

**ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ  
В УПРАВЛІННІ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У статті розглянуто доцільність оцінювання результатів діяльності персоналу на підприємствах машинобудування, а також досліджено особливості, напрями, суб'єкти та складові процесу оцінювання результатів діяльності персоналу. В ході дослідження згруповано показники для аналізу результатів діяльності персоналу підприємства, що враховують сучасний стан машинобудівних підприємств країни.*

*Ключові слова: оцінювання результатів діяльності, персонал, методичний підхід, машинобудівне підприємство.*

KLYMCHUK A. O.  
Khmelnytskyi National University**PERSONNEL PERFORMANCE EVALUATION FEATURES  
OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES MANAGEMENT**

*The article is devoted to a personnel evaluation as one of the procedures aimed at identifying the degree of compliance of professional, business and personal qualities of the employee, quantitative and qualitative results of its work with the certain requirements of a factory production. In the article the expediency of personnel performance of machine-building enterprises is considered, the main features, trends, individuals and components of personnel performance evaluation are investigated. The indicators of personnel performance evaluation are grouped, which take into account the current state of machine-building enterprises in the country in the following groups: the differential personnel result, efficiency and quality of personnel, performance of the enterprise. Prospects for a future research are to establish a mechanism assessment, personnel motivation and stimulation to effectively manage of machine-building enterprises.*

*Keywords: performance evaluation, personnel, methodical approach, machine-building enterprise.*

**Постановка проблеми.** Вітчизняна економіка, що характеризується посиленням ринкової конкуренції, динамічними інноваційними процесами у всіх сферах господарювання та виробничої діяльності потребує якісно нового підходу до підвищення ролі трудового потенціалу, що є вирішальним в забезпеченні успішної діяльності будь-якого промислового підприємства. Розробка такого підходу в значній мірі залежить від рівня зацікавленості персоналу підприємства у високопродуктивній праці на основі забезпечення прямої залежності розмірів доходу від особистого трудового внеску, а також від кінцевих результатів роботи підприємства. Зважаючи на те, що в країні сформувалася сприятлива наукова база для прогресивного розвитку трудових ресурсів машинобудівних підприємств, існуючі інтелектуальні активи мають стати основою для їх подальшого функціонування. Особливого значення набуває визначення кількісних і якісних показників діяльності персоналу, які характеризують надійність та фінансову стійкість підприємства, його здатність маневрувати людськими ресурсами для досягнення ефективної підприємницької діяльності, а також мотивують працівників та сприяють високій продуктивності. Через те, актуальним є обґрунтування методичного підходу до оцінювання діяльності персоналу машинобудівних підприємств із урахуванням особливостей сучасного стану та їх галузевої приналежності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, що стосуються оцінювання діяльності персоналу підприємства, досліджували у своїх працях такі відомі науковці, як Д. П. Богиня, О. Г. Гаврилова, А. В. Губенко, В. М. Данюк, А. П. Єгоршин, А. М. Зленко, А. Я. Кібанов, А. М. Колот, В. М. Нижник, Ю. Г. Одегов, В. М. Петюх, М. В. Семикіна, О. Д. Ситнік, С.В. Шекшня та багато інших. Результатом їх досліджень є розробка новітніх підходів, процедур, методичних підходів організації та проведення оцінювання діяльності персоналу підприємств, а також особливості їх практичного застосування на основі використання зарубіжного досвіду.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Зважаючи на те, що результати наукових досліджень цих і багатьох інших вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків внесли вагомий внесок у вирішення низки питань теоретичного та прикладного застосування, все ж гострота і актуальність проблеми мотивації та стимулювання персоналу та оцінювання результатів трудової діяльності працівників на машинобудівних підприємствах вимагають подальшого поглибленого аналізу. У зв'язку з необхідністю розробки механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу, проблеми оцінки результатів діяльності персоналу на машинобудівних підприємствах України підтверджують актуальність обраної теми та її своєчасність.

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідження аспектів оцінювання діяльності персоналу з метою їх практичного використання українськими машинобудівними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За рахунок інвестування у людський капітал у підприємств відкриваються можливості для активізації трудової віддачі працівників, підвищення

продуктивності праці, скорочення витрат робочого часу, зміцнення своїх конкурентних позицій. У зв'язку із цим виникає необхідність в оцінюванні діяльності персоналу на машинобудівних підприємствах, що залишається одним із найважливіших напрямів управління персоналом, покликаною сприяти виявленню шляхів підвищення віддачі від людей, що працюють на підприємстві.

Оцінювання персоналу є однією із процедур, що спрямована на виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам організації виробництва на підприємстві [1].

Зважаючи на те, що оцінка діяльності персоналу є надто складною управлінською проблемою, в теоретичному й методичному аспектах вона недостатньо розроблена. З урахуванням постійних змін вимог до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу особливого значення набуває якісна об'єктивна його оцінка, яка дозволить визначити ті знання, уміння та навички, яких бракує конкретному фахівцю.

Оцінювання діяльності персоналу на підприємстві може проводитися за трьома напрямками [2, с. 96]: оцінювання результатів роботи – оцінюється якість виконання посадових обов'язків: виконання планів робіт (терміни, якість), досягнення поставлених цілей; оцінювання кваліфікації – визначається рівень кваліфікації працівника (знання, навички, досвід), еталону у вигляді вимоги посади, яку займає співробітник в даний момент, так і вимоги посади, на яку співробітник претендує; оцінювання особистісних якостей – визначаються базові якості співробітника як особистості, а потім, як і в попередньому випадку, отриманий психологічний портрет зіставляється з еталоном (набором важливих для професіонала якостей). Крім того, важливим є визначення мотиваційної сфери працівника. Отримана інформація дозволяє визначити, наскільки співробітник, якого оцінюють, відповідає корпоративній культурі підприємства (соціально-психологічному клімату).

Суб'єктами оцінювання персоналу виступають: лінійні керівники – як правило, вони є головними дійовими особами при діловій оцінці персоналу; працівники служби управління персоналом (відділ кадрів); колеги та працівники, які мають структурні взаємозв'язки з оцінюваними особами; особи, які не мають безпосереднього відношення до співробітника, якого оцінюють (серед них можна виділити незалежних експертів і центри оцінювання). Крім того, суб'єктом оцінювання може бути й сам оцінюваний. У такому разі йдеться про самооцінку або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає можливість проведення мотиваційно-оцінного моніторингу. В якості об'єкта оцінювання (той, кого оцінюють) можуть виступати або окремі працівники, або група працівників, виділена за певною ознакою (наприклад, в залежності від рівня в організаційній структурі або за професійною ознакою). Залежно від цілей та завдань оцінювання на окремих машинобудівних підприємствах використовують різні види оцінювання персоналу, які класифікуються за багатьма ознаками: за відношенням до виробництва, за характером виконуваних функцій, за рівнем кваліфікації [3].

Таким чином, серед величезної кількості підходів та способів оцінки не можна виділити жодного з них, що є досконалим і достатньо розробленим, оскільки вони дають різні результати за рівнем об'єктивності та точності. Проте виходячи із проведених досліджень, процес оцінювання результатів діяльності персоналу повинен включати наступні складові: 1) зміст оцінювання, що є об'єктом аналізу; конкретні характеристики працівника, його поведінка, результати його праці; 2) критерії оцінювання та їх вимірювання; 3) сукупність способів, методів та інструментів оцінювання; 4) процедуру оцінювання, що включає суб'єктів оцінювання, порядок, місце проведення, терміни та періодичність оцінювання, технічні та організаційні прийоми, що використовуються при оцінюванні персоналу.

При використанні підходу щодо оцінювання результатів діяльності персоналу та визначенні показників її ефективності слід брати до уваги те, що показник може визначатися як проміжний, що здійснює вплив на кількісні зміни певного чинника, або кінцевий, що здійснює безпосередній вплив даного показника на результативність виробничої діяльності. В якості проміжного результату можливо розглядати підвищення кваліфікації працівників. Кінцевий результат зазвичай полягає у підвищенні обсягу виробництва або виручки від реалізації високоякісної продукції. Визначення загального кінцевого показника результативності роботи персоналу може відбуватися декількома способами: або шляхом розрахунку загального значення всіх результатів роботи, або як сумою часткових результатів від реалізації конкретних заходів персоналу, або шляхом використання системного підходу до оцінки діяльності персоналу. Розрахунок інтегрального узагальнюючого показника результатів діяльності персоналу переважним чином носить умовний характер у зв'язку з різноспрямованою дією показників на загальний результат.

В якості вагомих показників оцінювання результатів діяльності персоналу наукова література розглядає, в першу чергу, кількісні та якісні показники, що перебувають у тісному взаємозв'язку як із загальною результативністю діяльності підприємства, так і з результативністю прийняття кадрових рішень. Зокрема, на думку А. П. Єгоршина, показники оцінювання результатів діяльності персоналу мають відображати соціальну ефективність праці. Через те, до найбільш значущих показників автор відносить середню заробітну плату, плинність кадрів, рівень трудової дисципліни, втрати робочих годин [4, с. 320–324]. Як переконує С. В. Шекшня, оцінювання результатів діяльності працівників проводиться за показниками продуктивності праці, втрат на робочу силу, структури та динаміки персоналу. Водночас при проведенні оцінювання необхідним є здійснення порівняння показників як із зовнішнім середовищем, так і з їх динамікою на підприємстві [5, с. 320–334].

Отже, розглянуті вище підходи щодо оцінювання результатів діяльності персоналу передбачають розрахунок певної кількості показників, що перебувають у постійних взаємозв'язках та взаємодії, що в сукупності впливають на визначення ефективності функціонування системи управління підприємством. Зарубіжна практика оцінювання результатів діяльності персоналу одержала поширення у застосуванні специфічних підходів. Так, з метою оцінювання ефективності діяльності персоналу спеціалісти використовують HR-метрики (Human Resource, що в перекладі з англ. означає «людські ресурси»), зміст яких розкривається через сукупність показників, які дають змогу оцінювати та визначати головні HR-процеси на підприємстві. Основне завдання, яке виконують HR-метрики полягає у зіставленні показників, отриманих із встановленими еталонами – бенчмарками при аналізі підприємств, які належать одній галузі [6, с. 52]. В ролі бенчмарків автори пропонують використовувати показники, які розраховуються як середні за галузю, а також показники підприємств – основних конкурентів. Зважаючи на те, що отримати інформацію щодо стану та рівня вищезазначених показників досить складно, при оцінюванні в HR-метриках рекомендують використовувати показники, що визначені найкращими у світовій практиці або власних даних підприємства за останні роки. Проте недолік цього підходу полягає у використанні тих показників, які складно виміряти і які потребують аналізу лише у динаміці.

Отже, з метою проведення ефективного оцінювання результатів діяльності персоналу на підприємстві пропонується показники-індикатори групувати за наступними групами: диференціальної результативності персоналу, результативності та якості роботи персоналу, результативності діяльності підприємства (табл. 1) [7, с. 187–188].

Таблиця 1

<b>Групування показників для аналізу результатів діяльності персоналу підприємства</b>			
Характеристика груп	Теоретичні підходи		
	Визначення показників диференціальної результативності персоналу	Визначення показників результативності та якості роботи персоналу	Визначення показників результативності діяльності підприємства
Сутність групи	Оцінювання ефективності ґрунтується на основі використання конкретних форм та методів оцінки, тобто організації роботи працівників, їх мотивації, стану соціально-психологічної атмосфери в колективі	Підґрунтям для оцінювання ефективності є визначення критеріальних показників результативності та якості роботи працівників	Ефективність роботи працівників визначають за кінцевими результатами діяльності підприємства за конкретний проміжок часу
Показники	Структура персоналу; рівень кваліфікації персоналу; плинність персоналу; рівень трудової та виконавчої дисципліни; використання фонду робочого часу; витрати на одного працівника; виконання плану соціального розвитку; соціально-психологічна атмосфера у колективі; надійність праці персоналу	Продуктивність праці; питома вага оплати праці в собівартості продукції; відсоток виконання норм виробітку; трудомісткість продукції; фондоозброєність; втрати робочого часу; якість праці; коефіцієнти складності робіт; рівень виробничого травматизму	Обсяг товарної (реалізованої, чистої) продукції; якість продукції; прибуток підприємства; собівартість продукції; рівень рентабельності; коефіцієнти економічної ефективності; термін окупності капіталовкладень; дивіденди на одну акцію
Переваги групи	Передбачає врахування індивідуальних особливостей виконавців та їх сумісності у групах, відбиваючи при цьому певну соціальну ефективність	Всебічно відображає ефективність прийнятих управлінських рішень	Результативність діяльності персоналу можна визначити за кінцевими результатами діяльності підприємства
Недоліки групи	Унеможливає врахування економічних результатів діяльності підприємства	Не дає змоги врахувати економічні та соціальні показники діяльності підприємства	Не враховуються засоби та ресурси, завдяки яким досягається результат

Разом з тим, в процесі оцінювання результатів діяльності персоналу можуть виникнути проблеми з приводу прийняття управлінських рішень, вирішення яких вимагає проведення оцінки персоналу за наступними етапами [8, с. 112–115]: 1) підбір і розстановка персоналу, що полягає у підборі найкращої кандидатури на вивільнені місця серед співробітників свого підприємства; 2) атестація персоналу –

оцінюються особисті та професійні якості працівника, ступінь його підготовленості, вміння, навички, досвідченість в роботі, продуктивність, внесок у загальний результат діяльності підприємства; 3) вдосконалення управління колективом, що полягає у реорганізації та поліпшенні структури апарату управління, підвищенні кваліфікації та вихованні персоналу, оптимізації чисельності; 4) підготовка керівників, підвищення їх професійної компетентності і рівня управлінської культури; проведення оцінки об'єктивного рівня загальних і спеціальних здібностей, знань, навичок, а також особистісних проблем; 5) скорочення персоналу – приведення чисельності персоналу у відповідність з вимогами, які змінилися, впровадженням нових технологій, змінами на ринку тощо.

Отже, необхідність дослідження методичних підходів до оцінювання результатів діяльності персоналу на машинобудівних підприємствах та виявлення їх особливостей обумовлена ситуацією, що склалася в нових умовах функціонування вітчизняної економіки. Постійні зміни техніки і технології вимагають від підприємств машинобудування відповідної реакції, що призводить до висування нових потреб відносно професійно-кваліфікаційного рівня персоналу. Так, формування вимог підприємств до працівників за допомогою методичного підходу оцінювання їх діяльності дозволяє оптимізувати процес оцінки принаймі та атестації персоналу і вживати своєчасні заходи щодо підвищення його кваліфікаційного рівня.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, відповідно до результатів проведених досліджень можна стверджувати, що оцінювання діяльності персоналу на підприємствах машинобудування є важливим і актуальним на сьогоднішній день процесом. Перевірка персоналу на відповідність критеріям підприємства як в психологічному, розумовому, професійно-кваліфікаційному та поведінковому аспектах сприяє успішному розвитку підприємства і створенню сприятливих умов для кар'єрного зростання працівників. При обґрунтуванні методичного підходу до оцінювання результатів праці персоналу машинобудівних підприємств необхідно максимально орієнтуватись на галузеві особливості. Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні машинобудівним підприємством.

#### Література

1. Зленко А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету : [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2012\\_18\\_1/Zlenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf)
2. Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 224 с.
3. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю. А. Опанасюк, А. В. Рудь // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – № 1. – С. 134–140.
4. Методология управления трудовыми ресурсами : моногр. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Н. Новгород : НИМБ, 2008. – 352 с.
5. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. – Изд. 6-е, перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синез», 2002. – 336 с. – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»).
6. Бойченко А. HR-метрики – инструмент усовершенствования системы управления персоналом / А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 52–67.
7. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособ. для вузов / Ю. Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М. : Экзамен, 2002. – 256 с.
8. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

Надійшла 13.01.2017; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.