

УДК 658.3.007:331.108.43

Климчук А.О.

кандидат економічних наук,  
докторант кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницького національного університету

## ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### EVALUATION OF PERSONNEL ACTIVITY RESULTS AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті вказано основні аспекти, визначено методи та види оцінювання результатів діяльності персоналу на промисловому підприємстві. Обґрунтовано шляхи вирішення проблем у сфері управління та проведення оцінювання персоналу на промислових підприємствах. Здійснено розподіл видів оцінювання результатів діяльності різних категорій та посад працівників за визначеними критеріями. Розглянуто методики оцінювання трудової діяльності персоналу, які дають змогу максимально наблизитись до ефективного оцінювання кожної категорії працівників та не допускати помилок під час оцінювання. Наголошено, що вибір конкретного методу та інструментів оцінювання залежить від специфіки діяльності підприємства, а також зовнішніх і внутрішніх умов його діяльності.

**Ключові слова:** персонал, оцінювання результатів діяльності, методи оцінювання, види оцінювання, промислове підприємство.

#### АННОТАЦИЯ

В статье указаны основные аспекты, определены методы и виды оценки результатов деятельности персонала на промышленном предприятии. Обоснованы пути решения проблем в сфере управления и проведения оценки работы персонала на промышленных предприятиях. Осуществлено распределение видов оценки результатов деятельности разных категорий и должностей персонала по определенным критериям. Рассмотрены методики оценки трудовой деятельности персонала, которые позволяют максимально приблизиться к эффективному оцениванию каждой категории работников и не допускать ошибок при оценке. Отмечено, что выбор конкретного метода и инструментов оценки зависит от специфики деятельности предприятия, а также внешних и внутренних условий его деятельности.

**Ключевые слова:** персонал, оценка результатов деятельности, методы оценки, виды оценки, промышленное предприятие.

#### ANNOTATION

The article shows the main aspects, defines methods and types of personnel activity evaluation at the industrial enterprise. The author justifies solutions to the management problems and evaluation of personnel at the industrial enterprises. The distribution of performance evaluation types of a certain categories of personnel are defined. The techniques of a personnel work evaluation, that makes the most efficient approach to the assessment of each category of workers and prevent miscarriages of evaluation are considered. It is noted that the choice of methods and tools evaluation depends on the specifics of the enterprise, as well as external and internal conditions of its activities.

**Keywords:** personnel performance evaluation, assessment methods, types of assessment, industrial enterprise.

**Постановка проблеми.** На сьогодні важливою умовою успішного функціонування підприємства є робота його персоналу. При цьому досить ефективним способом виявлення компетентності та продуктивності праці підлеглих

є оцінювання персоналу, що являє собою процедуру визначення відповідності працівника займаній посаді.

Таке оцінювання дає можливість з'ясувати потребу підприємства у працівниках певної кваліфікації, рівні сукупного трудового потенціалу підприємства, індивідуальні особливості кожного працівника, його сильні і слабкі сторони, мотивуючі чинники та потенційні можливості. Водночас отримана інформація дає змогу вирішувати значний спектр кадрових завдань, забезпечувати комплексний підхід прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням оцінювання різних категорій персоналу було приділено багато уваги в працях таких учених, як Борисова А.Є., Данюк В.М., Дмитренко Г.А., Карякін А.М., Колот А.М., Корнюшин В.Ю., Крушельницька О.В., Максименко Т.М., Мельничук Д.П., Нижник В.М., Семикіна М.В., Хлопова Т. В., Шарапатова Е.А. та ін. Зокрема, вищезгадані вчені зосереджували свої дослідження на висвітленні актуальних питань теорії і практики процедури оцінювання, визначали шляхи вдосконалення існуючої системи оцінювання персоналу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Наразі основною проблемою в управлінні персоналом на підприємстві є те, що й досі не розроблений універсальний метод оцінки працівників різних категорій та посад, який би підходив однаково для оцінювання кожного підлеглого. Окремі аспекти актуалізації методів оцінювання працівників сучасних промислових підприємств з урахуванням умов їх розвитку потребують подальшого аналізу.

**Мета статті** полягає в аналізі сучасних методів та інструментів оцінювання персоналу, визначенні проблемних питань у сфері планування та проведення оцінювання окремих категорій персоналу, а також шляхів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Головним критерієм у формуванні ефективної системи оцінювання персоналу підприємства є вибір найбільш ефективних методів для кожної окремої категорії працівників, які повною мірою відповідатимуть потребам як працедавця, так і найманого робітника. Серед потреб, які

висуває керівництво під час оцінювання свого персоналу доцільно виділити [1, с. 265]:

– необхідність отримання достовірної інформації для вдосконалення вміння, навиків та здібностей працівників;

– визначення індивідуального внеску кожного окремого працівника та груп працівників із метою визначення розміру заробітної плати та стимулювання персоналу.

Натомість персонал в оцінюванні результатів своєї діяльності може вимагати: необхідність формування інформації щодо власних конкурентних переваг, потребу в інформації щодо витрачених власних зусиль, адекватних матеріальній винагороді в результаті виконаної роботи.

Теоретичні та практичні підходи різняться двома видами положень щодо оцінювання персоналу: самооцінкою та зовнішнім оцінюванням [2]. Що стосується самооцінки, то тут варто зауважити, що вона залежить від особистих характеристик працівника, рівня його культури та освіти, амбіцій та прагнень. Так, підсвідомість кожної людини включає низку уявлень, образів та еталонів щодо ідеального працівника. На рівні підсвідомості працівника існує безліч уявлень про необхідне та понад необхідне, мету трудової діяльності, допустимі й заборонені способи досягнення власних цілей, норми моралі (обов'язок, совість, честь тощо). Формування сукупності еталонів відбувається в процесі розвитку особистості, оскільки саме з ними порівнюються всі зовнішні сигнали й відчуття.

Що стосується проблематики дослідження зовнішнього оцінювання результатів діяльності персоналу, то дана методика є досить розповсюдженою в сучасній науковій літературі та практичній діяльності промислових підприємств. Залежно від цілей та завдань, які ставить підприємство під час оцінювання, використовуються різні методики та види оцінки результатів діяльності персоналу. Дослідження існуючих наукових підходів дає змогу здійснити систематизацію методів оцінювання результатів діяльності персоналу на промисловому підприємстві, які доцільно класифікувати за: формою вираження кінцевого результату: описові (метод «ЕССЕ», щоденник, управління за цілями, заповнення анкет, метод комітетів); кількісні: (графічна шкала оцінок, ранжування, програмований контроль, алфавітно-числова шкала, позиційний опитувальний лист, процедура департаменту праці, біхевіористична шкала, функціональний аналіз роботи); комбіновані: (бальна оцінка, метод «360 градусів», атестація, тестування, експертна оцінка); за інструментами оцінювання: прогностичні (спостереження, опитувальні листи, метод незалежних суддів, бесіди, інтерв'ю, опитування, співбесіди, метод колективного обговорення); практичні (метод оцінки нормативів роботи, біографічний, оцінка практичної діяльності);

імітаційні (метод вирішальної ситуації, метод моделювання ситуації, метод ситуаційного інтерв'ю). Своєю чергою, види оцінювання результатів діяльності персоналу поділяють за: змістом (часткові, комплексні); регулярністю проведення (епізодичні, періодичні, регулярні); періодом (перспективні, підсумкові, поточні); системністю (системні, безсистемні); суб'єктом (самооцінка, зовнішнє оцінювання), видом критеріїв оцінювання (кількісні, якісні, аналітичні, часових орієнтирів); за професійно-функціональною структурою (відповідно до кваліфікації персоналу) [3, с. 82–90; 4].

Відповідно до структури та сфери діяльності підприємства, застосовують різні методи та види оцінювання результатів діяльності персоналу, тому для підприємства, відповідно до планів та видів діяльності, можливим є застосування достатньо великої кількості методів оцінювання результатів діяльності персоналу, які слід обґрунтовувати.

Оцінювання результатів діяльності керівників вищого рівня повинне здійснюватись за такими видами оцінювання: за змістом – комплексне; за регулярністю – періодичне та епізодичне; за періодом – підсумкове та перспективне; за критеріями оцінювання – аналітичне. Що стосується регулярності проведення оцінювання, то тут варто зауважити, що буде недоречно застосовувати його регулярно, оскільки результатом діяльності керівництва вищих рівнів виступає підсумковий результат діяльності підприємства. Через те, оцінюючи здатність керівника досягати поставленої мети, його вміння керувати, управляти персоналом та діяльністю підприємства загалом, доцільно використовувати періодичне та епізодичне оцінювання. Зокрема, періодичний вид оцінювання дає змогу на певну дату здійснити оцінювання результатів діяльності керівників вищого рівня, а епізодичний – їх діяльність у певних випадках. Водночас підсумковий та перспективний види доцільно застосовувати залежно від періоду оцінювання. Серед заданих критеріїв, на нашу думку, необхідним є застосування аналітичного оцінювання, яке дасть змогу звести всі види оцінки та результати керівника.

Оцінювання результатів діяльності керівників середнього рівня важливо проводити з метою оцінки якості результатів діяльності, що забезпечується виконанням відділом чи структурними підрозділами підприємства поставлених завдань за певний проміжок часу.

Для оцінювання результатів діяльності керівників середнього рівня пропонуються такі види оцінювання: за змістом – комплексне; за регулярністю – періодичне та епізодичне; за періодом – підсумкове та перспективне; відповідно до критеріїв оцінювання – якісне, оцінювання часових орієнтирів та аналітичне. Відмінність між видами оцінювання керівників вищого та середнього рівня, на нашу думку, відбувається лише в критеріях оцінювання.

Оцінювання результатів діяльності керівників первинного рівня доцільно здійснювати за такими видами: за змістом – комплексне; за регулярністю – регулярне, періодичне; за періодом – поточне, підсумкове та перспективне; за критеріями оцінювання – кількісне, якісне та аналітичне; за системністю – системне.

Відмінність між оцінюванням результатів діяльності керівників первинного рівня та результатів діяльності інших видів керівників полягає в розбіжності виконання покладених на них обов'язків. Якщо для виконання керівниками вищого та середнього рангів у більшості випадків входять організаційні та управлінські обов'язки, то для керівників первинного рівня – виконання планових завдань відділу чи цеху, тобто викладені у чіткій послідовності результати роботи. Отже, залежно від регулярності проведення пропонується регулярне та періодичне оцінювання. Своєю чергою, на наше переконання, необхідним є здійснення постійного контролювання та оцінювання результатів діяльності керівників первинного рангу, а також узагальненого періодичного оцінювання, що дає змогу оцінити результати діяльності за визначений проміжок часу. У цьому аспекті, відповідно до періоду оцінювання, пропонуємо здійснювати поточне, підсумкове і перспективне оцінювання, яке дасть змогу здійснювати оцінювання результатів діяльності на кожен день та на певний проміжок часу. За критеріями оцінювання пропонується проводити кількісне, якісне та аналітичне оцінювання.

Оцінювання результатів діяльності фахівців та службовців пропонується здійснювати залежно від: змісту – комплексне оцінювання; регулярності проведення – постійне, періодичне та епізодичне; періоду оцінювання – поточне, підсумкове та перспективне; заданих критеріїв – аналітичне; системності проведення – системне оцінювання; за суб'єктом – зовнішнє оцінювання. Оцінювання зазначеної категорії працівників визначає ефективність здійснення ними поточних та підсумкових завдань та обов'язків.

Необхідно зазначити, що оцінювання результатів діяльності робітників є досить важливим процесом, оскільки виготовлення якісної та кількісної продукції робітниками забезпечує подальше функціонування та розвиток підприємства.

Так, оцінювання результатів діяльності робітників дає змогу виокремити такі види оцінювання відповідно до: змісту – комплексне оцінювання; регулярності проведення – постійне та епізодичне; періоду оцінювання – поточне, підсумкове та перспективне; заданих критеріїв – кількісне та якісне оцінювання; системності проведення – системне оцінювання; за суб'єктом – зовнішнє оцінювання.

Разом із тим проведення комплексного оцінювання результатів діяльності персоналу є досить складним етапом у системі оцінювання

діяльності персоналу. Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати про різноманіття підходів до проведення комплексного оцінювання персоналу. На наше переконання, серед найбільш ефективних у практичному застосуванні є методика, розроблена Науково-дослідним інститутом праці у Москві в 1989 р., що набула подальшого вдосконалення Київським національним економічним університетом. Переваги зазначеної методики полягають в її застосуванні як для комплексного оцінювання окремого працівника з будь-якої групи персоналу, так і для різних категорій та видів персоналу зокрема [2, с. 195]. Основою методики оцінювання є взаємозв'язок показників трьох характеристик, котрі входять до комплексного оцінювання результатів діяльності, яку розраховують за формулами:

$$K_{оп} = 0,5 * K_n * D_n * C_\phi * P_p, \quad (1)$$

$$K_n = (O+C+A) / 0,85, \quad (2)$$

де  $K_{оп}$  – комплексне оцінювання працівника;  
 $K_n$  – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$D_n$  – ділові характеристики працівника;

$C_\phi$  – складність робіт, що виконуються;

$P_p$  – результати виконаної роботи;

$O+C+A$  – відповідно, оцінювання освіти ( $O$ ), стаж роботи за спеціальністю ( $C$ ), активність у підвищенні кваліфікації, професіоналізму ( $A$ );

$0,5$  – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінювання складності та результатів праці;

$0,85$  – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Загалом, використання запропонованої вище методики оцінювання результатів діяльності працівників повною мірою не дає змоги ефективно здійснювати комплексне оцінювання як кожного окремого працівника різних категорій персоналу, так і групи персоналу зокрема.

На сьогодні різноманітність підходів до оцінювання результатів діяльності персоналу визначається дослідженнями таких вітчизняних учених, як Богиня Д., Куликов Г., Лісогор Л., Семікіна М., котрі здійснюють оцінювання результатів діяльності персоналу на основі конкурентоспроможності робочої сили по відношенню корисного ефекту від споживання робочої сили до її ціни, адекватної загальній сумі витрат на підготовку, придбання, використання робочої сили, у тому числі відтворення і розвиток, що знаходить своє відображення у такій формулі (3) [5, с. 82]:

$$K = \frac{P}{Z}, \quad (3)$$

де  $P$  – корисний ефект від використання робочої сили в трудовому процесі;

$Z$  – ціна робочої сили на ринку праці.

На нашу думку, даний підхід є оптимальним під час розрахунку результатів діяльності саме робочої сили, а не кожного окремого працівника чи групи персоналу певної категорії. Водночас із метою визначення результатів діяль-

ності персоналу Хлопова Т. використовує метод експертних оцінок результатів діяльності робітника [6, с. 113].

Ми погоджуємось із судженнями Фатхутдінова Р. щодо оцінювання результатів діяльності персоналу з урахуванням його конкурентних переваг та їх поділу на зовнішні та внутрішні (4) [7, с. 278]:

$$K_{II} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1.0, \quad (4)$$

де  $K_{II}$  – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$i = 1, 2, \dots, n$  – кількість експертів;

$j = 1, 2, \dots, m$  – кількість якостей персоналу;

$\alpha_j$  – вагомість  $j$ -ї якості персоналу;

$\beta_{ij}$  – оцінка  $i$ -тим експертом  $j$ -ої якості за п'ятибальною системою;

$5n$  – максимально можлива кількість балів, яку може отримати працівник, що оцінюється.

Застосування даної методики оцінювання результатів діяльності на підприємстві вимагає визначення переліку якостей персоналу, побудови шкали оцінювання конкурентоспроможності (від 0 до 1) та виділення на ній рівнів конкурентоспроможності залежно від оцінювання (наприклад, оцінювання конкурентоспроможності 0,2 – працівник неконкурентоспроможний).

**Висновки.** Отже, аналіз проведених досліджень дає підстави стверджувати, що для вітчизняних підприємств нагальним завданням є створення ефективної системи оцінювання діяльності персоналу в контексті залучення до вирішення цього завдання фахівців, що мають відповідні знання та досвід не лише у сфері нормування та оплати праці, але й різних аспектів управлінської та організаційної діяльності. Варто підкреслити, що оцінювання персоналу покликане забезпечувати не лише міцніший зв'язок результатів роботи й оплати праці, але

й зробити цей зв'язок зрозумілішим для працівників; надає керівництву підприємства інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення, переведення, звільнення або навчання працівників.

Незважаючи на те що наразі не виділено єдиної універсальної методики оцінювання діяльності для кожного працівника, розглянуті методи все ж дають змогу максимально наблизитись до ефективного оцінювання кожної категорії працівників та не допускати помилок під час оцінювання.

Однак слід зазначити, що вибір конкретного методу та інструментів оцінювання залежить від специфіки діяльності підприємства, а також від зовнішніх і внутрішніх умов його діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха ; вид. 2-ге. – Київ : КНЕУ, 2006. – 98 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу : [підручник] / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – С. 294–295.
3. Управління персоналом фірми : [навч. посіб.] / Під ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 272 с.
4. Управління персоналом / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков; ред.: В.М. Данюк [та ін.]. – Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
5. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність у сфері праці: концепція, методи оцінювання та регулювання / М.В. Семикіна // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики : зб. наук. пр. ; Київ. нац. екон. ун-т. – Київ, 2005. – Вип. 2. – С. 297–307.
6. Хлопова Т.В. Трудовой потенциал и конкурентоспособность работников / Т.В. Хлопова. – Иркутск : БГУЭП, 2003. – 159 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : [учебник] / Р.А. Фатхутдинов ; 2-е изд. испр., доп. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.