

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В статті розглянуто основні методи та показники, що використовуються для оцінки персоналу підприємства.

В статье рассмотрено основные методы и показатели, которые используются для оценки персонала предприятия.

The main methods and indexes, used for the estimation of the staff of the enterprise are examined in the article.

Ключові слова: управління персоналом, продуктивні сили, оцінка персоналу, працівник, ефективність праці, мотивація, функції оцінки персоналу, коефіцієнт, продуктивність праці.

У ринковій економіці завданням будь-якої організації є вижити у конкурентній боротьбі. Управління персоналом – діяльність, яка служить гарантією того, що організація буде жити і розвиватись. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг, тому в сучасних умовах господарювання необхідним є пошук шляхів оптимізації системи управління персоналом підприємства. Талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дає змогу досягати поставлених цілей, а й джерело конкурентної переваги.

Отже, найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу сучасного підприємства, організації. На якість трудового потенціалу впливає його оцінка.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають становище працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і становище до праці. Тому обрана для дослідження тема є актуальною.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування системи управління персоналом сучасного підприємства досліджували в своїх наукових роботах такі науковці, як Л.В.Балабанова, М.О.Бесєдін, В.М.Нагаєв, М.Д.Виноградський, Н.Л.Гавкалова, А.М.Должанський,

В.І.Крамаренко, Б.І.Холод, О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук, Л.І.Михайлова, Ф.І.Хміль та інші.

Незважаючи на достатню кількість публікацій, присвячених цим темам, залишаються ще проблеми, що досліджені не достатньо. Передусім подальшого опрацювання вимагає вивчення питання методичних підходів до оцінки персоналу сучасного підприємства.

Із всієї сукупності цілей проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Оцінка працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери його діяльності: поточну і перспективну.

При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротатії, переміщенні і навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенційні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Оцінка персоналу представляє собою цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Вона передбачає порівняння певних характеристик людини: професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як розум, краса, сила, ретельність визначаються в порівнянні з чимось, а тому потребують оцінки. Отже, правомірним є твердження, що оцінювати персонал – це означає робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації, на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Працівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації й культури підприємства. Оцінюють не тільки потенційні можливості працівників, їхній професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників підприємства.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але вагомість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка

виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їхніх функціональних обов'язків і цілей підприємства, за встановленими критеріями.

За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації з управління як персоналом загалом, так і окремими працівниками.

Проведення оцінки персоналу дозволяє:

- ✓ планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- ✓ визначати рівень компетентності спеціалістів;
- ✓ здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- ✓ одержати психологічний портрет працівників організації;
- ✓ проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- ✓ вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімату колективі;
- ✓ визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- ✓ знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- ✓ розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- ✓ раціоналізувати методи роботи з персоналом.

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи.

З точки зору практики проведення оцінки персоналу дає інформацію про ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їхнього росту; причини неефективної роботи окремих спеціалістів; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; бажання і надії працівників; шляхи удосконалення організації праці.

На результатах оцінки ґрунтується низка управлінських рішень з проблем підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства, просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі, покращення структури, стилю, методів управління персоналом, зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих.

Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо.

Оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна

людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності.

Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Досить поширеною можна вважати коефіцієнтну методику оцінки трудового потенціалу підприємства, яка по своїй суті є гібридом витратних та порівняльних підходів до оцінки. Всі коефіцієнти даної методики інтегруються у такі групи:

- ✓ показники професійної компетентності;
- ✓ показники творчої активності;
- ✓ показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт;
- ✓ показники трудової дисципліни;
- ✓ показники колективної роботи тощо.

Усі групи показників представлені великою кількістю аналітичних коефіцієнтів другого рівня. Наприклад, система оцінки трудового потенціалу працівників, згідно з коефіцієнтною методикою включає такі основні показники:

1. Коефіцієнт освіти (Косв):

$$K_{осв} = \frac{A}{60}, \quad (1)$$

де А – тривалість роботи працівника за спеціальністю, визначеною у дипломі (за аналізований період), місяців;

60 – максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, визначеною у дипломі про вищу освіту, місяців.

2. Коефіцієнт посадового досвіду (Кдосв):

$$K_{досв} = \frac{B}{60}, \quad (2)$$

де В – досвід роботи на певній посаді, місяців;

60 – максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, місяців.

3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації (Кквал):

$$K_{квал} = \frac{H}{ПН}, \quad (3)$$

де Н – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, місяців;

ПН – нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця), місяців.

4. Коефіцієнт раціоналізаторської активності:

$$K_{pa} = \frac{PP}{СП/12}, \quad (4)$$

де РП – число раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих співробітником протягом терміну роботи за спеціальністю;

СП – тривалість роботи працівника за спеціальністю, місяців.

5. Коефіцієнт оперативності виконання робіт:

$$K_{opr} = \frac{M}{P}, \quad (5)$$

де М – фактична кількість робіт, виконаних у встановлені строки;

Р – кількість робіт, фактично виконаних за аналізований період.

Оскільки організації є сукупністю взаємодіючих один з одним співробітників, то персонал підприємства можна описати такою системою характеристик:

- ✓ чисельність працівників у розрізі категорій;
- ✓ статево-віковий склад персоналу;
- ✓ рівень заміщення робіт та якість управління працівниками;
- ✓ продуктивність (ефективність) праці;
- ✓ рентабельність продукції, робіт чи послуг;
- ✓ професійні здібності працівника;
- ✓ соціально-психологічні характеристики працівника;
- ✓ досвід роботи на посаді тощо.

Важливе місце серед означених характеристик займає ефективність (продуктивність) праці. Показники ефективності праці повинні відповідати таким основним вимогам: мати правильний облік впливу зміни в асортименті та номенклатурі продукції; відображати реальні затрати праці на виробництво продукції; максимально повно відображати вплив науково-технічного прогресу; забезпечувати порівняння рівнів ефективності праці на підприємстві за різні періоди.

Система понять та показників, що характеризують ефективність трудової діяльності персоналу підприємства, схематично показана на рис. 1.

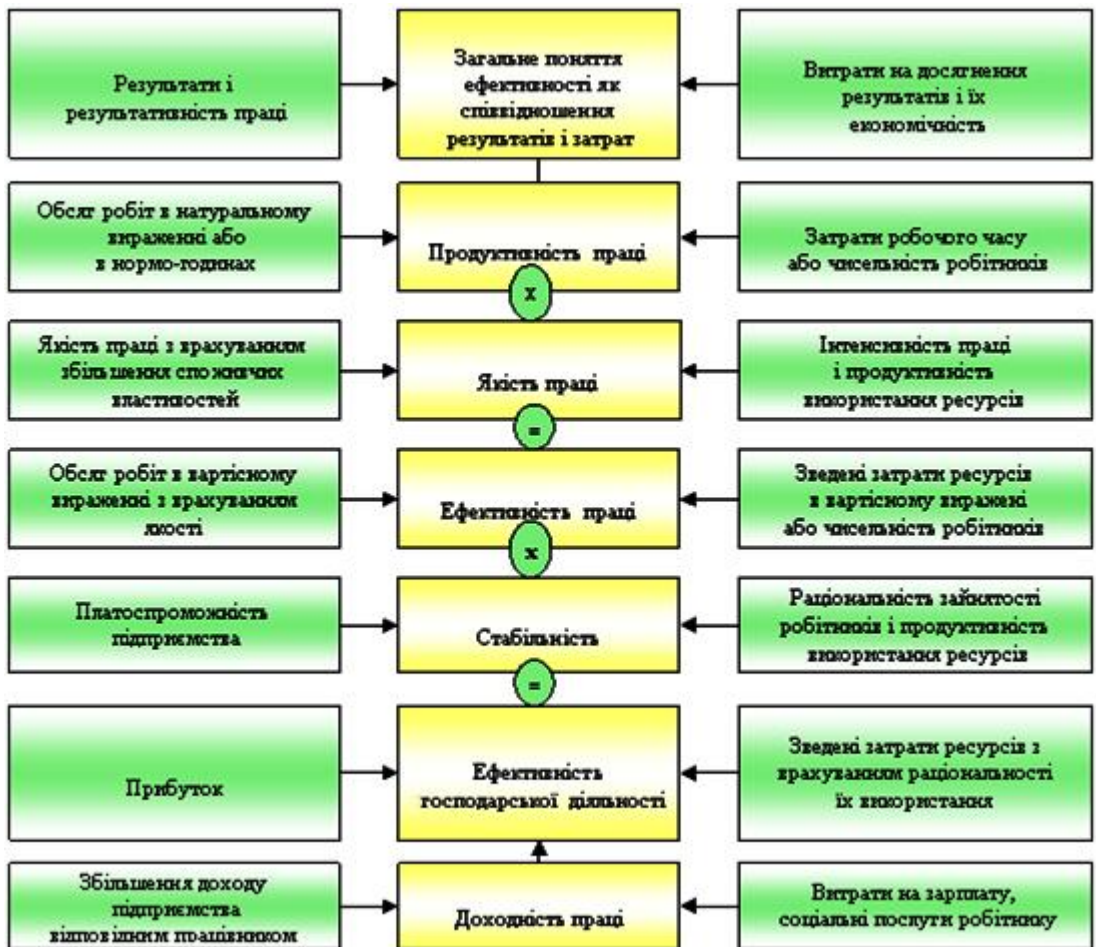


Рис 1. Система показників ефективності трудової діяльності

Важливим показником ефективності праці є співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності й відповідних витрат праці. Це співвідношення називається рентабельністю праці і загалом випадку визначається за формулою (індекс і означає, що всі ці показники повинні стосуватися одного і того ж виду праці):

$$R_i = (D_i - Z_i) : Z_i \text{ або } R_i = P_i : Z_i, \quad (6)$$

- де R — рентабельність праці;
- D — створена цією працею вартість;
- Z — витрати на організацію цієї праці;
- P — прибуток від цієї праці [1, с.203].

Економісти, які досліджували питання вимірювання показника продуктивності праці [1,3,4], вважають, що він повинен обчислюватись за формулою:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{продукт праці}}{\text{затрати праці}} \quad (7)$$

Залежно від прямого або зворотного відношення цих величин в економіці праці розрізняють такі показники: виробіток і трудомісткість. Перший показує ріст продуктивності праці через збільшення продукції, виробленої в одиницю часу; другий характеризує продуктивність економією праці, витраченої на випуск одиниці продукції. Це наведено на рис. 2.

Методи визначення продуктивності праці класифікують відповідно до способів вираження виробленої продукції. Продуктивність праці визначається натуральним, трудовим і вартісним методами.

Натуральні показники відображають вироблену продукцію у штуках, метрах, кубометрах тощо або в у мовно-натуральних одиницях, що припадають на одного середньооблікового працівника за певний період. Натуральні показники виробітку застосовуються на підприємствах з невеликою номенклатурою продукції. На підприємствах з широкою номенклатурою продукції використовуються умовно-натуральні показники.

Основні недоліки натурального методу: не може використовуватись підприємствами, які випускають різнорідну продукцію, а таких більшість; не враховують якість продукції; зміни питомої ваги кооперованих поставок, зміни обсягу незавершеного виробництва.

Використання умовно-натуральних вимірників продукції дозволяє ширше використовувати показники продуктивності праці в натуральному вираженні. Визначення умовно-натуральних показників дає можливість порівнювати однотипну продукцію за її споживчими властивостями або трудомісткістю виробництва.

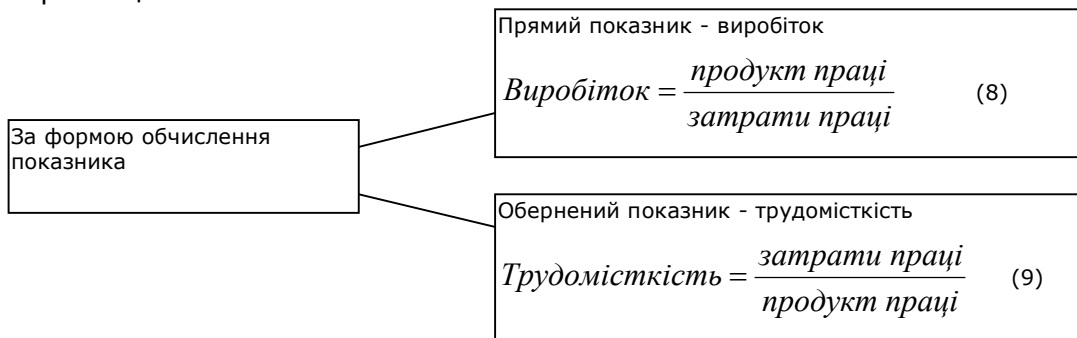


Рис. 2. Основні показники продуктивності праці

Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих дільницях і в цехах. Суть його полягає у тому, що обсяг продукції оцінюють в одиницях нормованого робочого часу (нормо-години), після чого відносять до фактично відпрацьованого часу. Перевагою методу є те, що він може застосовуватися до всіх видів продукції й на всіх стадіях обробки (вироби, напівфабрикати, незавершене

виробництво).

До трудових показників, які характеризують рівень продуктивності праці, належать показники трудомісткості продукції:

✓ технологічна трудомісткість (витрати праці основних і допоміжних робітників);

✓ трудомісткість обслуговування виробництва (витрати праці проміжних робітників);

✓ трудомісткість управління виробництвом (витрати праці працівників, спеціалістів і службовців);

✓ повна трудомісткість (сумарні витрати праці всіх категорій промислово-виробничого персоналу підприємства) [5, с.295].

Недоліками трудового методу є те, що необхідно використовувати велику кількість обґрунтованих норм часу на виробництво, обслуговування і управління, що веде до додаткових витрат; характеризує продуктивність лише живої праці і не відображає економії уречевленої; нормування праці охоплює не всіх працівників.

Вартісні показники продуктивності праці характеризують вартість продукції, випущеної підприємством протягом певного періоду, що припадає на одного середньооблікового працівника промислово-виробничого персоналу. Виріток у вартісних вимірниках обчислюється діленням обсягу виробленої продукції у вартісному вираженні на витрати часу, що виражені у середньообліковій чисельності промислово-виробничого персоналу або відпрацьованій ними кількості людино-днів, людино-годин [2].

Недоліки вартісного методу: залежно від використання при розрахунку показників товарної, чистої, валової чи умовно-чистої продукції необхідно враховувати переваги і недоліки кожного з наведених показників.

Проаналізувавши вищевикладене, слід зауважити, що незалежно від методів та показників, що будуть використовуватись для оцінки персоналу підприємства, основним об'єктом оцінки виступає «сукупний працівник», уявлення про якого складається з кількісних, професійно-кваліфікаційних, організаційних і соціально-психологічних показників і характеристик, що дозволяють оцінити адекватність кадрового потенціалу підприємства його завданням.

### **Список використаних джерел:**

1. Бондаренко О.О. Значення компетентності персоналу в процесі впровадження системи менеджменту якості // Економіка та держава. – 2009. - №4. – с. 70-72.

2. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. - К: Професіонал, 2004. - 192 с

3. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. - К., 2006. - 488 с.

4. Добикіна О.К., Рижиков В.С., Касьянюк С.В., Кокотко М.Є. та ін. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. - Київ: ЦУЛ, 2007. - 208 с.

5. Петрович Й.М. Економіка підприємства: Підручник / Петрович Й.М., Кіт А.Ф., Кулішов В.В. та ін. / За загальною редакцією Й.М. Петровича. - Львів: Магнолія плюс, видавець В.М. Піча. 2004. - 680 с.