

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.56](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.56)

УДК: 331.2

О. В. Мізіна,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та державного управління,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ
ORCID: 0000-0002-2022-3071*

О. В. Амельницька,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри транспортного менеджменту і логістики,
Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь
ORCID: 0000-0001-5296-1688*

А. І. Терещук,

*магістрант, кафедра менеджменту та державного управління,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ
ORCID: 0000-0003-0534-0189*

ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНКИ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О. V. Mizina

PhD in economics, associate professor, associate professor of the department of management and public administration, Donetsk National Technical University, Pokrovsk

О. V. Amelnitskaya

PhD in economics, associate professor, associate professor of the department of Transport Management and Logistics, Priazovsky State Technical University, Mariupol

A. I. Terefiuk

magistrant of the department of management and public administration, Donetsk National Technical University, Pokrovsk

MEASURES ON THE FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF EVALUATION AND STIMULATION OF PERSONNEL ON THE ENTERPRISE

У статті досліджуються питання впровадження заходів щодо формування системи оцінки і стимулювання персоналу підприємства. Проведено аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності поняття «оцінка персоналу» на підприємстві, визначено складові системи стимулювання персоналу підприємства, визначено взаємозв'язок процесів оцінки і стимулювання персоналу підприємства.

На підставі аналізу складових системи оцінки і стимулювання персоналу досліджуваного підприємства та оцінки ефективності використання його персоналу запропоновано заходи щодо формування системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві.

Практична реалізація запропонованих заходів містить в собі пропозиції щодо впровадження системи оплати праці на підприємстві на основі грейдування, щорічної атестації і коучингу персоналу та заходи з удосконалення нематеріальної складової стимулювання персоналу підприємства.

The article deals with the issues of implementation of measures for the formation of the system of assessment and promotion of personnel of the enterprise. The analysis of theoretical approaches to the definition of the essence of the concept "assessment of personnel" at the enterprise. Staff assessment is a complex administrative problem that has not been developed today in the theoretical and methodological sense. Practically at the enterprises when using the evaluation of personnel, many methods and methods of evaluation are used that show different results in terms of objectivity. In order to ensure the most effective and reliable result, evaluation should be carried out with the use of comprehensive methods, combining different methods, based on legally defined and permitted means, and with a certain sequence of actions.

The analysis of the components of the system of stimulation of the personnel of the enterprise allowed to determine the basic principles of the construction of the system of stimulation of labor in the enterprise, to identify the main types of stimulation, to analyze the factors influencing material and non-material stimulation.

The assessment of staff is closely linked to all processes of personnel management, affects the effectiveness of employees, and, therefore, forms a system for their promotion, affects the performance of the operation and development of the enterprise as a whole.

On the basis of the analysis of the methods of personnel assessment at the enterprise, the classification has been formed and the advantages and disadvantages of modern assessment methods have been identified. The analysis of the personnel assessment system existing at the enterprise under investigation allowed to form directions for its improvement.

As a measure to form the components of an effective incentive system for the personnel of the investigated enterprise, introduction of a grading system of remuneration of workers, containing 5 grades at different positions, was proposed. It is advisable to introduce an annual certification of personnel and coaching to improve the assessment of the personnel of the investigated enterprise. A series of measures of the system of non-material stimulation of personnel is offered, which will help to improve the interest of the employees of the investigated enterprise in the general results of its functioning.

Ключові слова: оцінка персоналу; стимулювання праці; матеріальне стимулювання; моральне стимулювання грейдінгова система оплати праці; атестація персоналу

Keywords: staff assessment; job incentives; material incentives; moral incentives; grading wage system; staff attestation

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання підприємств і організацій для отримання достатніх результатів в управлінні та забезпеченні їх ефективної діяльності можливо лише за умови, що їх працівники володіють професійними знаннями, навиками, вміннями, а також бажанням та змогою примножувати свої здібності. Неefективне стимулювання сьогодні часто виступає обмежувальним чинником і не дає можливості підприємствам реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження персоналу від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, зрівнялівки, інертності більшості працівників.

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що для ефективного використання трудового потенціалу і трудових ресурсів будь-якого підприємства, потребує розробки напрямів, що сприяють підвищенню ефективності системи оцінки і стимулювання персоналу підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку загальної теорії стимулювання, мотивації праці, використання оцінки персоналу в системі стимулювання досліджено у працях відомих зарубіжних і вітчизняних науковців: Балабанової Л., Завіновської Г., Головатого М., Колода А., Кириченка О., Савченка В. Питання дослідження систем оцінки працівників висвітлено в працях Єфремова О., Федулової Л., Шекшні С., Половинко В., Крушельницької О. та ін. Проте залишаються недостатньо дослідженими питання щодо впливу оцінки персоналу на систему стимулювання і мотивації, виникає об'єктивна необхідність у формуванні методичного підходу до оцінки персоналу на підприємствах та формування складових системи оцінки персоналу в умовах підприємств конкретної галузі промисловості.

Постановка завдання. Мета статті полягає в аналізі теоретичних розробок щодо визначення та формування системи оцінки і стимулювання персоналу підприємства й розробці заходів щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу підприємства.

Вклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні ефективність функціонування і рівень конкурентоспроможності продукції конкретного підприємства безпосередньо залежить від наявності і якості

різноманітних ресурсів, що використовуються у діяльності: рівня технологічного устаткування, новітніх технологій виробництва, ефективної системи контролю якості продукції, кваліфікації працівників підприємства. Тобто для досягнення конкурентних переваг керівництву підприємства розглядати персонал як найважливіший ресурс, що обумовлює зростання вимог до його кваліфікації, мотивації, організації праці тощо.

Для інтегрованого визначення сутності категорії «оцінка персоналу» уявляється доцільним проаналізувати, як розглядають означену категорію провідні фахівці в галузі управління персоналом.

Так, Балабанова Л.В. розглядає оцінювання персоналу як цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця [1, с. 24]. Г. Т. Завіновська вважає оцінювання персоналу запланованою, формалізованою характеристикою трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [2, с. 47]. М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, з допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [3, с.195]. За думкою А. М. Колота оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань [4, с. 74].

В. А. Савченко визначає оцінювання персоналу як процедуру, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [5, с.251]. За думкою Л. І. Федулової оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик [6, с. 356].

Провідний фахівець С. В. Шекшня розуміє оцінку персоналу як процес визначення ефективності виконання співробітниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей [7, с. 215]. Він вважає, що регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників та їх професійний розвиток. О.В. Крушельницька [8, с.127] розглядає оцінку персоналу як елемент управління і як систему атестації кадрів, що застосовується в організації у тій чи іншій модифікації.

На основі проведених досліджень фахівців щодо визначення категорії «оцінка персоналу» можна достатньо широко визнати галузь її використання. Одночасно оцінка персоналу є значно складною управлінською проблемою, яку недостатньо розроблено сьогодні в теоретичному і методичному сенсах. Практично на підприємствах при здійсненні оцінки персоналу використовується багато методів і способів оцінки, що показують різні за рівнем об'єктивності результати.

Стимулювання трудової активності персоналу виступає в якості провідних функцій системи управління на будь-якому підприємстві. На думку автора [8, с.335] стимулювання праці припускає створення умов(господарського механізму), при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

Таким чином, підводячи підсумок наведеному аналізу стимулювання – це системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей з метою мотивації їх до підвищення трудової активності та покращення результативності праці для досягнення попередньо визначеної мети.

Відповідно до [9, с. 87] автор класифікує методи стимулювання по об'єктах мотивації, стимулах, що використовуються, видам потреб, спрямованості (рис. 1).

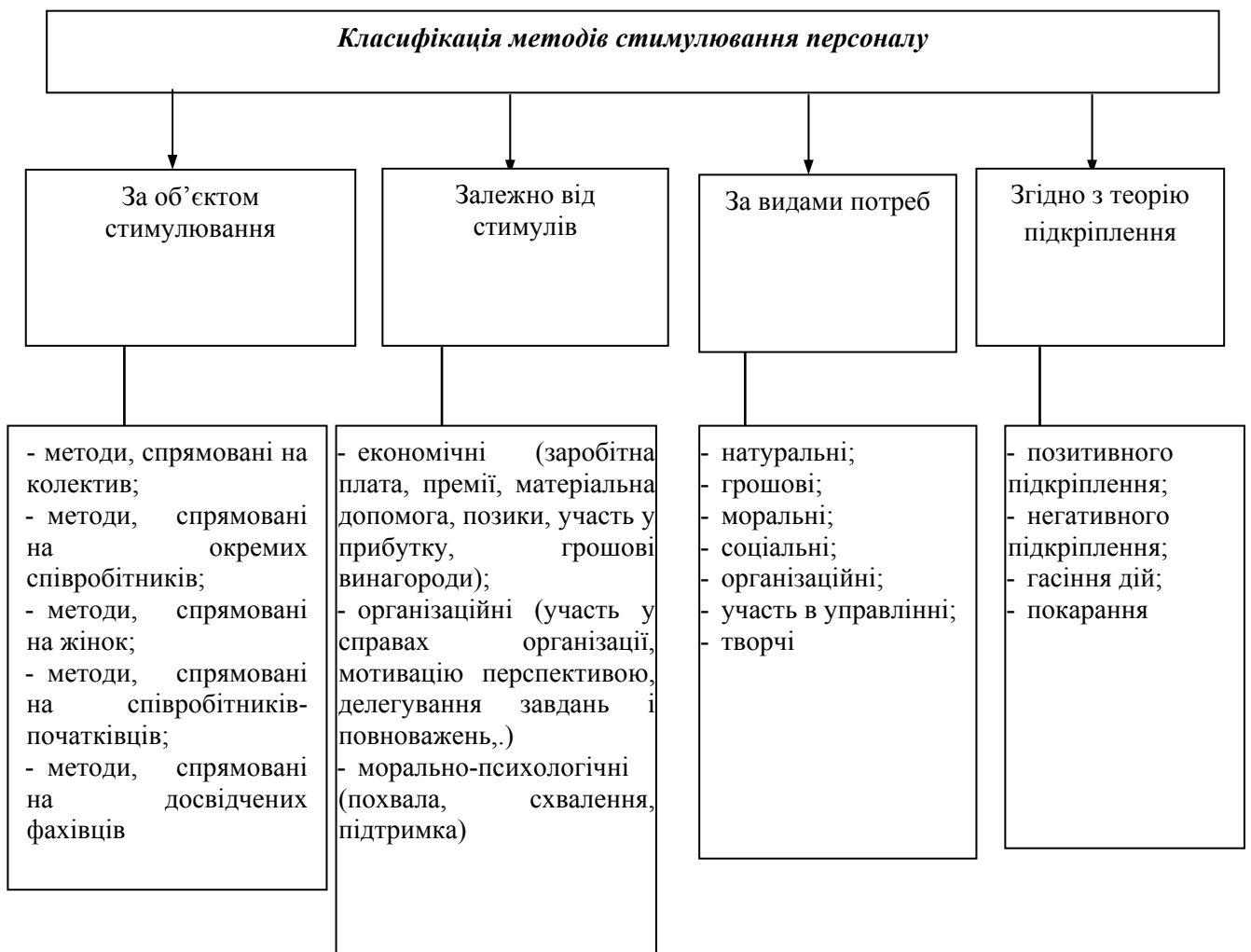


Рис. 1. Класифікація методів стимулювання персоналу

В якості основних дієвих методів нематеріального стимулювання персоналу доцільно виокремити наступні [10, с.38]:

- сприйняття кожного працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці для працівників;
- забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу;
- створення умов та надання однакових можливостей для професійного просування працівників;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці;
- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника;
- створення якомога прозорішої системи оцінювання й оплати їх праці;
- справедливий розподіл доходів;
- публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- залучення працівників до управління виробництвом.

Система оцінки працівників підприємства, за думкою провідних фахівців-науковців, посідає значне місце у стимулюванні персоналу підприємств, оскільки вона дає можливість ознайомити працівників з перспективами професійного росту, просування по службі та в цілому впливає на стимулювання перспективної трудової діяльності працівників. Таким чином, здійснення оцінки трудової діяльності персоналу підприємств сприяє формуванню ефективної системи стимулювання персоналу підприємства, підвищенню самооцінки працівників, активності та продуктивності праці. Результати оцінки спроможні допомогти керівництву передбачати і здійснювати заходи з посилення як матеріального, так і морального стимулювання працівників підприємства.

Використання кількісної оцінки персоналу в стимулюванні працівників дає змогу підприємствам ефективніше проаналізувати соціально-економічні та психологічні особливості кожного свого працівника, що дозволяє найбільш продуктивно використовувати спроможність кожного працівника до трудової активності і впливає на ефективність сталого функціонування і розвитку персоналу підприємства.

За допомогою даних табл. 1 надано характеристику показникам плинності персоналу досліджуваного підприємства ТОВ «Будресурс».

Таблиця 1.
Показники плинності персоналу ТОВ «Будресурс» за 2016 -2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. (+, -) від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	26,1	27,6	15,6	-10,5	-12
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	10,5	8,7	3,6	-6,9	-5,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	21,1	26,1	14,3	-6,8	-11,8
Коефіцієнт абсентеїзму, %	7,7	7,4	6,8	-0,9	-0,6

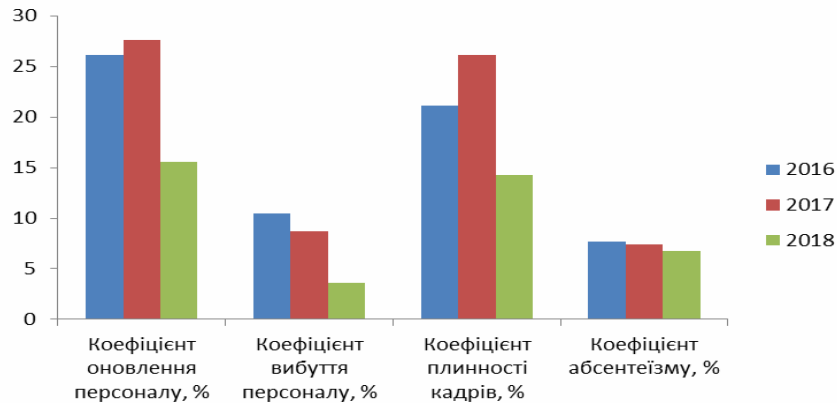


Рис. 2. Динаміка плинності персоналу ТОВ «Будресурс» за 2016 - 2018 рр.

Показники табл. 1 та рис. 2 свідчать про те, що плинність кадрів збільшилась у 2017 р. у порівнянні з 2016 р. та зменшилась майже в 2 рази в 2018 р. у порівнянні з 2017 р., де коефіцієнт плинності кадрів найбільший (26,1%). Це свідчить про незадовільне використання підприємством управлінського персоналу. Проте зменшилась втрата робочого часу протягом аналізованого періоду, підтвердженням чого є коефіцієнт абсентеїзму, який у 2017 р. у порівнянні з 2016 р. знизився на 0,4 %, а у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. зменшився відповідно на 0,6 %.

Система стимулювання ТОВ «Будресурс» містить в собі як матеріальні, так і нематеріальні стимули (рис. 3).

Поряд із матеріальним стимулюванням персоналу керівництво підприємства використовує нематеріальну систему мотивації. Самим популярним видом нематеріального стимулювання є «соціальний пакет», що представляє собою набір пільг, що підприємство надає своїм співробітникам. Основні пільги, які включаються в «соціальний пакет» ТОВ «Будресурс», наведено на рис.4.

Розглянутий «соціальний пакет» містить колективну складову, що отримують всі працівники для забезпечення сприятливих умов праці, так і індивідуальну складову, яка може надаватися тим працівникам, що відзначилися результатами праці, мають значний стаж роботи або великий рівень трудової активності.

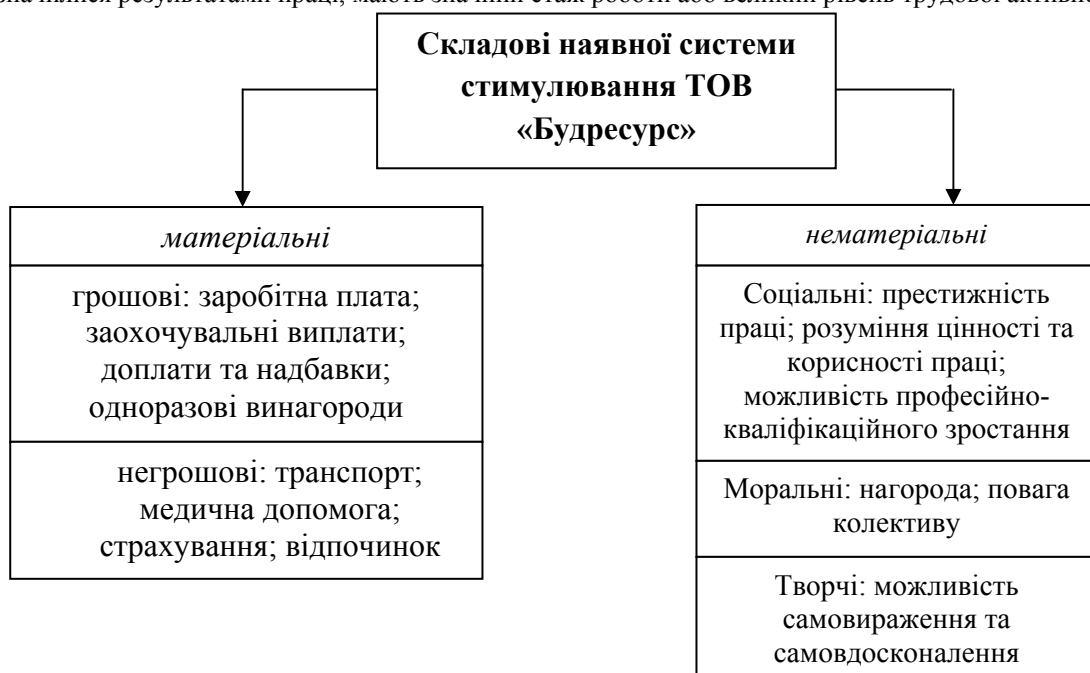


Рис. 3. Складові наявної системи стимулювання ТОВ «Будресурс»

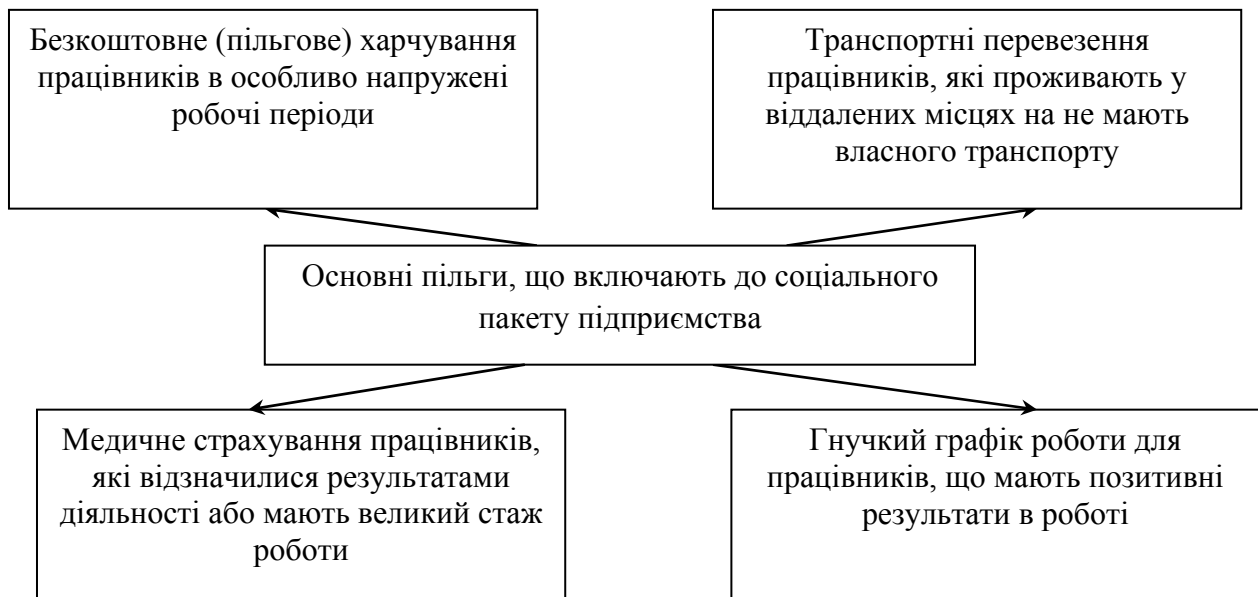


Рис. 4. Пільги для працівників досліджуваного підприємства, що включаються до «соціального пакету»

Існуюча система оцінки персоналу в ТОВ «Будресурс» здійснюється за наступних умов:

- під час приймання працівників на роботу;
- при визначенні відповідності працівників вимогам робочого місця, посади;
- при визначенні ефективності праці з метою встановлення рівня оплати і форм стимулювання;
- при визначенні професійних і лідерських якостей під час підбору на керівні посади.

Практичний результат системи оцінки персоналу проявляється в розрахунку комплексного показника оцінки працівників (табл.2).

Таблиця 2.

Комплексна оцінка адміністративно-управлінських працівників ТОВ «Будресурс» за 2018 рік

Посада	K_n	D_n	C_{ϕ}	P_p	$K_{o.n}$
Директор	0,76	3,1	2,35	3,1	8,46
Головний інженер	0,65	3,3	2,6	2,4	7,15
Головний механік	0,76	2,8	2,0	2,5	6,06
Інженер	0,71	2,2	1,75	2,2	4,63
Інженер з охорони праці	0,56	2,5	1,65	2,4	4,66
Бухгалтер	0,82	2,5	2,0	2,3	5,63

Для побудови ефективної системи стимулювання персоналу досліджуваного підприємства пропонуються до впровадження нові інноваційні методи стимулювання, враховуючи зарубіжний досвід. В якості практичного застосування доцільно рекомендувати різновид сучасної системи оплати праці – грейдування, що характеризується структурованістю розмірів винагород працівників, обґрунтованістю справедливості виплат та можливістю планувати кар'єрний ріст.

Для формування грейдів використовується метод визначення діапазонів грейдів на основі угруповання посад, що належать до однієї категорії (професійної групи) і мають незначні розбіжності у балах. Результат угруповання:

5-й грейд: Директор (100 балів).

4-й грейд: Головний інженер (80 балів), Головний механік (85 балів),

3-й грейд: Інженер (70 балів), Інженер з охорони праці (70 балів), Бухгалтер (70 балів).

2-й грейд: Технік-будівельник (55 балів), Виконроб (55 балів).

1-й грейд: Подсібний робітник (40 балів), Водій (40 балів) .

Враховуючи фінансові можливості досліджуваного підприємства на підставі коефіцієнтів міжпосадових співвідношень розмірів посадових окладів керівників, фахівців і робітників формується міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці (табл. 3).

Таблиця 3.

Міжкваліфікаційні співвідношення для оплати праці персоналу досліджуваного підприємства

Грейд	K_{\min}	K_{\max}	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{ср}}$	Абсолютне зростання, $K_{\text{ср}}$	Відносне зростання, $K_{\text{ср}}$, %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
5	3,8	4,6	4,2	0,7	16,7	0,8	0,2
4	3,0	4,0	3,5	0,7	20	1,0	0,2
3	2,4	3,2	2,8	0,9	32,1	0,8	0,2
2	1,6	2,6	1,9	0,5	26,3	1,0	0,2
1	1,0	1,8	1,4	-	-	0,8	-

Розроблені інтервали коефіцієнтів перетворюються у «вилку» посадових окладів шляхом множення мінімального та максимального коефіцієнтів на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату.

Для здійснення атестації персоналу on-line пропонується використання програмного забезпечення Assessment Tools, що призначена для проведення атестації та оцінки персоналу в режимах on- і off-line з підготовкою звітів та управлінських рішень, та вирішує ряд практичних питань, а саме: збір даних; інтерпретація та аналіз даних; подання даних; архівне зберігання даних; забезпечення безпеки на всіх етапах. Програмне забезпечення з атестації персоналу, як правило, встановлюється тільки на сервер головного офісу, що знижує витрати часу та фінансових коштів на впровадження.

За результатами проведення щорічної атестації працівників досліджуваного підприємства в якості заходів щодо активізації творчої діяльності і продуктивності кожного окремого працівника та з метою орієнтації персоналу на кінцевий результат виробничого процесу пропонується впровадження коучингу. Основна мета коучингу полягає в спонуканні працівників вирішувати проблеми самостійно, а не спрямовувати їх назад до свого керівника (тренера).

З методів удосконалення системи нематеріального стимулювання на підставі проведеного аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства пропонується до впровадження наступні складові нематеріального стимулювання персоналу: розширення меж регулювання робочого часу; планування кар'єри; розширення інформованості колективу; гуманізація праці.

Висновки. Актуальність, необхідність і перспективність дослідження заходів щодо формування системи оцінки і стимулювання персоналу на промислових підприємствах, особливо з урахуванням галузевої специфіки, вимагає подальших досліджень в цьому напрямі. Необхідність впровадження грейдингової системи оплати праці на досліджуваному підприємстві доведено виявленими проблемами в формуванні ефективної системи стимулювання персоналу.

Перспективами досліджень в цьому напрямі є подальший розвиток та удосконалення запропонованої системи оцінки і стимулювання персоналу.

Література.

1. Балабанова, Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручн. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Завіновська, Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
3. Головатий, М.Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. К.: МАУП, 2004. 368 с.
4. Колот, А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
6. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова, Є.Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
7. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно–практическое пособие. М.: ЗАО “Бизнес–школа “Интел–Синтез”, 2002. 368 с.
8. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор. 2007. 428 с.
9. Занфірова, Т.А. Теорія трудових відносин і мотивації праці / Т.А. Занфірова // Економіка та держава. 2007. Вип. 11. С. 86–88
10. Тужилкіна, О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С. 37-41

References.

1. Balabanova, L. V. and Sardak O. V. (2011), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], CUL, Kiev, Ukraine.
2. Zavinov'ska, G. T. (2003), *Economica praci* [Labor economics], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Golovaty, M. F. (2004), *Upravlinski aspekti socialnoy roboti* [Management aspects of social work], MAUP, Kyiv, Ukraine.
4. Kolot, A.M. (2005), *Motyvatsiia personalu* [Motivation of personnel], KNEU, Kyiv, Ukraine.

5. Savchenko, V. A. (2002), *Upravlinnia rozvitkom personal* [Management of personnel development], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Fedulova, L. I. (2004), *Menedgment organizaciy* [Management of Organizations], Libid', Kyiv, Ukraine.
7. Shekshnia, S. V. (2002), *Upravleniea personalom sovremennoy organizaciy* [Personnel management of a modern organization], ZAO "Biznes-shkola "Intel-Sintez", Moscow, Russia
8. Krushel'nyts'ka, O.V. and Mel'nychuk, D. L. (2007), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
9. Zanfirova, T. A. (2007), "Theory of Labor Relations and Motivations", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 86-88.
10. Tuzhilkina, O. V. (2010), "Increasing the importance of non-material factors of labor motivation in shaping the human capital of a modern enterprise in Ukraine", *Aktual'ni problemi ekonomiki*, vol. 9, pp. 37-41.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2019 р.