

УДК 331.108:[621:65.012.7]

ВЕДЕРНИКОВ М. Д., БАЗАЛІЙСЬКА Н. П.  
Хмельницький національний університет

## ОСНОВНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕДУРИ КОНТРОЛЮ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Розглянуто особливості проведення процедури контролю трудової поведінки персоналу. Розроблено оціночний лист атестації персоналу із врахуванням поведінкових елементів трудової діяльності. Сформовано шкалу оцінних ознак показників трудової поведінки персоналу на машинобудівному підприємстві.*

*Ключові слова: трудова поведінка, контроль, оцінювання трудової поведінки персоналу.*

VEDERNIKOV M. D., BAZALIYSKA N. P.  
Khmelnitsky National University

## BASIS PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION THE CONTROL OF LABOUR BEHAVIOR OF PERSONNEL ON ENGINEERING ENTERPRISE

*The problem of evaluation of work behavior, has not only not solved, but not even formulated in principle. But the attempts to construct a measuring instrument of labor behavior should not be left as labor behavior of the employee acquires the status of a strategic factor in the viability of the modern enterprise. In article are formulated peculiarities of the control of labour behavior of personnel. Personnel certification of the evaluation sheet with account the behavioral elements of work are developed. The scale of evaluation characteristics of labour behavior of personnel at an engineering enterprise are formed.*

*Key words: labour behavior of personnel, control, evaluation of labour behavior of personnel.*

**Вступ.** Вітчизняні машинобудівні підприємства на сьогодні перебувають у вкрай нестабільній ситуації, тому вижити зможуть лише ті, які будуть спрямовані на впровадження принципово нових, сучасних технологій управління господарською діяльністю. Тому управління персоналом нового типу на засадах контролю трудової поведінки персоналу в сучасних умовах об'єктивно необхідно промисловим підприємствам для поліпшення їх економічних показників та забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі.

**Постановка проблеми.** Контроль трудової поведінки персоналу є необхідним засобом вивчення якісного складу людських ресурсів підприємства, його сильних та слабких сторін, а також основою для удосконалення індивідуальних творчих, інтелектуальних здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. На жаль, сучасна система менеджменту вітчизняних машинобудівних підприємств продовжує ігнорувати важливість та необхідність проведення контролю трудової поведінки через недостатню наукову та практично-рекомендаційну обґрунтованість принципів та засадів її реалізації.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** На початку ХХ ст. французький вчений А. Файоль вперше визначив контроль як одну з функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) [1, с. 67]. Метою контролю за А. Файолем є виявлення та виправлення помилок, а також запобігання їх появі у майбутньому. Особливості застосування контролю в сфері управління трудовою діяльністю персоналу викладені у працях таких вітчизняних науковців, як М.С. Дороніна, М.Д. Ведерніков, О.А. Грішнова, А.М. Колот, Л.С. Лісогор, Н.Д. Лук'янченко, Г.В. Назарова, А.П. Ревенко, Я. В. Ромусік, М. П. Соколик, Л. В. Шаульська, О. М. Ястремська та зарубіжних вчених – М. Армстронг, А. Файоль, П. Друкер, Г. Емерсон, Д. Сінк, Б. Такман, Ф. Тейлор, Л. Томпсон, Д. Торрінгтон, Дж. Харрінгтон, Л. Холл [1-3]. Однак застосування процедури контролю в аспекті управління трудовою поведінкою персоналу, на жаль, поки що залишається поза увагою науковців.

**Постановка завдання.** Проблема оцінки трудової поведінки, поки що не тільки не вирішена, але навіть не сформульована в принципі. Проте спроби побудувати інструментарій оцінювання й контролю трудової поведінки не слід залишати, оскільки трудова поведінка працівника набуває статусу стратегічного фактора в забезпечення ефективності трудової діяльності персоналу сучасного машинобудівного підприємства.

Отже, основною метою нашого дослідження являється виокремлення основних засад реалізації процедури контролю трудової поведінки персоналу.

Для досягнення мети в роботі були сформульовані наступні завдання: обґрунтувати необхідність проведення контролю трудової поведінки персоналу на промисловому підприємстві; визначити особливості

реалізації контролю трудової поведінки; розробити оціночний лист із врахуванням основних показників оцінювання трудової поведінки персоналу; сформулювати шкалу оцінних ознак показників трудової поведінки.

**Основний матеріал і результати.** На жаль, трудова поведінка персоналу поки ще не стала традиційним об'єктом уваги традиційного менеджменту промислових підприємств, проте «несміливі» спроби її аналізу поступово починають здійснюватися. Сфера управління трудовою поведінкою персоналу на машинобудівних підприємствах є найменш теоретично і практично розробленою через наукову проблематичність адаптувати до неї відомі постулати менеджменту (його загальні й спеціальні функції, інструменти, важелі, принципи управління). Тому виникає актуальна необхідність проведення контролю трудової поведінки в сфері управління персоналом машинобудівного підприємства.

Слід наголосити також, що в сучасному машинобудівному виробництві нерегульованість трудової поведінки персоналу створює проблеми як організаційно-технічного так і фінансового характеру, оскільки нерациональна трудова поведінка працівника на робочому місці призводить до зниження професійної надійності та індивідуальної ефективності трудової діяльності через втрату здатності особистості своєчасно і з необхідною точністю виконувати надані їй виробничі завдання; здатності до безпомилкової, витривалої, інтенсивної, високопродуктивної та результативної роботи. Як результат, неефективне використання робочого часу працівником; недотримання трудової дисципліни на робочому місці; зниження якості, а отже, й конкурентоспроможності виготовленої працівником продукції; зменшення прибутковості виробництва і, відповідно, знецінення ринкової вартості машинобудівного підприємства. Як підтвердження сформованого висновку наведемо вислів одного з найвідоміших дослідників організаційної поведінки Дж. Ньюстрома: «Головною метою управлінської системи є оволодіння навичками управління поведінкою людей в процесі праці і їх вдосконалення. Менеджер несе відповідальність за результати виконання робочих завдань, а значить, можливості впливу на поведінку працівників і діяльність команд мають для нього життєво важливе значення» [2, с. 15]. Таким чином, визначити шляхи підвищення ефективності трудової діяльності персоналу машинобудівних підприємств неможливо без реалізації процедури контролю трудової поведінки персоналу.

Контроль трудової поведінки може проводитися періодично, при цьому трансформуючись в атестацію, однак зберігаючи логічну сутність. Тобто, атестація виступає методом проведення контролю трудової поведінки працівника на машинобудівному підприємстві. Це процедура, яка передбачає визначення рівня кваліфікації знань, практичних навичок, індивідуальних якостей (особистісних, професійних, ділових та результативних) працівників і встановлення їх відповідності робочим місцям, посадам, які вони займають. Відповідно, основними завданнями проведення атестації на основі контролю трудової поведінки є, перш за все, визначення шляхів найбільш ефективного використання трудового потенціалу кожного працівника в межах відповідного виробничого підрозділу та підприємства в цілому; прийняття правильних рішень щодо необхідності підвищення кваліфікації чи набуття нової спеціальності; визначення винагороди за результатами трудової діяльності особи. Як стверджує, Крушельницька О.В., «Основне завдання атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників» [3, с. 145]. Атестація, при цьому виконує функцію як контролю, так і стимулювання працівника до більш якісної та продуктивної трудової поведінки. Одним із можливих способів узагальнення результатів проведеної оцінки показників трудової поведінки працівника є розробка оціночних листів. Вважаємо за доцільне використання під час атестації персоналу на машинобудівних підприємствах оціночного листа (рис. 1), який враховує найважливіші показники оцінювання трудової поведінки та дозволяє розрахувати комплексний показник оцінювання трудової поведінки працівника.

Тобто, атестація дозволяє комплексно оцінити особистісні, професійні, ділові та результативні характеристики трудової поведінки працівника та встановити їх відповідність вимогам посади, робочого місця та трудової діяльності в цілому. Однак успіх атестації визначається використанням достовірних показників оцінювання трудової поведінки працівника, які нами було попередньо визначено як 14 найбільш важливих із 48 загальних показників. Оцінка особистісних, професійних, ділових та результативних показників трудової поведінки – це регулярний контроль керівником своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути покращені.

Оціночний лист						
Прізвище, ім'я, по-батькові працівника _____						
Посада працівника _____						
№ з/п	Групи показників оцінювання трудової поведінки	Показники оцінювання трудової поведінки	Код	Позначення	Ваговий коефіцієнт	Оцінка
1	ОСОБИСТІСНІ	1. Якість уваги	O4	X1	0,07196	
		2. Швидкість розумової працездатності	O5	X2	0,1019	
		3. Емоційна витримка	O9	X3	0,07429	
2	ПРОФЕСІЙНІ	1. Відповідальність	P1	X4	0,01952	
		2. Професійна компетентність	P4	X5	0,06545	
		3. Винахідницька і раціоналізаторська діяльність	P11	X6	0,09687	
3	ДІЛОВІ	1. Креативність	D1	X7	0,09015	
		2. Комунікабельність	D2	X8	0,08371	
		3. Активність в роботі	D9	X9	0,1105	
		4. Здатність до чіткої організації роботи	D15	X10	0,06588	
4	РЕЗУЛЬТАТИВНІ	1. Здатність до забезпечення необхідної якості праці	P1	X11	0,09146	
		2. Здатність до виконання науково обґрунтованої норми праці	P8	X12	0,03264	
		3. Здатність до виконання роботи у зазначений термін	P9	X13	0,02925	
		4. Здатність до виконання дорученого виробничого завдання	P10	X14	0,0664	
КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ						

**Рис. 1. Оціночний лист як елемент контролю трудової поведінки персоналу в процесі проведення періодичної атестації на машинобудівному підприємстві**

Контроль трудової поведінки є необхідним засобом вивчення якісного складу персоналу на машинобудівному підприємстві, встановлення його сильних і слабких сторін, виступає основою удосконалення індивідуальної трудової діяльності працівника. Завдяки такому контролю з'являється управлінська можливість комплексно впливати на кожного працівника з врахуванням його потенційних можливостей покращення особистісних, професійних, ділових та результативних якостей. При цьому контроль трудової поведінки виконуватиме наступні завдання системи ефективного управління персоналом на підприємстві: надання достовірної інформації про якісний склад персоналу за допомогою комплексного врахування особистісних, ділових, професійних та результативних характеристик кожного працівника; своєчасне виявлення та усунення умов невідповідності працівника виконуваним виробничим та вимогам робочого місця, що призводить до неефективної трудової діяльності працівника; надання допомоги в прийнятті найбільш ефективних управлінських рішень щодо поліпшення складових трудового потенціалу на основі комплексного оцінювання показників їх трудової поведінки; виявлення потенційних можливостей та резервів зростання продуктивності трудової діяльності та їх врахування в процесі визначення напрямків підвищення кваліфікації персоналу.

Оцінку показників трудової поведінки працівника на машинобудівному підприємстві слід здійснювати на основі розробленої шкали оцінних характеристик кожного із 14 показників трудової поведінки. Так, показник «Креативність», який відноситься до групи особистісних показників трудової поведінки необхідно оцінювати на основі шкали оцінних характеристик, представленій в табл. 1. Залежно від наявної характеристики показника трудової поведінки працівнику слід виставити відповідний бал від 5 до 2. Відповідно потрібно оцінити усі інші показники трудової поведінки.

Застосовуючи розроблені рекомендації щодо оцінювання показників трудової поведінки працівника на основі бальної оцінки за відповідними ознаками характеристик трудової поведінки та за допомогою розрахунку інтегрального показника оцінювання трудової поведінки управлінський персонал

машинобудівного підприємства отримує можливість кількісно та комплексно оцінити трудову поведінку кожного працівника та персоналу підприємства загалом.

Таблиця 1

**Шкала оцінних ознак показника трудової поведінки «Креативність»**

Оцінна характеристика трудової поведінки працівника	Бальна оцінка
Працівник здатний до розробки нових деталей, нових технологій і нових виробів, до їх впровадження. Працівнику притаманна наукова творчість в процесі праці, досягнення значимих інноваційних результатів. Працівник схильний до генерування нових ідей, творчого мислення, швидкого вирішення будь-яких проблемних ситуацій за допомогою нестандартних рішень.	Відмінно
Працівник володіє здатністю відхилятися від традиційних схем мислення, розробки оригінальних ідей та виробів, які являють собою значиму нову комбінацію вже існуючих властивостей матеріалів або ж містять абсолютно нові властивості або матеріали.	Добре
Працівник здатний до розробки ідей, які відрізняються від тих, які вже існують, ці ідеї не є абсолютно абсурдними і можуть знайти застосування для вирішення якої-небудь виробничої проблеми.	Задовільно
Працівник не володіє здатністю щодо розробки нових ідей та виробів, здійснює свою трудову діяльність у чіткій відповідності до виробничого завдання, не спроможний самостійно прийняти рішення щодо шляхів розв'язання будь-якої проблемної ситуації.	Незадовільно

Атестаційна комісія, аналізуючи отриманий інтегральний показник оцінки трудової поведінки працівника приймає рішення про відповідність працівника виконуваним виробничим функціям, визначає заходи щодо подальшого навчання та перепідготовки працівника, а також розробляє напрямки покращення індивідуальної трудової поведінки.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, реалізація процедури контролю трудової поведінки персоналу за допомогою кількісного методу оцінювання найсуттєвіших показників трудової поведінки дозволяє отримати в процесі атестації дозволяє об'єктивну інформацію про індивідуальні особливості трудової діяльності працівника на конкретному робочому місці; відповідність працівника виконуваним виробничим функціям; надійність трудової діяльності працівника в межах виробничого підрозділу; наявність чи відсутність необхідності переміщення працівника з одного виробничого підрозділу в інший, а також можливу заміну виконуваних трудових функцій працівника.

### Література

1. Файоль А. Общее и промышленное управление : пер. с фр. / А. Файоль ; науч. ред. Е.А. Кочергина. – М. : Контроллинг, 1992. – 112 с.
2. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис; пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Изд. «Питер», 2000. – 448 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. –К., «Кондор». —2005. – 308 с.

Надійшла 12.11.2016; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.