

УДК 331.101.3:331.28

О. В. Сталінська,  
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки підприємства,  
Донецький національний університет, м. Вінниця

## СИСТЕМА ОЦІНКИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

O. Stalinska,  
Doctor of Economy, associated professor of the department of economy of enterprises,  
Donetsk national university, Vinnitsa

### THE SYSTEM OF ESTIMATION OF LABOUR OF PERSONNEL IS ON MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Досліджено критерії системи оцінки праці персоналу підприємства, що надасть можливість оцінити рівень конкурентоспроможності персоналу відповідно до обраної стратегії діяльності підприємства та із врахуванням певних вимог до кожного робочого місця. Розкрито економічну сутність концепції вартісної оцінки конкурентоспроможності працівника з метою визначення та оцінки результатів діяльності конкретного працівника або групи персоналу. Охарактеризовано види та форми мотивації персоналу підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності продукції і послуг. Визначено основні напрями організації оцінки персоналу та методи оцінки праці інженерно-технічного та управлінського персоналу підприємства.

Investigational criteria of the system of estimation of labour of personnel of enterprise which will give possibility to estimate the level of competitiveness of personnel in accordance with select strategy of activity of enterprise and recognition certain requirements to every workplace. Economic essence of conception of cost estimation of competitiveness of worker is exposed with the purpose of determination and estimation of results of activity of concrete worker or group of personnel. Kinds and forms of motivation of personnel of enterprise of personnel are described as to the mean of increase of competitiveness of products and services. Certainly basic directions of organization of estimation of personnel and methods of estimation of labour of inzhenerno-tekhnichnogo and administrative personnel of enterprise.

*Ключові слова: персонал, конкурентоспроможність, оцінка, критерії, мотивація.*  
*Key words: personnel, competitiveness, estimation, criteria, motivation.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток та формування новітніх ринкових економічних відносин обумовили появу нових теоретичних уявлень управління персоналом, критичного переосмислення цієї проблеми, і потребують відповідних до рівня розвитку економіки держави підходів щодо визначення шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу підприємств.

Серед сучасних наукових поглядів найчастіше оцінку та підвищення конкурентоспроможності персоналу розглядають крізь призму індивідуального позиціонування на робочому місці. Оцінку праці персоналу проводять із врахуванням асортименту чинників, які позитивно впливають на працездатність та забезпечують високий рівень

конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках та створюють ефективну взаємодію управлінського, інтелектуального, творчого і культурного потенціалу персоналу кожного окремого підприємства та трудовий потенціал держави, загалом.

Питання підвищення конкурентоспроможності персоналу набуває все більшої актуальності, оскільки є об'єктивною умовою розвитку вітчизняного підприємництва на основі надання додаткових конкурентних переваг, заснованих на оцінці потреб і шляхів розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємств в Україні.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Із проведених досліджень вчених щодо теоретичних положень та практичних аспектів оцінки праці персоналу можливо констатувати, що

організація та управління персоналом пройшла тривалий розвиток і еволюцію. Серед науковців, що присвятили свої здобутки зазначеному напрямку наукового дослідження слід відзначити напрацювання О. Крушельницької, Д. Мельничук, В. Нижника, В. Коломієць, М. Семикіної, Р. Фатхутдінова та інших.

Продовжуючи наукові пошуки з визначеної проблематики, зазначимо, що методи та форми роботи з персоналом виробничого підприємства мають бути спрямовані на досягнення основної мети його створення та діяльності. Інакше кажучи, управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед підприємством. В ідеалі управління персоналом повністю здійснюється керівниками підрозділів. Однак у реальному житті практично кожне підприємство потребує внутрішньої структури, яка займається виключно цим питанням.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою написання статті є дослідження критеріїв системи оцінки праці персоналу на сучасних промислових підприємствах.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінка праці та управління персоналу дає синергетичний ефект, якщо на підприємстві розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці, використовуються системи організації оплати та робіт, побудовані на принципах врахування рівня професійної компетентності. За кордоном застосовують технологію "Управління персоналом" (Human Resource Management — HRM), яка охоплює стратегічні аспекти вирішення проблеми управління персоналом та підвищення його конкурентоспроможності.

Особливості управління персоналом полягають у складності обліку й оцінки якості праці персоналу. Ця оцінка має, як мінімум, чотири аспекти: "спрямованість всередину", спрямованість на конкурентів, спрямованість на споживачів, інтегральна оцінка — глобальний бенчмаркінг персоналу. Для узгодження цих спрямувань широко застосовують мотиваційний підхід як метод гармонізації внутрішніх інтересів із зовнішніми. Основна складність, що виникає на шляху реалізації такого підходу, полягає у відсутності належного методичного інструментарію, що врегульовує особливості персоналу.

Як свідчить зарубіжний досвід, на певному етапі розвитку будь-якого підприємства для підвищення якості продукції необхідно врахувати мотивації персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності продукції і послуг [5]. Використання цього фактору слід віднести ще до 50-х років минулого століття в практиці

японських, а потім і європейських виробників. В Україні цей фактор застосовується досить рідко, що робить актуальним подібний досвід. Конкурентоспроможність персоналу відображає не просто інтелектуальний розвиток особистості, а її здатність перетворювати свій інтелект, який є внутрішнім, особистою власністю, соціально значущим економічним і соціальним результатом.

Одна з концепцій оцінки конкурентоспроможності персоналу полягає у вартісній оцінці конкурентоспроможності працівника. Конкурентоспроможність працівника ґрунтується на рівні людського потенціалу. Вартісна оцінка конкурентоспроможності працівника знаходить своє відображення в ціні попиту/пропозиції на конкретну послугу праці. В силу одночасної дії численних чинників об'єктивного і суб'єктивного характеру ринкова ціна рівноваги на послугу праці та резервна заробітна плата працівника, як правило, не узгоджуються і домовленість про купівлю/продаж послуги праці не може мати довготривалого незмінного значення.

Вартісна концепція оцінки конкурентоспроможності працівника включає такі положення:

— оцінка конкурентоспроможності працівника має імовірнісний характер, оскільки ґрунтується на припущенні щодо можливостей працівника досягати бажаного результату;

— оцінка базується на результатах попередньої діяльності працівника, носить ретроспективний і прогнозний характер;

— детермінованість такої оцінки підвищується з використанням кількісних показників оцінки результатів праці;

— для виробничого та управлінського персоналу така оцінка повинна проводитися роздільно;

— оцінку доцільно здійснювати за видами компетенцій працівника, що призводить до необхідності аналізу і класифікації компетенцій;

— оцінка конкурентоспроможності працівника вимірюється за якісною порядковою шкалою і може формуватися на відповідній статистиці чи теорії ймовірностей;

— підвищення конкурентоспроможності працівника досягається за рахунок навчання та управління мотиваціями.

Із зазначених позицій доцільно надати аналіз та характеристику мотивацій. За характером впливу виділяють два види мотивацій: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні мотивації визначаються змістом та значимістю роботи. Зовнішні виступають у двох формах:

1) адміністративній, що означає виконання роботи за прямим примусом із відповідними санкціями за порушення встановлених норм;

2) економічній, що здійснюється через економічні стимули, заробітну плату, дивіденди.

Що стосується оцінки працівника, то на практиці виділяють дві форми мотивації:

- 1) за результатами;
- 2) за статусом.

Форма мотивації персоналу за результатами застосовується у тому випадку, коли існує можливість визначити та оцінити результат діяльності конкретного працівника або групи. Форма мотивації за статусом (рангом) ґрунтується на інтегральній оцінці діяльності співробітника, що враховує його кваліфікацію, відношення до праці, якість праці і інші параметри, які визначаються специфікою діяльності особистості та підприємства.

У прогресивних системах винагороди рівень конкурентоспроможності працівника зауважливаний в розмірі базової оплати праці, а конкурентоспроможність при поточній роботі оцінюється на підприємстві величиною додаткового бонусу. Від рівня розвитку потенціалу персоналу (яким володіє кожен працівник) залежить ринково оцінювана вартість виконуваної роботи, тобто індивідуальний і узагальнений результати діяльності підприємства.

Модель вартісної оцінки конкурентоспроможності працівника включає три складових: вартість кількості виконуваної роботи; вартість якості виконуваної роботи; вартість потенціалу працівника до виконання трудової функції або вартість компетенції.

Вартісна оцінка компетенції повинна переважувати в структурі оплати праці працівника, оскільки саме вона стимулює розвиток гнучкої бази знань, інженерно-технічну і соціальну активність працівника. Для її виділення в якості самостійної (окремої) складової вартісної оцінки конкурентоспроможності працівника можливо використувати прийняту в українській практиці систему оплати праці наукових і педагогічних кадрів, що володіють вченими ступенями і званнями. У такій системі вартість готовності працівника до виконання трудової функції у вигляді доплат за науковий ступінь і посаду (вчене звання) становить понад 50% отриманого доходу працівника. Тому подібним чином може бути побудована і структура оплати праці працівника на підприємстві з будь-якої посади.

На підприємствах оплата за виконану роботу та її якість може визначатися станом гнучкої бази знань працівника, інженерно-технічної та соціальної активності працівника. Набір показників, що характеризують ці фактори, підвищує можливість вартісної оцінки конкурентоспроможності працівника, що в сукупності призводить до підвищення конкурентоспроможності персоналу [1].

Отже, конкурентоспроможність персоналу — це вміння робити щось краще від конкурентів.

Загалом, оцінка персоналу на практиці виконує дві функції — орієнтуючу та стимулюючу. Суть орієнтуючої функції полягає в тому, що ко-

жен працівник за допомогою громадської оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, одержує можливість визначати напрями і способи подальшої діяльності.

Стимулююча функція — проявляється у тому, що, породжуючи у працівника переживання успіху чи невдачі і підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності в позитивному напрямі.

В аспекті зазначеного, найскладнішим слід відмітити проведення оцінки рівня конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентних переваг об'єктів порівняння чи еталону. У такому випадку конкурентна перевага одного працівника над іншим може бути оцінена лише за умови, якщо обидва працівника претендуватимуть на одну й ту саму посаду.

Проведені наукові дослідження вченими стосовно вищезазначеного показують, що багаточисельні методи оцінки конкурентоспроможності персоналу теоретично ґрунтуються на принципах її побудови, серед яких: об'єктивність, всебічність, соціальна активність, характер людської цілісності, історичне розуміння особистості, характер і зміст роботи в якості суб'єкта діяльності людини, розвиток особистості як стан науково-технічного і соціального прогресу та сталого економічного зростання.

Здебільшого на практиці економісти використовують експертну оцінку та ранжування для аналізу і оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства. Критерії конкурентоспроможності персоналу оцінюються за допомогою інтегрального показника, який включає в себе вартісні та якісні характеристики.

Критерії оцінювання праці персоналу обирають відповідно до визначеної стратегії діяльності підприємства, враховуючи при тому певні вимоги до кожного робочого місця. Зокрема на виробничих підприємствах критеріями оцінки є: якість виконуваної роботи, старанність та активність у роботі, ініціативність, здатність до самовираження, професійні знання та навички, бажання до самореалізації, темп росту, відповідальність за виконання доручень, відношення до керівників та співробітників, креативність, вміння адаптації до поставлених умов тощо [3].

Етапи оцінки праці на конкретному робочому місці припускають:

- опис функцій;
- визначення вимог;
- оцінку по факторах (конкретного виконавця);
- розрахунок загальної оцінки;
- зіставлення зі стандартом;
- оцінку рівня співробітника;
- доведення результатів оцінки до підпорядкованого.

За сучасних умов на виробничих підприємствах застосовують різні методи оцінки праці інженерно-технічного та управлінського персона-

лу, серед яких:

— метод аналогій, що ґрунтується на вивченні досвіду роботи провідних підприємств, що мають високий рівень фінансово-господарських показників діяльності;

— метод укрупнених нормативів чисельності, суть якого полягає у здійсненні непрямого виміру трудомісткості робіт та розрахунку чисельності інженерно-технічного та управлінського персоналу кожного підрозділу підприємства та усього виробництва;

— метод прямого нормування, який використовують для постійно повторюваних робіт;

— метод непрямого нормування надає можливість враховувати вплив різноманітних чинників на працю фахівців та службовців;

— метод спрощених спостережень та фотографія робочого часу, які використовують з метою визначення структури витрат робочого часу протягом робочого дня працівника. Важливо відзначити, що у зв'язку з тим, що працівник не має умінь правильно розподіляти час, його корисна зайнятість зазвичай не перевищує 70—80%, тому виникає необхідність проводити аналіз та оцінку його використання.

Доцільно відзначити, що вагому роль у системі оцінки праці працівників відіграє правильна її організація. Насамперед необхідно створити робочу групу високого рівня, яку очолюватиме старший HR з оперативних керівників, для розгляду кожного об'єкта з наряду управління персоналом. Основні напрями включають відбір і підбір персоналу, керівництво та розвиток персоналу, нагороди та визнання, компенсації та пільги, продуктивність управління та забезпечення послідовності в управлінні. Група повинна розробити стратегію перебудови, рекомендувати високопоставлених керівників, приймати рішення щодо лідерських позицій, ґрунтуючись, частково, на здатності кандидата до залучення командної підтримки.

Отож, стосовно керівництва та розвитку персоналу підприємства, зазначимо, що слід використовувати результати проведених попередніх досліджень, особливо тієї сфери, яка найбільш потребує розвитку. Необхідно пам'ятати, що акцент на навчання та розвиток персоналу, сам по собі, є серйозним чинником, іноді й визначальним у забезпеченні підвищення конкурентоспроможності персоналу. Разом з тим, управління продуктивністю праці персоналу вимагає залучення всіх співробітників до постановки та досягнення цілей і пріоритетів підприємства у системі цінностей, нагородження найконкурентоспроможніших працівників та визначення тих, які не виправдали очікування.

## ВИСНОВКИ З ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підводячи підсумок, слід відзначити, що в умовах ринку стосовно проведення оцінки праці пер-

соналу підприємства принципово необхідними постають нові підходи до визначення пріоритету цінностей. Ключовим елементом у системі управління підприємством має бути персонал. Практикою доведено, що розвиток персоналу забезпечуватиме соціально-економічний клімат у колективі, підвищуватиме мотивацію працівників до праці та, загалом, конкурентоспроможність продукції, що виготовляє підприємство.

### Література:

1. Клецова К.В. Використання концепції компетенцій у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / К.В. Клецова; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ, 2010. — 20 с.

2. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств: монографія / В.М. Коломієць; Мелітопол. ін-т держ. та муніципал. упр. "Класич. приват. ун-ту". — Мелітополь: МІДМУ КПУ, 2008. — 172 с.

3. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. — Хмельницький: ХНУ, 2011. — 210 с.

4. Пушкарева К.А. Модель формування конкурентоспроможності персоналу організації // Вестник Московского государственного областного педагогического университета. Серия. Экономика. — 2010. — № 2. — С. 61—64.

5. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: монографія / М.В. Семикіна. — Кіровоград: Пік, 2003. — 426 с.

### References:

1. Kletsova, K. V. (2010), "Using the concept of competencies in ensuring the competitiveness of personnel", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Shkhdnoukr. nats. un-t im. V. Dalia, Luhans'k, Ukraine.

2. Kolomiets', V. M. (2008), Rozvytok konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstv [Development of the competitiveness of enterprises staff], MIDMU KPU, Melitopol', Ukraine.

3. Nyzhnyk, V. M. and Kharun, O. A. (2011), Mekhanizm motyvatsii vysokoproduktyvnoi pratsi personalu pidpriemstv [Movement of staff motivation high performance enterprise], KhNU, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.

4. Pushkareva, K. A. (2010), "The model of formation of competitiveness of personnel of the organization", Vestnyk Moskovskoho hosudarstvennoho oblastnoho pedahohycheskoho unyversyteta. Seryia. Ekonomyka, vol. 2, pp. 61—64.

5. Semykina, M. V. (2003), Motyvatsiia konkurentospromozhnoi pratsi: teoriia i praktyka rehuliuвання [Competitive labor Motivation: Theory and Practice regulation], Pik, Kirovohrad, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2015 р.