

**СУЧАСНИЙ МЕХАНІЗМ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Висвітлено основні аспекти поняття "механізм" та "оцінювання механізму". Відображено основні елементи механізму оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства в контексті сучасних викликів. Виокремлено принципи дії механізму, оскільки вони характеризують основні засади його побудови, спрямовані на ефективне функціонування. Акцентовано увагу на сучасному методі оцінювання ефективності діяльності персоналу – управління за компетенціями, який у поєднанні із елементами методу управління за цілями ефективністю підприємства, вимагає попереднього формування моделі компетенцій і встановлення блоків компетенцій. Виокремлено та охарактеризовано функції механізму оцінювання ефективності персоналу.

**Ключові слова:** механізм оцінювання; функції механізму; ефективність персоналу; методи оцінювання; принципи оцінювання; сучасні тенденції.

**Вступ.** Серед важливих аспектів оцінювання ефективності персоналу виділяють технологічний, який безпосередньо прив'язаний до практичної діяльності підприємства і відображає механізм реалізації процесу оцінювання. Сьогодні відсутній єдино прийнятий підхід до визначення ефективності персоналу взагалі, що відповідно ускладнює вибір і механізму оцінювання ефективності. Науковці-теоретики пропонують різні концептуальні підходи до оцінювання, а практики керуються принципом економічної вигоди, при цьому часто нехтуючи інтересами персоналу. Конфліктність інтересів у процесі оцінювання ефективності персоналу породжує низку додаткових проблем, тому потрібно шукати такий механізм оцінювання, який не тільки забезпечить об'єктивність процедури оцінювання, але й гармонізує відносини колективу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** засвідчує наявність значного інтересу до проблематики оцінювання персоналу, особливо в сучасних реаліях економічного життя, коли значно зростає вага людського капіталу у загальній вартості підприємства та підвищується роль персоналу в досягненні конкурентних переваг на ринку. Тому цю проблему здебільшого висвітлюють науковці в контексті ефективності менеджменту персоналу взагалі або через призму маркетингу, соціалізаційні тенденції, ефективності праці (Zakharchyn & Sobol, 2016; Sybirtsev, 2004; Turchyna, 2011; Zakharchyn, Lyubomudrova & Sobol, 2016) та популяризації різних методик оцінювання персоналу підприємства (Yeskov & Pashuta, 2007; Labenska, 2007).

Сучасні підходи до оцінювання персоналу детально висвітлюють вітчизняні науковці як у фундаментальних наукових підручниках, так і на сторінках періодичних видань (Vynohradskyi, Vynohradska & Shkanova, 2009; Kolot, 2007; Mogilevkin, Novgorodov, Klinikov, 2012; Sivashenko, 2011). Однак відсутнє комплексне дослідження, в якому б інтегрувались в один механізм фактори, методи, функції, показники, критерії оцінювання, враховуючи сучасні тенденції та зовнішні впливи конкурентного середовища. З огляду на це, пропонується робота може істотно доповнити напрацювання науковців

у царині актуальної проблеми оцінювання ефективності персоналу підприємства.

**Мета роботи** – висвітлити основні аспекти сучасного механізму оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Багатоаспектна сутність поняття механізму, який поширений у технічній сфері, дає змогу цей термін використовувати і в системі менеджменту, прив'язуючись до економічних процесів. Оцінювання є однією із функцій менеджменту персоналу, яка за своїм змістом відображає реальні економічні процеси й результати, тому в механізмі оцінювання повинні поєднуватися ці аспекти. Для висвітлення матеріалу роботи, будемо послуговуватися авторським визначенням механізму оцінювання як сукупності взаємопов'язаних елементів, процесів, прийомів, методів, підходів та здійснення певних функцій задля досягнення мети. Кількісне та якісне наповнення складу цих елементів залежатиме від об'єкта оцінювання. У сутнісному наповненні механізму важливим є також взаємозв'язки і процеси, які відбуватимуться завдяки дії механізму і обов'язково мають динамічну властивість. Власне динамічність у взаємозв'язках і процесах надає якісного змісту поняттю "механізм оцінювання" Завдяки обов'язковій наявності елементів, їх динамічній взаємодії у поєднанні із процесом поняття "механізм" виділяють в окрему категорію менеджменту, поряд із такою категорією, як "система". Механізм серед інших категорій менеджменту дає відповідь на питання, як саме реалізовується певний процес, і, зокрема, процес оцінювання ефективності персоналу. Механізм оцінювання є важливим важелем впливу, тому його практичне використання сприятиме підвищенню ефективності процесу оцінювання та прийняття адекватних управлінських рішень. Загальну схему механізму оцінювання діяльності персоналу відображено на рисунку.

Цільова спрямованість механізму має вагоме значення, вона охоплює адміністративну, мотиваційну, інформаційну складові частини, тобто, використання механізму оцінювання повинно сприяти виробленню конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності

**Цитування за ДСТУ:** Склярчук Т. В. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства / Т. В. Склярчук, І. Б. Соболю // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. – 2017. – Вип. 27(2). – С. 72–75.

**Citation APA:** Skljjaruk, T. V., & Sobol, I. B. (2017). MODERN MECHANISM OF STAFF EFFECTIVENESS EVALUATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISES. *Scientific Bulletin of UNFU. Economic Series*, 27(2), 72–75. Retrieved from: <http://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/242>

використання всього персоналу підприємства та мотивування їх розвитку.

Принципи дії механізму характеризують основні засади його побудови, спрямовані на ефективне функціонування, тобто механізм оцінювання повинен відображати реальні, максимально об'єктивні результати процесу. Принципи дії механізму сприятимуть активізації цілеспрямованих дій у напрямку досягнення мети. До

принципів відносимо: системності, альтернативності, гнучкості, прозорості, динамічності, цілеспрямованості, об'єктивності, які співзвучні із загальними принципами менеджменту персоналу. До автономних принципів відносимо: алгоритмічність, адаптивність, комплексність, пріоритетність, співвимірність, пропорційність, гармонізації інтересів учасників процесу оцінювання, перспективність, інноваційність.



Рис. Механізм оцінювання ефективності персоналу (авторська розробка)

Принцип алгоритмічності передбачає чітку послідовність і етапність проведення процесу оцінювання, із встановленими часовими рамками, інструктивними вказівками та відповідальними. В умовах стрімких змін та динамічної непередбачуваності всіх процесів і явищ нашого суспільства, економіки тощо, важливим є принцип адаптивності до цих змін, який корелює із принципом гнучкості.

Принцип комплексності забезпечує спільну дію всіх елементів механізму у певній логічній системі та взаємозв'язку. Цей принцип диктує потребу оцінювати не окремого працівника як одиницю, а в комплексі із його відносинами та взаємозв'язками, оскільки соціалізація людини відбувається в певному колективі та впливає на результати діяльності. Пріоритетність передбачає, якому методу оцінювання потрібно надати перевагу залежно від напрямку оцінки та інших умов, які визначає конкретне підприємство. Принцип гармонізації інтересів спрямований на уникнення конфліктності внаслідок об'єктивізації оцінювання, постійного інформування про результати оцінювання. Цей принцип покликаний забезпечувати вигоду усім учасникам процесу, що уможливиться за попереднім узгодженням інтересів сторін та формування певних компромісних рішень.

Будь-який механізм, задіяний у процесах функціонування підприємства, характеризується доволі складною структурою, наявністю елементів із різними взаємозалежностями та зв'язками, що потребує особливого підходу до його формування. Механізм оцінювання має свою структуру й охоплює оцінку особистих якостей персоналу; оцінку праці (діяльності); оцінку результатів праці (діяльності). Зміст оцінки визначатиметься, власне, на яку складову частину спрямована процедура оцінювання. І від цього також залежатиме вибір методів, способів, показників та критеріїв оцінювання персоналу та ефективності діяльності. Наукові джерела пропонують такі методи оцінювання: управління за цілями, управління результативністю, атестація, асесмент-центр, метод 360, метод інтерв'ю, управління за компетенціями, оцінка трудової участі, збалансована система показників, базова оцінка ефективності праці, якість тру-

дового життя, оцінка за кінцевими результатами та інші. Серед перелічених методів бачимо ті, які мають яскраво виражені управлінські якості-управління за цілями, управління результативністю, управління за компетенціями; а також ті, які прив'язані до характеристики праці – оцінка трудової участі, базова оцінка ефективності праці; та відображають інтегрований підхід до оцінювання із спрямуванням на якість – збалансована система показників, якість трудового життя. Це далеко не повний перелік методів, але поширений у практичній діяльності підприємств. У наукових джерелах зазначено, що "об'єктивне і повноцінне оцінювання конкретних результатів роботи працівників вимагає використання багатьох методів. Окрім цього, оцінювання ефективності персоналу повинно охоплювати оцінку його потенціалу, тобто, здатність приносити необхідний результат у перспективі, враховуючи виклики сьогодення. Динамізм зовнішнього середовища вимагає перегляду компетенцій, оскільки змінюються не тільки технології, але й взаємовідносини між споживачем і підприємством (Zakharchyn & Sobol, 2016, p. 65).

Сучасним методом оцінювання ефективності діяльності персоналу є управління за компетенціями, який у поєднанні з елементами методу управління за цілями ефективністю підприємства, вимагає попереднього формування моделі компетенцій і встановлення блоків компетенцій, які кожне підприємство формує, виходячи із специфіки своєї діяльності та цілеспрямованого стратегічного розвитку. Однак обов'язковим є блок корпоративних (управління змінами, орієнтація на результат, управління талантами, корпоративне лідерство, командна співпраця), функціональних (професіоналізм, творчість, адаптаційна здатність, сприйняття інновацій тощо) і управлінських компетенцій (менеджмент персоналу, стратегічне мислення, ступінь впливу тощо).

Використання інструментарію у процесі оцінювання передбачає встановлення критеріїв оцінювання, що зумовлює їх диференціацію для різних видів робіт та категорій працівників. Критерії оцінювання ефективності діяльності працівників із домінуванням творчих елементів будуть відрізнятися від критеріїв оцінювання, наприклад, робітників основних та допоміжних виробництв,

що особливо характерно для підприємств машинобудування. Навіть працівники різних структурних підрозділів (відділ праці, служба управління персоналом, конструкторський відділ, служба технолога і т. ін.) повинні оцінюватися за різними критеріями. Вибір критеріїв, на думку науковців, залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність окремого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців (Vynohradskiy, Vynohradska & Shkanova, 2009, p. 203). Однак підсумкова оцінка за кожним критерієм повинна виходити на результат – "задовільно", "добре", "погано". Критерії оцінювання, як і показники, мають бути динамічними і відображати не тільки стан на конкретну дату, але й можливості працівника розкрити свій потенціал у майбутньому, що і є однією із вимог сучасного механізму оцінювання. Це методологічно й технологічне складне завдання, що вимагає спеціальної методики оцінювання із різноплановими критеріями і показниками оцінки. Щодо показників, то вони мають бути збалансованими між економічними і соціальними компонентами.

Прикладне значення механізму полягає у тому, що він допомагає грамотно управляти процесом оцінювання, оптимізуючи саму систему оцінювання. Цього можна досягти шляхом поєднання методів і способів оцінювання із попередньо встановленими стандартами і нормами оцінки.

На основі оцінювання керівництво підприємства приймає рішення щодо формування кадрового резерву, мотивування ефективних працівників, адаптацію персоналу, складання індивідуальних планів розвитку працівника, ротацию персоналу, зрештою, припинення контакту із працівником, який має негативну оцінку результату своєї діяльності.

Механізм оцінювання персоналу підприємства розглядають не автономно, а як одну із підсистем єдиного механізму управління ефективністю підприємства та підсистему в складній системі управління персоналом підприємства. Така подвійна участь у важливих системах функціонування підприємства надає йому особливої ваги і вимагає від менеджерів високої компетенції. У контексті цілісної системи управління ефективністю підприємства важливим завданням механізму оцінювання ефективності діяльності персоналу є посилення всієї системи. З огляду на це, ефективність механізму визначатиметься не вузько спрямованими цілями досягнення ефективності окремої людини, а всебічним підвищенням ефективності підприємства, забезпеченням перспективної конкурентоспроможності та сталого розвитку. Тому всі елементи механізму оцінювання ефективності персоналу взаємодоповнюють і перетинаються з елементами загального механізму управління ефективності. Це, зокрема, стосується принципів дії механізму, методів, частково показників, які використовують для оцінювання.

Окрім безпосередньої функції оцінювання, механізм виконує ще й інформаційну та регульовальну функції, які відображають прямий і зворотний зв'язок між суб'єктом та об'єктом оцінювання та здійснення певних регульовальних дій з боку керівництва для ефективного проведення процедури оцінювання. Реалізація функцій механізму оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства забезпечується безперервним обміном інформацією між усіма учасниками оцінювального

процесу. При цьому, до уваги беруть і чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, його персоналу, диктують потреба розвитку нових компетенцій і, відповідно, нові підходи до оцінювання. Відтак, це забезпечує реалізацію принципу гнучкості механізму й адекватності сучасним реаліям. У змісті механізму закладено також організаційну функцію, тобто сам механізм, пов'язуючи воєдино всі елементи і взаємозв'язки, уможливило організацію ефективної оцінювальної процедури, алгоритмізуючи її за певними діями. Ці дії, об'єднуючись у певні етапи, передбачають, зокрема, формування відповідних стандартів виконання робіт та досягнення бажаного результату; встановлення відповідних показників і критеріїв оцінювання ефективності для кожного виду роботи; забезпечення процедури оцінювання методичним інструментарієм і технічними засобами; інформаційний супровід цієї процедури, тобто пряме і зворотне комунікування учасників процедури оцінювання, прийняття відповідного управлінського рішення. Висловлюючись технічними термінами, завдяки функціям механізму відбувається трансформація руху, тобто передача енергії (технічне трактування). Поєднуючи статику й динаміку, таким чином можна вважати, що механізм оцінювання виконує ще й енергетичну функцію, завдяки якій досягається раціональне поєднання всіх елементів механізму і зниження затрат на процедуру оцінювання. На основі отриманого результату буде здійснено ще одну дію-прийняття управлінського рішення, наслідком якої стануть наступні дії – активність працівника, якого оцінювали. Отже, енергія механізму спрямована на те, щоб енергія дії, (виконання функцій) перетворювалася в енергію досягнення цілей. Енергетична функція механізму повністю відображає його динамічний аспект. Однак поняття динамічності має ще й інший аспект. Механізм може змінюватися під впливом багатьох чинників, тобто керівна система завжди повинна підбирати сучасний механізм, адекватний до вимог часу. Отже, можливий перегляд і перегрупування елементів механізму, але із обов'язковим дотриманням пропорції взаємозв'язків і взаємозалежностей. Тобто форми і методи оцінювання діяльності персоналу мають бути адекватними до умов, в яких ця діяльність протікає, а вибраний інструментарій оцінювання максимально повинен відповідати принципам об'єктивності, інноваційності, гнучкості, прозорості, динамічності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Використання в менеджменті персоналу механізму оцінювання ефективності персоналу забезпечує підвищення рівня якості та об'єктивності процесу оцінювання. Завдяки налагодженим взаємозв'язкам між усіма елементами механізму в процесі оцінювання знімається багато суперечливих питань, а використання методичного інструментарію (методів, показників, критеріїв оцінювання) спрощує процедуру оцінювання. Виклики сьогодення ставлять на повістку дня перегляд принципів функціонування механізму в напрямку посилення інноваційними принципами. Зміна змісту й характеру праці та поява нових функціональних обов'язків персоналу під впливом інтелектуалізації суспільства, гуманізації та соціалізації праці, загострення конкуренції вимагають формування сучасних компетенцій, які повинні впливати на ефективність персоналу. Оцінювання на

основі компетентнісного підходу в поєднанні з іншими методами оцінювання (оцінювання талантів, оцінювання потенціалу персоналу тощо) якраз і надають механізмові сучасного характеру.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на забезпечення оптимального поєднання традиційних та інноваційних складників у структурі механізму. Це, зокрема, стосується методів, критеріїв і показників оцінювання ефективності персоналу, які в умовах трансформаційних процесів економіки та інтелектуалізації праці й систем менеджменту повинні набувати нового змісту і форми.

### Перелік використаних джерел

- Daniuk, V. M. (2006). *Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navch. posibn.* Kyiv: KNEU, 276 p. [in Ukrainian]
- Kolot, A. M. (2007). Innovatsiina pratsia ta intelektualnyi kapital u systemi faktoriv formuvannia ekonomiky znan. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, 2(1), 350–365. Spetsvyp.: Upravlinnia liudskymu resursamy: problemy teorii ta praktyky. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]
- Labenska, T. M. (2007). Rozroblennia metodyky otsinky personalu pidpriemstva. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 4, 160–164. [in Ukrainian]

- Mogilevkin, E. A., Novgorodov, A. S., Klinikov, S. V. (2012). *HR-instrumenty: prakticheskaja ocenka. Kak vyjavit sotrudnikov, kotorye mogut dat maksimalnyj rezultat: uchebno-prakt. posobie.* SPb.: Rech, 320 p. [in Russian]
- Sivashenko, T. (2011). Suchasni pidkhody do otsinky personalu. *Ekonomichniy analiz*, 8(2), 315–317. [in Ukrainian]
- Sybirtsev, V. V. (2004). *Otsinka sotsialnoho stanu vyrobnychoho kolektyvu v umovakh antykrizovoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy.* Kirovohrad: Tsentralno-Ukrainske vydavnytstvo, 184 p. [in Ukrainian]
- Turchyna, V. M. (2011). Informatsine ta prohramne zabezpechennia upravlinnia efektyvnistiu pratsi. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 4(49), vol. 2, 259–264. Poltava: PU-ET. [in Ukrainian]
- Vynohradskiy, M. D., Vynohradska, A. M., & Shkanova, O. M. (2009). *Upravlinnia personalom (Vol. 2).* Kyiv: Tsentr navch. lit-ry, 502 p. [in Ukrainian]
- Yeskov, O. L., & Pashuta, M. T. (2007). Otsinka personalu – vazhlyvyi chynnyk sertyfikatsii kadriv. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 3(70), 157–160. [in Ukrainian]
- Zakharchyn, H. M., & Sobol, I. B. (2016). Otsiniuvannia efektyvnosti personalu promyslovoho pidpriemstva na zasadakh marketynhu. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu "Lvivska politehnika". Seriya: Marketynh i lohistyka*, 846, 62–67. [in Ukrainian]
- Zakharchyn, H. M., Lyubomudrova, N. P., & Sobol, I. B. (2016). Motivation and evaluation of personnel in modern challenging environment. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 3(1), 31–34.

**Т. В. Склярук, І. Б. Соболю**

## СОВРЕМЕННЫЙ МЕХАНИЗМ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Освещены основные аспекты понятия "механизм" и "оценка механизма". Отражены основные элементы механизма оценки эффективности персонала промышленного предприятия в контексте современных вызовов. Выделены принципы действия механизма, поскольку они характеризуют основные принципы его построения, направленные на эффективное функционирование, а механизм оценки должен отражать реальные, максимально объективные результаты процесса. Акцентировано внимание на современном методе оценки эффективности деятельности персонала – управление по компетенциям, который в сочетании с элементами метода управления по целям эффективностью предприятия, требует предварительного формирования модели компетенций и установки блоков компетенций. Выделены и охарактеризованы функции механизма оценки эффективности персонала.

**Ключевые слова:** механизм оценки; функции механизма; эффективность персонала; методы оценки; принципы оценивания; современные тенденции.

**T. V. Sklyaruk, I. B. Sobol**

## MODERN MECHANISM OF STAFF EFFECTIVENESS EVALUATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Nowadays lack of unified approach in determining the employees performance complicates the choice of mechanism of performance evaluation. So it is necessary to search for a mechanism of evaluation, which will both provide objectivity in assessment procedures, and harmonize relations among the staff. Thus, the aim of the study is to identify major aspects of modern mechanisms that help evaluate the employees productivity in the industrial enterprises. Our study proves that the mechanism of evaluation is an important lever of influence, so its practical use improves the same process of evaluation and taking the appropriate managing decisions. We have highlighted the main aspects of the concept of "mechanism" and "evaluation mechanism". A general scheme of the staff evaluation mechanism consists of the following units: purpose, principles, functions, structure and instruments. We have also reflected the main elements of the mechanism of evaluating of the effectiveness of personnel of industrial enterprises in the context of current challenges. The attention to modern methods of evaluating performance of staff – management competence, which combined elements of the method of management by objectives performance enterprises require prior forming a model of competence and installing blocks competencies. Some features of the mechanism of evaluating the effectiveness of personnel are allocated and described. Finally, we have concluded that using the mechanism of performance evaluation in human resources management enhances the quality and objectivity of the evaluation. Due to the established relationships between all the elements of the mechanism in the assessment process, many controversial issues are removed and the use of methodological tools simplifies the evaluation. Assessment based on the competence approach in combination with other methods of assessment (assessment of talent, evaluation of staff potential, etc.) provides a mechanism with a modern character.

**Keywords:** evaluation mechanism; function mechanism; efficiency of staff; assessment methods; principles of assessment; current trend.

### Інформація про авторів:

**Склярук Тетяна Василівна**, канд. екон. наук, старший викладач, НУ "Львівська політехніка", м. Львів, Україна.

Email: tetiana.v.sklyaruk@lpnu.ua

**Соболю Іван Богданович**, аспірант, НУ "Львівська політехніка", м. Львів, Україна.

Email: Sssnicchoga@yahoo.com