

УДК 658.3.007:331.108.43

Альона Климчук

**МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ  
НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Алёна Климчук

**МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА  
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Alona Klymchuk

**METHODOLOGY ANALYSIS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISE PERSONNEL  
ASSESSMENT**

Актуальність цієї статті пояснюється тим, що незважаючи на те, що нині на промислових підприємствах досить успішно адаптовані зарубіжні методи оцінювання професійних якостей персоналу, ще й досі не опрацьовано стандартного підходу щодо вибору необхідного методу, що і вимагає проведення більш глибоких наукових досліджень у цьому напрямі. Мета статті полягає у дослідженні методів оцінювання професійних якостей персоналу на промисловому підприємстві з метою виявлення найбільш значущих для кожного окремого підприємства.

Так, аналіз відомих методів оцінювання професійних якостей на промислових підприємствах дав змогу виділити: комплексне оцінювання на основі застосування бальної системи; методи: оцінки індивідуального внеску за КТУ; експертної оцінки; оцінки віддачі; графічного шкалювання, альтернативного ранжування, анкет, попарного порівняння, примусового розподілу, оцінки за рівнем досягнення цілей і критичних випадків. З метою оцінювання професійних якостей персоналу запропоновано використовувати комплексні методи, що є адаптованими для конкретного підприємства.

**Ключові слова:** оцінювання персоналу, методи оцінювання персоналу, професійні якості персоналу, професійно-діловий рівень, інвестиції в персонал.

Бібл.: 7.

Актуальность данной статьи объясняется тем, что несмотря на то, что сейчас на промышленных предприятиях достаточно успешно адаптированы зарубежные методы оценки профессиональных качеств персонала, еще не обработаны стандартные подходы к выбору необходимого метода, что обуславливает проведение более углубленных научных исследований в этом направлении. Цель статьи заключается в исследовании методов оценки профессиональных качеств персонала на промышленном предприятии для выявления наиболее значимых для каждого отдельного предприятия.

Поэтому, анализ существующих методов оценки профессиональных качеств на промышленных предприятиях дал возможность определить: комплексную оценку на основе применения балльной системы; методы: оценки индивидуального вклада по КТУ; экспертной оценки; оценки отдачи; графического шкалирования, альтернативного ранжирования, анкет, парного сравнения, принудительного распределения, оценки по уровню достижения целей и критических случаев. С целью оценки профессиональных качеств персонала предложено использовать комплексные методы, которые являются адаптированными для конкретного предприятия.

**Ключевые слова:** оценка персонала, методы оценки персонала, профессиональные качества персонала, профессионально-деловой уровень, инвестиции в персонал.

Библ.: 7.

The relevance of this article is because despite the fact that nowadays at the industrial enterprises foreign methods are successfully adapted, for assessing the professional qualities of personnel a standard approach to selecting the desired method has not yet worked out, which requires more in-depth research in this area. The purpose of the article is to study methods for the professional qualities assessment of personnel at the industrial enterprise to identify the most important for individual enterprise.

The article analyzes the existing methodology of personnel evaluation at the industrial enterprises. The most optimal methodology assessment that should be used in the present conditions of economic relations are proposed, including distinguished: a comprehensive assessment on the basis of point system; methods of: individual contributions by the coefficient of labor participation; peer review; impact assessment; graphics scaling, alternative ranking, profiles, pairwise comparison, forced distribution, assessment of the level of goals achievement and critical cases. For the purpose of assessment the professional skills of the personnel, the complex methods, that are adapted to the specific enterprise are proposed to use.

**Key words:** assessment of personnel, methodology of personnel assessment, the professional quality of personnel, professional-level business, investment in staff.

Bibl.: 7.

JEL Classification: L 510, M 54

**Постановка проблеми.** Враховуючи те, що людський фактор визнаний вирішальним у забезпеченні успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, актуальність окресленої проблеми полягає у застосуванні адекватних методів оцінювання

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

професійних якостей персоналу на всіх етапах управління ним, що дають можливість визначити дійсну економічну зацікавленість працівників у продуктивному та якісному виконанні поставлених перед ними завдань, а також розробити дієві механізми мотивації та стимулювання персоналу підприємств. Сьогодні на промислових підприємствах досить успішно адаптовані зарубіжні методи оцінювання професійних якостей персоналу, але й досі не опрацьовано стандартного підходу щодо вибору необхідного методу, що і вимагає проведення більш глибоких досліджень у цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі нараховується багато теоретико-методологічних підходів, пов'язаних із дослідженням проблем оцінки професійних якостей персоналу на промислових підприємствах. Серед науковців, які приділяли увагу вивченню цієї проблеми, варто виділити таких, як Д. П. Богиня, Г. А. Дмитренко, А. М. Колот, Л. Г. Мельник, А. В. Музиченко-Козловський, В. Г. Никифоренко, В. М. Нижник, Я. Фитценц, М. А. Хьюзлід та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Наявність підходів, пов'язаних із прийняттям рішень щодо оцінювання професійних якостей персоналу, обумовлює необхідність виділення показників, які відображають різноманітні характеристики оцінювання професійних якостей працівників, вимірювання яких у процесі управління на підприємстві має бути здійснене при мінімальних витратах. Враховуючи те, що подібні методи викликають багато суперечок як у теоретиків, так й у практиків, окреслені питання потребують проведення подальших досліджень.

**Мета статті.** Головною метою статті є дослідження методів оцінювання професійних якостей персоналу на промисловому підприємстві з метою виявлення найбільш значущих для кожного окремого підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінювання потенціалу персоналу на промисловому підприємстві дозволяє встановити його професійну придатність, визначити відповідність його якостей вимогам робочого місця на основі нормативних характеристик робочого місця, вагових коефіцієнтів цих характеристик і бальних оцінок якостей людини. Оцінювання ділових якостей персоналу істотно доповнює оцінку їхнього потенціалу й оцінку підсумків роботи. Своєчасне виявлення необхідних якостей і запобігання розвитку небажаних дозволяє прогнозувати поведінку працівників у критичних ситуаціях, орієнтує керівника та працівника на поповнення знань, допомагає правильно оцінити ризик невдачі. Оцінювання потенціалу персоналу та його професійних якостей можна здійснити на основі сукупності методів, що включає самооцінку якостей на основі анкетування й інтерв'ювання; аналіз професійних знань; психологічне тестування; експертне оцінювання; вивчення недоліків, захоплень і шкідливих звичок людини; спілкування безпосередньо з керівником [1, с. 47].

Найбільш дієвим методом оцінювання професійних якостей персоналу є його комплексне оцінювання на основі застосування балової системи, що являє собою кількісне вираження за допомогою балів найбільш важливих характеристик працівника і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівника оцінюються його професійно-діловий рівень ( $K_n$ ) і ділові якості ( $D_n$ ), що є необхідними для виконання відповідальних завдань. Як параметри, що характеризують роботу, враховуються складність ( $C_n$ ) і результати ( $P_n$ ) праці. Комплексне оцінювання конкретного працівника ( $K_{o.n.}$ ) здійснюється за такою формулою [2]:

Коефіцієнт 0,5 було визначено Науково-дослідним інститутом праці емпіричним шляхом і введено у формулу з метою посилення значущості оцінки.

$$K_{o.n.} = 0,5 \cdot K_n \cdot D_n + C_n \cdot P_n. \quad (1)$$

У процесі оцінювання професійно-ділового рівня персоналу використовується єдиний набір характеристик, що включає освіту, стаж роботи за спеціальністю, активність

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

участі в системі підвищення кваліфікації з їхньою незмінною питомою вагою. Усі працівники розділені за освітою на кілька груп (загальна середня освіта, ПТУ, середня спеціальна, вища й інші), кожній з яких надається балова оцінка. Залежно від тривалості стажу кожен рік роботи оцінюється певною кількістю балів (до 15 років – 0,01 бал за рік, за 15 і більше – 0,15 бала за рік). На підставі форми підготовки і підвищення кваліфікації працівнику також виставляється балова оцінка. У зв'язку з цим коефіцієнт професійно-ділового рівня ( $K_n$ ) визначається за формулою [3]:

$$K_n = \frac{(O + C + A)}{0,85}, \quad (2)$$

де  $O$  – оцінка освіти, бал;

$C$  – оцінка стажу роботи за спеціальністю, бал;

$A$  – активність участі у системі підвищення професійної майстерності, бал;

$0,85$  – максимальна балова оцінка професійно-ділового рівня.

Кожна характеристика ділових якостей оцінюється в балах і має чотири рівні прояву: низький – 0,5, середній – 1, вище за середній – 2, високий – 3. Підсумовуванням рівнів характеристик з урахуванням їхньої питомої ваги працівнику встановлюється оцінка всієї сукупності ділових якостей ( $D_n$ ).

Ознаки, що впливають на складність роботи працівників і потребують більшого досвіду та зусиль, покладені в основу оцінювання складності функцій працівника. Коефіцієнт складності функцій ( $C_n$ ), що являє собою відношення суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням їхньої питомої ваги до постійної величини 8,3 (максимальна балова оцінка за всіма ознаками складності функцій працівника), забезпечує порівнянність оцінок складності праці від працівника до директора.

Оцінка результатів праці ( $P_n$ ), що визначається підсумовуванням оцінок рівнів ознак, які характеризують результати діяльності працівників, з урахуванням їхньої питомої ваги, охоплює кількісні та якісні параметри виконуваних робіт.

З метою підвищення об'єктивності оцінювання професійних якостей персоналу багатьма вченими підкреслюється важливість оцінювання індивідуального внеску працівників. Найбільшого поширення при визначенні трудового внеску набув коефіцієнт трудової участі (КТУ), який розраховується за допомогою коефіцієнтів підвищення та пониження, що характеризують окремі сторони роботи і можуть розроблятися підприємством або його підрозділами самостійно. Так, підвищення значення трудової участі може бути забезпечено за рахунок: впровадження раціоналізаторських пропозицій, збільшення обсягу робіт за рахунок зростання продуктивності роботи з використанням обґрунтованих норм праці; а пониження – за порушення термінів виконання завдань, вироблення неякісної продукції, порушення трудової дисципліни.

Перевагами методу оцінювання індивідуального внеску за КТУ є диференціація внеску працівників, оплата за працею, спрямованість на кінцеві результати виробництва, сполучення матеріального і морального заохочення. Однак суб'єктивність цього показника і показників шкали надбавок і знижень, а також трудомісткість розрахунку заробітної плати за КТУ в порівнянні з фіксованими окладами знижують цінність цього методу [4].

Метод експертної оцінки, будучи одним із способів оцінювання професійних якостей персоналу, полягає у проведенні опитування керівників підрозділів, мета якого полягає у з'ясуванні їхньої думки про роботу менеджерів з персоналу на підприємстві. Переваги цієї методу полягають у простоті реалізації й відсутності необхідності залучення додаткових ресурсів. При цьому серед недоліків виділяють неминучий суб'єктивізм в оцінках.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Метод оцінювання віддачі інвестицій застосовується для оцінювання віддачі, що отримує підприємство на кожну гривню інвестицій, вкладених у персонал.

Виділяються такі різновиди методу:

1. «Проста» віддача від інвестицій (Simple HR ROI), що розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{(R - I)}{I * 100\%}, \quad (3)$$

де  $ROI$  – віддача від інвестицій, %;

$R$  – отриманий прибуток;

$I$  – здійснені витрати.

2. Методика Я. Фітценца [1, с. 140]. Результативність служби персоналу визначається через оцінку ефективності інвестицій у людський капітал і розраховується за такою формулою:

$$HCROI = \frac{R - I - (O + L)}{O + L}, \quad (4)$$

де  $HCROI$  – коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал;

$R$  – отриманий прибуток;

$I$  – здійснені витрати;

$O$  – оплата праці;

$L$  – пільги й компенсації.

Передбачається, що при ефективному використанні всіх видів витрат на співробітників служба персоналу може впливати на величину цього коефіцієнта.

3. Методика Д. Філіпса [2] складається з таких показників:

– показник відсутності на робочому місці (розраховується як сума прогулів і позапланових звільнень співробітників);

– показник задоволеності співробітників (визначається відсоток працівників, задоволених своєю роботою, за допомогою методів анкетування або опитування);

– оцінка інвестицій у кадрову службу (розраховується як відношення витрат служби персоналу до операційних витрат підприємства);

– показник витрат по управлінню персоналом на 1 співробітника (розраховується як відношення витрат служби персоналу до кількості працівників підприємства);

– показник єдності й згоди на підприємстві (підраховується на основі статистичних даних з продуктивності й оцінки ефективності праці).

Ще однією складовою процедури оцінювання професійних якостей персоналу підприємства є оцінювання виконання працівниками своїх обов'язків [5]. З цією метою застосовуються методи: графічного шкалювання, альтернативного ранжування, анкет (альтернативних характеристик), попарного порівняння, примусового розподілу, МВО (оцінка за рівнем досягнення цілей) і критичних випадків.

Графічне шкалювання передбачає бальне визначення показників, що характеризує рівень виконання обов'язків. Цей метод зручний і економічний, однак числове значення показника, що передбачає широке поле інтерпретації в оцінювача, знижує об'єктивність цього методу.

При використанні методу альтернативного ранжування спочатку складається ранжований ряд за кожним показником (наприклад, співробітник 1 > співробітника 2 > співробітника 3), потім розраховується сумарна оцінка працівників додаванням окремих рангів. Недоліки цього методу, що полягають у суб'єктивності оцінки, ненормованій шкалі ранжування, є причиною його рідкого застосування.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Метод анкет не використовує систематизовані способи виміру. Оцінювач на основі переліку висловлювань про якості співробітника відзначає відповідність чи невідповідність конкретного висловлювання цьому образу. Виявити найвищі рейтинги у різних співробітників за певними показниками оцінки на основі послідовного порівняння одного з одним, дозволяє метод попарного порівняння [6, с. 140].

Метод примусового розподілу використовується для усунення необґрунтованого завищення керівниками оцінок своїх співробітників. Відповідно до нього відсотки розподілу оцінюваних співробітників за рейтингами задаються заздалегідь, наприклад, 20 % – відмінний рейтинг, 20 % – вище за середній, 30 % – середній, 20 % – нижче середнього, 10 % – низький рейтинг [7].

Одним з методів без попереднього встановлення показників оцінювання є оцінювання за рівнем досягнення цілей, суть якої полягає у вимірі результатів і ефективності праці співробітників та встановленні внеску працівника в досягнення цілей підприємства.

Метод критичних випадків дає факти, необхідні для пояснення оцінювання, тому що у ході застосування цього методу тестувальник записує небажані приклади виконання обов'язків кожним підлеглим, які потім обговорюють з ним [1, с. 52].

Таким чином, при оцінюванні професійних якостей працівника підприємства керівництву потрібно проаналізувати, який з методів оцінки професійних якостей персоналу є найбільш коректним та якомога краще може задовільнити потреби підприємства в умовах нестабільного конкурентного середовища, в якому воно функціонує.

**Висновки і пропозиції.** Аналіз проведених досліджень дає змогу дійти висновку, що всі наведені методи оцінювання професійних якостей персоналу мають свої обмеження, що утрудняють їх застосування, наприклад, суб'єктивність і трудомісткість експертних оцінок, велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів (організаційних і ринкових), що впливають на економічну ефективність підприємства, різні підходи до формування критеріїв оцінки.

Таким чином, з метою оцінки професійних якостей персоналу найкраще використовувати комплексні методи, що є адаптованими для конкретного підприємства. Вибір методів оцінювання професійних якостей персоналу на окремому підприємстві є унікальним завданням, вирішити яке можливо лише за допомогою керівників самого підприємства та можливості залучення професійних консультантів. Отже, вибір найбільш прийняттого методу повинен ґрунтуватись на системі оцінки, що має враховувати й відбивати необхідні фактори, зокрема, стратегічні цілі підприємства, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру й структуру, традиції підприємства, характеристики зайнятих у ньому працівників.

#### Список використаних джерел

1. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитценц. – М. : Вершина, 2009. – 320 с.
2. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? [Електронний ресурс] / J. Phillips // The Best of Measuring & Evaluation Learning, December, 2010. – Р. 31–35. – Режим доступу : <http://www.ddiworld.com>.
3. Андреева Т. С. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері / Т. С. Андреева, Д.А. Терещенко, В.А. Величко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 259–263.
4. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л. Г. Мельник, О. Н. Волк, Н. М. Гайтина, М. В. Рибалка // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2012. – № 4. – С. 55–63.
5. Дундарь М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека / М. Дундарь // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 6. – С. 50–57.

6. Чебанова Н. Організація бухгалтерського обліку / Н. Чебанова, Т. Чупир, В. Чупир. – Х. : Фактор, 2008. – 480 с.

7. Сорока В. А. Оценка персонала / В. А. Сорока // Управление персоналом. – 2009. – № 5. – С. 14–20.

### References

1. Fittsents, Ya. (2009). *Rentabelnost investytsiy v personal. Izmerenie ekonomicheskoy tsennosti personala [Investment return in staff. The economic staff value measuring]*. Moscow: Vershina (in Russian).

2. Phillips, J. (2010). Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? The Best of Measuring & Evaluation Learning, pp. 31–35. Retrieved from <http://www.ddiworld.com> (in English).

3. Andrieieva, T.Ye., Tereshchenko, D.A. & Velychko, V.A. (2013). Motyvatsiinyi mekhanizm yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti pratsi v bankivskii sferi [Motivation mechanism as a means of increasing the work efficiency in the banking sector]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Journal of transport economy and industry*, no. 42, pp. 259–263 (in Ukrainian).

4. Melnyk, L.H., Volk, O.N., Haityna, N.M., Rybalka, M.V. (2012). Udoskonalennia metodiv motyvatsii pratsivnykiv na pidpriemstvakh Ukrainy z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu [The improvement of workers motivation methods at the Ukrainian enterprises according to international experience]. *Visnyk SumDU. Serii: Ekonomika – Journal of Sumy State University, series: Economics*, no. 4, pp. 55–63 (in Ukrainian).

5. Dundar, M. (2006). Psihodiagnosticheskie metodiki dlya izucheniya motivatsii cheloveka [Psychodiagnostic methods for the study of human motivation]. *Menedzher po personalu – HR Manager*, no. 6, pp. 50–57 (in Russian).

6. Chebanova, N., Chupyr, T. & Chupyr, V. (2008). *Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku [Accounting organization]*. Kharkiv: Faktor (in Ukrainian).

7. Soroka, V.A. (2009). Otsenka personala [Personnel assessment]. *Upravlenie personalom – Personnel Management*, no. 5, pp. 14–20 (in Russian).

**Климчук Альона Олегівна** – кандидат економічних наук, докторант кафедри міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, 29016, Україна).

**Климчук Алёна Олеговна** – кандидат экономических наук, докторант кафедры международных экономических отношений, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, г. Хмельницкий, 29016, Украина).

**Klymchuk Alona** – PhD in Economics, Doctoral student of Department of International Economic Relations, Khmelnytskyi National University (11 Instytutska Str., Khmelnytskyi, 29016, Ukraine).

**E-mail:** klumchykao@ukr.net