) співробітників не влаштовують зміст і умови праці.

Така подія, як порушення працівниками технологічної дисципліни, несе керівництву організації інформацію про: а) несумлінність працівників; б) неможливість в цих умовах дотримуватися всіх вимог технології; в) відсутність контролю за трудовою поведінкою співробітників. Аналізуючи інформацію, керівництво знаходить причину порушень технологічної дисципліни.

Інформація може бути багатфункціональною, використовуватися для виявлення різних характеристик працівника, у вирішенні різних кадрових питань, якими можуть бути: прийом на роботу; поновлення, продовження контракту із працівником; виявлення кандидатур для скорочення, підвищення; перегляд зарплати. У свою чергу, для виявлення характеристики певного аспекту діяльності працівника, його професійних якостей може бути використано кілька джерел інформації. Наприклад, про ставлення до роботи фахівця можуть свідчити як

<sup>2</sup> Spence M. Job Market Signalling. – Quarterly Journal of Economics, 1973, 87, pp. 355–374

<sup>3</sup> Кадрова політика в Україні: дефіцит професіоналів на фоні безробіття. – Інформаційний бюлетень «Бюрократ», №15–16 (116–117) від 28.08.2010, С. 4.

безпосередні характеристики діяльності в організації, так і рекомендації з колишнього місця роботи.

Однією з важливих характеристик інформації про трудову поведінку працівника є витрати роботодавця/менеджера на розпізнавання, правильне трактування такої інформації. У низці випадків інформація розпізнається практично без витрат, скажімо, інформація про стаж роботи отримується з трудової книжки здобувача робочого місця. В інших випадках інформація менш однозначна і достовірна та для її правильного трактування потрібні певні витрати. Наприклад, на розпізнавання аналітичних якостей фахівця. Інформація, на розпізнавання якої потрібні значні витрати, може бути більш значущою, ніж явна інформація.

Існують сумлінні працівники, які зацікавлені в тому, щоб витрати на розшифрування інформації про їхню трудову поведінку були якомога нижчими. І є несумлінні працівники, які можуть прагнути, сприяти збільшенню вартості розшифрування сигналів про їхню трудову поведінку. У кожному конкретному випадку роботодавець вибирає певну комбінацію явних і неявних сигналів, враховуючи, зокрема, витрати на розшифрування кожного з них.

Для ефективної оцінки трудової поведінки співробітників і зниження питомих витрат на вирішення цього завдання необхідні чіткі, зрозумілі показники, на які може орієнтуватися роботодавець і працівник. Серед них: продуктивність; прибуток; кількість укладених договорів; відсоток здавання продукції з першого пред'явлення. Одним із ключових показників оцінки результативності праці співробітників є прибуток. При цьому, слід мати на увазі, що якщо прибуток для першого керівника і його заступників є головним критерієм якості роботи, то цього не можна сказати про, наприклад, керівників ділянок – майстрів. Оцінку їх трудової поведінки слід вести ще й за такими показниками, як виконання виробничих планів за обсягом і з номенклатури; трудова, технологічна дисципліна на довіреній ділянці.

Можна говорити про різну інформаційну цінність одного показника діяльності для оцінки різних категорій співробітників. Інформаційна цінність оцінки такого показника, як прибуток, є високою для топ-менеджерів, але з рухом вниз в організаційній ієрархії ця цінність спадає.

Витрати на одержання інформації про певні характеристики трудової поведінки, деякі ділові якості фахівця можуть суттєво перевищувати результат від одержання такої інформації. Тому важливим є виділення ключових показників трудової поведінки працівника; вибір серед даних тих, витрати на визначення яких не перевищують одержуваного від цієї інформації результату.

Прямо оцінити результативність роботи співробітника можна лише в деяких випадках. Скажімо,

результативність продавця в автосалоні можна оцінити за кількістю проданих авто за певний період часу. У більшості випадків оцінити результативність трудової діяльності працівників неможливо. Виникає проблема виділення індивідуального результату роботи співробітника з колективного. Для цього збирається інформація про непрямі показники результативності: трудову, технологічну, виробничу дисципліну співробітника, його відносини з колегами, його ділові якості.

Обсяг, структура діяльності у визначенні важливої інформації та її збору буде відрізнятися у випадку різних форм організації й оплати праці. За відрядної форми режим праці й відпочинку може взагалі не відслідковуватися, а інформація про цей режим – бути зайвою. Витрати на одержання інформації про трудовий внесок працівника в результат колективної діяльності тут мінімальні, адже цей внесок можна просто визначити за кількістю створюваного працівником продукту. Однак може потребувати витрат встановлення об'єктивної розцінки на одиницю продукції, що виробляється працівником: відомі випадки свідомого обмеження продуктивності працівниками-відрядниками з метою збереження, підвищення розцінок. Перехід від однієї форми організації й оплати праці до іншої, як правило, супроводжується зміною обсягу й структури інформації для оцінки трудової активності працівника.

У тому випадку, якщо оцінка за наявними у розпорядженні менеджменту показниками діяльності працівника недостатньо ефективна, можливі такі варіанти реакції керівництва: а) збільшення або зменшення кола цих показників; в) перегляд сукупності цих показників; в) зміни в організації праці та її оцінці, щоб підвищити ефективність наявних показників.

Підвищити інформаційну ефективність наявних показників діяльності працівника можна ціною додаткових зусиль і витрат. Кількість публікацій для наукового співробітника може стати ефективним показником його роботи тільки за умови серйозного рецензування публікацій.

*Проблема надійності інформації, що надходить роботодавцеві.* Важлива характеристика інформації – її відповідність реальній дійсності. Інформація, що одержує роботодавець про трудову поведінку працівника, може: а) відповідати реальності; б) бути недостатньою для повної характеристики активності працівника або ж викривляти, зменшуючи трудові зусилля порівняно з дійсними; в) бути надмірною, перекрученою, такою, що перебільшує дійсні зусилля працівника.

Відстеження трудової поведінки, результатів діяльності, динаміки компетенцій співробітників може стикатися з різними труднощами. Саме ця обставина викликає проблеми з надійністю інфор-

мації про працівників. Слід розрізняти об'єкти викривлення, що не залежать від працівників, й свідоме введення в оману роботодавця, менеджера самим працівником. Свідоме викривлення реального положення справ із боку працівника може виникати у випадках, коли:

- витрати на покарання за це викривлення невеликі; такі витрати високі, але працівник із різних причин не цінує своє робоче місце;
- іншої, крім тієї, що посиляє сам працівник, інформації роботодавець/менеджер не одержує, позбавлений доступу до неї;
- іншу інформацію одержати можна, але це пов'язано з високими витратами.

Працівник, який продукує неправильну інформацію про свої професійні якості, трудову поведінку, може з низки причин не опікуватися своєю сигнальною репутацією.

Одним із засобів сигналізування працівника про свою трудову діяльність є демонстративна трудова поведінка, тобто трудова поведінка, яка спеціально покликана привернути увагу до себе тих, хто оцінює працівника. Менеджер може вимагати від фахівця збільшення трудової активності, кращої роботи. Однак працівник може не прагнути або бути не в змозі поліпшити якість роботи й замість цього посилати лише сигнали про це поліпшення. Ось форми демонстративної трудової поведінки: постійно нагадувати начальству про себе й свої проблеми, запитувати поради з приводу й без приводу; давати поради, надавати допомогу колегам, коли вони про це не просять; перевищувати свої обов'язки, виходити за межі своїх повноважень, щоб звернути на себе увагу.

Демонстративна поведінка рідко дає надійні сигнали про компетенції і діяльність співробітника. Як правило, така поведінка: а) заважає виконанню своїх безпосередніх обов'язків іншими працівниками; б) вводить в оману тих, кому доводиться оцінювати співробітника, підвищує витрати цієї оцінки. Трапляється, працівник витрачає додаткові зусилля на створення, посилення сигналу про свою продуктивну поведінку, що залишає йому менше енергії на виконання продуктивної роботи. Імітація сумлінної роботи нерідко потребує більше зусиль, ніж сама робота. Така проблема актуальна особливо там, де фронт робіт для повної зайнятості всіх співробітників є відносно невеликим.

Певне джерело може давати цілком якісну інформацію щодо однієї характеристики працівника й бути менш корисним для інформування про інші якості. Якість такого сигналу, як стаж роботи зі спеціальності, може бути високою для визначення досвіду роботи співробітника й меншою – для визначення його продуктивності, креативності. Диплом про вищу освіту певного ВНЗ може нести якісну інформацію про ретельність здобувача робочого

місця, але бути малопродатним для характеристики його лідерських, аналітичних якостей.

Однією із проблем, з якою стикаються роботодавці, є, як ми вже зазначали, проблема надійності інформаційних сигналів, що надходять зі сфери освіти.

Достовірність інформаційних потоків, що надходять від працівника/здобувача робочого місця залежить, найчастіше, від зовнішніх факторів, скажімо, ситуації у відповідному сегменті ринку праці. Приміром, значення достовірності такого сигналу, як вимоги здобувача робочого місця до зарплати, змінюються з коливаннями попиту та пропозиції на таких працівників ринку. Якщо попит на ці послуги низький і здобувач усіма силами бажає отримати відповідну роботу, він може приховати свої реальні вимоги щодо рівня заробітної плати. З поліпшенням ситуації на ринку ці вимоги можуть зрости.

*Проблеми взаємозамінності інформації, інформаційного утримання й фрирайдерства.* Ідеальним варіантом для прийняття управлінських рішень у трудовій сфері була б наявність усебічної інформації про якість фахівця, витрати і результати його праці. Однак в господарській практиці завжди існує проблема обмеженості інформації за всіма напрямками оцінки працівника. Тут можливі різні варіанти: існує інформація з одних результативних показників і відсутня або вкрай обмежена – з інших; існує інформація з одних показників, складових трудових витрат і відсутня – з інших тощо. У цьому зв'язку виникає проблема взаємозамінності й взаємодоповнення різноманітної інформації, що надходить менеджерів/роботодавцям. Скажімо, у тих випадках, коли доступ до інформації про результати праці ускладнений, взагалі відсутній, великого значення набуває інформація про витрати праці.

В умовах дефіциту прямих показників діяльності працівника важливими стають непрямі показники. Наприклад, рівень професійної майстерності оцінюють не безпосередньо, а, наприклад, за тривалістю стажу, наявністю відповідного посвідчення (про проходження стажування тощо).

Таке заміщення викликає важливе теоретичне й практичне питання про можливість й міру замінованості одного джерела інформації про трудову поведінку працівника іншим. Роботодавець може зіштовхнутися з проблемою вибору чи зважування інформації з різних джерел. Наприклад, встановити рівень професіоналізму працівника можна використовуючи: а) документ про останнє проходження підвищення кваліфікації; б) керуючись думкою лінійного керівника працівника. Чи є зміст замінити одне із цих джерел інформації іншим у випадку виникнення такої необхідності? Якщо так, то наскільки це доцільно? Відповідаючи на ці запи-

Таблиця 1

**Інформаційне забезпечення оцінки працівника**

Подія	Наявність та інтенсивність інформаційного сигналу	Опис сигналу	Розпізнаваність сигналу (усіма, частиною колег і т. д.)	Значимість сигналу для загальної оцінки працівника (у %)
1. Здобуття працівником нової компетенції «А»	Сигнале, слабкий	Поліпшення роботи	Виявляється усіма	30
2. Підвищення працівником продуктивності праці	Сигнале, сильний	Зміна показника продуктивності праці	Виявляється самим працівником і його безпосереднім керівником	70

Таблиця 2

**Інформаційне забезпечення оцінки трудових витрат співробітника**

Зміни в трудових витратах працівника	Наявність інформації	Доступність інформації для лінійного керівника	Витрати лінійного керівника на виявлення й розшифрування інформації
1. Зміни в кількості відпрацьованого часу	Є	Доступна	Низькі
2. Зміни в інтенсивності праці	Є	Не доступна	-

Таблиця 3

**Інформаційне забезпечення оцінки результатів трудової діяльності співробітника**

Характер зміну в результатах праці	Інформація про зміни в результатах праці	Потреба в додатковій інформації	Значимість відповідної інформації для оцінки працівника (у %)
1. Зміни в продуктивності праці	Є	Немає	60
2. Зміни в якості трудової діяльності	Немає	Є	40

тання, необхідно враховувати ефективність різних джерел інформації про трудову поведінку працівника.

Потрібно визнати, що існує раціональна заміна одного джерела інформації іншим, а є прикрите або

неприкрите утриманство. Формами такого утриманства можуть бути:

- замість встановлення результатів трудової діяльності вдаються до легшого рішення, встановлюючи витрати праці;

– замість встановлення результатів і витрат праці оцінюють працівника за наявністю диплома, посвідчення тощо;

– замість тестування, проведення регулярних атестацій використовують оцінку працівника за стажем.

Таке утриманство пояснюється: а) некомпетентністю в питаннях оцінки; б) відсутністю доступу до певного джерела інформації; в) надмірно високими витратами, пов'язаними з отриманням інформації з певного джерела; г) бажанням відійти від роботи з оцінки персоналу, скористатися результатами роботи інших. Коли поведінка тих, хто оцінює, визначається цим останнім бажанням, йдеться про інформаційне фрирайдерство<sup>4</sup>.

У деяких випадках неефективні працівники не хвилюються з приводу труднощів розмежування роботодавцем між поганими співробітниками і більш кваліфікованими. У тих випадках, коли важко оцінити роботу окремих працівників у колективі, неефективні одержують вигоду від гарної роботи ефективних співробітників. У цьому також полягає фрирайдерство.

Узагальнення методичних підходів, викладених у статті, та розробка відповідних інструментів управ-

ління інформаційним забезпеченням прийняття рішень в сфері праці наводиться в табл. 1–3.

У деяких випадках у таблицю доцільно включити характеристики:

– «витрати на виявлення інформації», розділивши ці витрати, наприклад на «високі», «середні» і «невеликі»;

– джерела сигналу (трудова книжка, диплом про освіту тощо);

– якість інформації (оцінка за п'ятибальною шкалою).

Окремі таблиці можуть складатися для аналізу інформаційного забезпечення оцінки: результатів праці працівників, витрат їх праці, якихось професійних якостей фахівців. У кожному конкретному випадку структура таблиці може змінюватися залежно від значущості різних інформаційних аспектів оцінки (див., наприклад, табл. 2 і табл. 3).

У цілому зазначимо, що одержання й аналіз інформації про працівників керівництвом організації є одним із ключових чинників прийняття ефективних управлінських рішень. Важливим напрямом подальшого дослідження проблеми є пошук та розшифрування нових сигналів про працівників і здобувачів робочих місць, аналіз цих сигналів із погляду витрат на їх виявлення й вигід від їхнього використання.



**Передплачуйте, читайте науково-економічний та суспільно-політичний журнал**

**Часопис розрахований на тих, хто цікавиться проблемами праці, соціально-трудомих відносин, ринкових перетворень тощо.**

**Періодичність виходу — 8 номерів на рік.**

**Повідомляємо, що оформити передплату можна в будь-якому поштовому відділенні або пункті передплати**

**Україна: Аспекти праці**  
Індекс — 74541

**Вартість передплати на журнал «Україна: аспекти праці» на 2012 р.:**  
на півроку — 40 грн 38 коп.  
на квартал — 20 грн 19 коп.

<sup>4</sup> Фрирайдер (від. англ. free-rider) – той, хто користується суспільним благом, не оплачуючи його. Приклад: безбілетник в громадському транспорті.