

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Збалансування методів оцінювання персоналу
підприємства»**

(за матеріалами ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА», м. Одеса)

Студентки 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського) рівня

Коваль
Дар'ї Павлівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова
Ніна Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Збалансування методів оцінювання персоналу підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 52 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 7 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел містить 32 найменувань, викладених на 4-х сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 2 сторінках.

Метою дослідження є дослідження і розробка управлінських заходів з збалансування методів оцінювання персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- наведено теоретичні та методичні підходи до сутності, різновидів та чинників організаційних змін на підприємстві;
- досліджено передумови та фактори управління організаційними змінами на підприємстві та оцінено їх ефективність;
- розроблено заходи щодо удосконалення процесу управління організаційними змінами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є науково-методичні засади та практичні рекомендації щодо збалансування методів оцінювання персоналу підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ПП
ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Збалансування методів оцінювання персоналу підприємства»

(за матеріалами ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА»)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу оцінювання персоналу підприємства торгівлі. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу оцінювання та атестації персоналу підприємства на торговельному підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2020 років з метою розробки програми заходів щодо покращення процесу оцінювання та атестації персоналу на підприємстві, оцінено ефективність програми заходів щодо збалансування методів оцінювання персоналу на підприємстві.

Ключові слова: оцінювання персоналу, атестація персоналу, ефективність методів оцінювання персоналу.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme: «Balancing the company's personnel evaluation methods»

(based on materials PE Trading Firm "Antoshka")

The graduation thesis of the bachelor's degree is devoted to the study of the process of evaluating the personnel of the trade enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the process of assessment and attestation of enterprise personnel at a trading enterprise.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2020 were studied in order to develop a program of measures to improve the process of personnel evaluation and certification at the company, and the effectiveness of the program of measures to balance personnel evaluation methods at the company was evaluated.

Keywords: personnel evaluation, personnel certification, effectiveness of personnel evaluation methods.

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 ____ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Коваль Дар'ї Павлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Збалансування методів оцінювання персоналу підприємства» (за матеріалами ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА», м.Одеса)

Затверджена наказом ректора від «01» листопада 2022 р. № 2914

2. Строк здачі студентом закінченої роботи

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: удосконалення процесу збалансування методів оцінювання персоналу підприємства ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА», м.Одеса

Об'єкт дослідження: процес формування збалансування методів оцінювання персоналу ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА», м.Одеса

Предмет дослідження: теоритичні, методичні та практичні аспекти процесу збалансування методів оцінювання персоналу підприємства

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Аналіз методів оцінювання персоналу на ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА»

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	Виконано
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	Виконано
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	Виконано
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	Виконано
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	Виконано
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	Виконано

7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	Виконано
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	Виконано
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Виконано
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	Виконано
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	Виконано
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Виконано
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Виконано
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Виконано
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Виконано

7. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Сичова Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Коваль Д.П.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Коваль Д.П. виконала ВКР на актуальну для ПП
ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» тему. Опанування достатньої
кількості першоджерел дозволило автору обґрунтувати теоретичні та
методичні засади процесу оцінювання персоналу підприємства.

В аналітичній частині роботи досліджено особливості процесу
оцінювання персоналу підприємства, що дозволило запропонувати слушні
заходи щодо збалансування методів оцінювання персоналу на ПП
Торгівельна фірма «Антошка».

Мету і завдання дослідження досягнуто в повному обсязі.

В цілому за змістом та оформленням ВКР відповідає вимогам і рекомендується до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Сичова Н.В.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

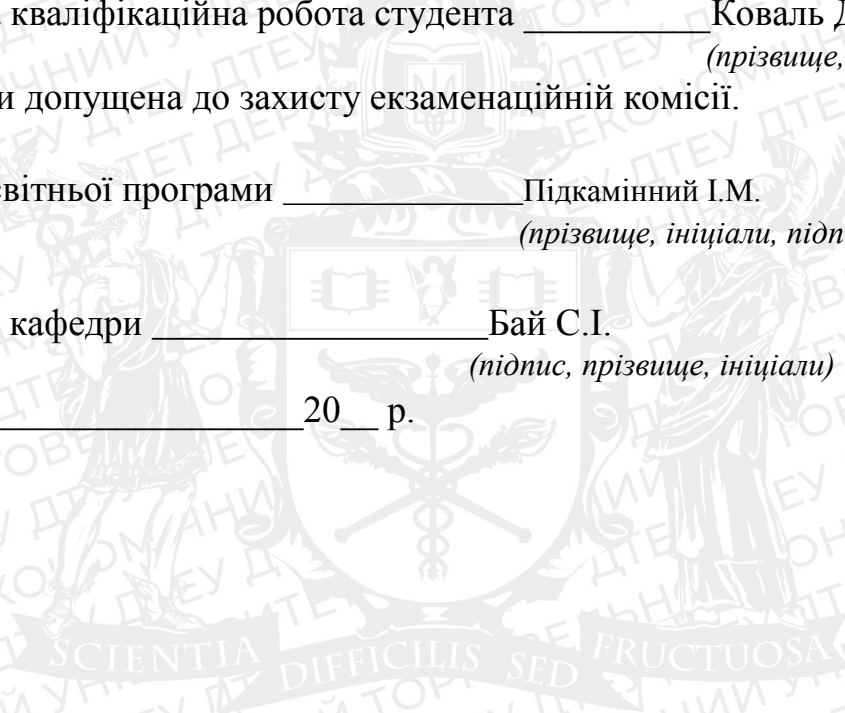
Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Коваль Д.П.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Підкамінний І.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____ Бай С.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 20__ р.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз методів оцінювання персоналу	26
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	35
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Сучасним організаціям, що діють у безперервно змінюваному бізнес - середовищі, для досягнення цілей, що стоять перед ними, необхідно постійно модернізувати і актуалізувати інструменти своєї господарської діяльності. Ступінь реалізації цілей показує, наскільки ефективно діє організація, тобто, наскільки ефективно використовуються організаційні ресурси.

Проблема управління персоналом гостро стояла ще за радянських часів, коли підприємства працювали за системою державного замовлення, і необхідно було чітко виконувати існуючі норми. Для дотримання цих умов необхідно здійснювати постійний контроль працівників у кожному підрозділі. Існували різні системи оцінки праці, які включали принципи заохочення і покарання співробітників за досягнення або невдачі в трудовому процесі.

Інструментом, що дозволяє визначити повноту використання всіх працівників, є система оцінки персоналу. Сучасні методики оцінки персоналу старіють, не встигнувши народитися. Оцінка персоналу стала заробітком для «колишніх радянських» психологів та кадрових працівників. Об'єктом при проведенні оцінки найчастіше є системність, нестандартність та динамічність мислення, здатність до переконання та співробітництва, здатність до самоорганізації, адаптивність, готовність до навчання тощо.

На сьогоднішній день в ринкових умовах, що динамічно змінюються, для всіх організацій, незалежно від їх організаційно-правової форми, особливо важливим стає завдання підвищення конкурентоспроможності, яку неможливо вирішити без висококваліфікованих фахівців – персоналу організації, що є ключовим ресурсом при досягненні стійкого функціонування. Одним із основних інструментів підвищення ефективності діяльності персоналу організації, як показує практика, є проведення оцінки, покликаної визначити наявний рівень кваліфікації співробітників, відповідність їх професійних якостей, досвіду та навичок вимогам посади.

Доцільно зазначити, що на сьогоднішній день на підприємствах можливості атестації використовуються не повною мірою. Іноді, при незнанні юридичних аспектів атестації чи недотриманні таких принципів, як об'єктивність оцінки, дана процедура може дати загалом негативний результат для компанії як конфліктів і невиправданих тимчасових витрат.

Проблемою оцінки персоналу займалось багато вітчизняних та зарубіжних учених, таких, як В. Савченко, А. Гладкий, В. Щербак, А. Виноградська, М. Виноградський, М. Крушельницька, Н. Хітрова, Є. Кузьміна та ін. Думки зазначених вчених з цих питань різні, іноді вони збігаються, але часто виникають певні суперечності, що і обумовило вибір теми дослідження.

Аналіз літературних джерел, тематика яких тісно пов'язана з досліджуваним питанням, показав, що значна їх кількість присвячена опису окремо взятих аспектів оцінки персоналу, у зв'язку з чим має місце достатня безліч питань, пов'язаних з розробкою та впровадженням концептуальних і методичних підходів до проведення процесу ділової оцінки персоналу. Цей факт зумовив актуальність теми роботи.

Дана кваліфікаційна робота присвячена оцінці персоналу організації ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА».

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження і розробка управлінських заходів з збалансування методів оцінювання персоналу підприємства.

Для досягнення вказаної мети необхідно вирішити такі завдання :

- розглянути засади оцінки персоналу організації;
- провести аналіз проблем оцінки персоналу у ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення оцінки персоналу в організації.

Об'єктом дослідження виступає процес оцінювання персоналу підприємства.

Предмет дослідження – є науково-методичні засади та практичні рекомендації щодо збалансування методів оцінювання персоналу підприємства.

Методологічна база для аналізу представлена навчальною та науковою літературою з управління персоналом, менеджменту, економіки організації; статтями та публікаціями в періодичній пресі; нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність організацій у цій галузі.

Інформаційною базою дослідження є дані наукових збірників, звіти та матеріали фінансової і операційної звітності ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА», українські та зарубіжні періодичні видання форуми та конференції, дані українських та зарубіжних Інтернет-бібліотек, публікації в наукових журналах, дані дисертаційних досліджень та Інтернет-джерела.

Практична значимість даної роботи полягає у розробці заходів щодо вдосконалення оцінки персоналу в організації.

При виконанні роботи застосовувалися такі методи дослідження: синтез, системний аналіз, статистична обробка даних, процесне моделювання тощо.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 52 сторінок, в т.ч. 7 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 32 найменувань, викладених на 4 сторінках

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У світі людські ресурси організації розглядаються роботодавцями як головні та найефективніші. Успіх розвитку організації, чи то невеликої приватної організації, чи великої корпорації, залежить безпосередньо від ефективності роботи її співробітників. Висококваліфікований та компетентний персонал у разі задоволеності умовами своєї трудової діяльності демонструє високу продуктивність праці. Тому правильно організована система управління персоналом в організації є ключем до ефективної конкурентоспроможної діяльності та способу досягнення поставлених цілей.

Коли у конкуруючих організацій схожі прийоми та методи організації виробництва, збуту, реклами, схоже технічне та технологічне оснащення діяльності, то основною відмінністю та перевагою компанії може стати її персонал та система управління персоналом. Це і зумовлює актуальність цієї роботи.

Оскільки мова піде про персонал та процес управління ним, виникає необхідність теоретичного аналізу даних понять та наукового обґрунтування ролі персоналу в організації.

Відомий американський теоретик сучасного менеджменту Пітер Друкер вважає, що фірма має лише два види основних ресурсів – ресурси знань, тобто навчені працівники, і гроші. Ці ресурси мають або повинні мати величезний вплив. Кваліфікація персоналу, його знання, мотивація та спрямованість - все це відрізняє сильну компанію від слабкої.

У межах окремих організацій найчастіше використовується поняття «персонал», що має на увазі людей з певним набором індивідуальних якостей – психологічних, професійних, соціальних та інших, які в сукупності та відрізняють їх від факторів виробництва речового характеру (енергії, машин, сировини).

На думку Кібанова А.Я., «персонал (від лат. personally – особистий) – це особовий склад організацій, до складу якого всіх найманих працівників, і навіть працюючих власників і співвласників» [13, с.11].

У 70-ті роки ХХ століття в науці та практиці управління натомість поняття «персонал» прийшло поняття «людські ресурси». Подібна зміна була пов'язана з переглядом місця та ролі людини у виробничій діяльності в епоху науково-технічної революції. Людина, сприймається раніше як «живий» фактор виробництва став розглядатися як особистість з властивими їй цінностями, інтересами, мотивацією, психологією тощо. Приходить усвідомлення те, що ефективність діяльності підприємства залежить від внеску персоналу, задоволеного роботою, у досягнення корпоративних цілей.

Таким чином, поняття «людські ресурси» почало відображати головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе при створенні умов для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини.

У свою чергу, процес управління персоналом є сферою теоретичних і практичних знань, що мають на меті забезпечення організації ефективним персоналом, його раціональне використання та всебічний розвиток .

Система управління персоналом є одним із основних підсистем системи управління всією організацією. Отже, її створення, дослідження та постійне вдосконалення з урахуванням мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища організації стає необхідною реальністю для фахівців з управління персоналом та керівників організації.

Система управління персоналом є структурою, що складається з безлічі підсистем, компонентів, елементів і зв'язків між ними.

А Я. Кібанов визначає систему управління персоналом організації як "систему теоретико-методологічних поглядів, спрямованих на розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій" [3, с.91].

У свою чергу, А. П. Єгоршин представляє концепцію управління персоналом у вигляді системи, що складається із семи взаємопов'язаних підсистем:

1. власне концепція управління персоналом;
2. кадрова політика;
3. підбір персоналу;
4. оцінка персоналу;
5. розміщення персоналу;
6. адаптація персоналу;
7. навчання персоналу [8, с.176].

На думку Єгоршина О.П., ключова роль у такій системі має бути відведена кадровій політиці. Її напрямком має визначатися як досягненням стратегічних цілей організації, а й прагненням керівництва грамотно і ефективно управляти персоналом [12, с.68].

Грамотно побудована система управління персоналом є основою системи більш складного рівня – управління компанією загалом.

До основних цілей системи управління персоналом організації можна віднести:

- підвищення конкурентоспроможності організації на ринку;
- підвищення продуктивності праці та якості результатів виробництва, і, як наслідок, збільшення прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Для успішного виконання перерахованих цілей необхідне вирішення таких завдань, як:

- забезпечення організації робочою силою у необхідних обсягах та необхідної кваліфікації;
- повне та ефективне використання потенціалу працівників;
- забезпечення умов для досягнення високої продуктивності праці шляхом її раціональної організації, стимулювання та мотивації;

- зниження плинності персоналу, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що витрачаються на персонал (його залучення, навчання та розвиток), пошук засобів утримання висококваліфікованих працівників;
- забезпечення прозорості цілей організації для досягнення балансу між інтересами організації та працівників;
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на трудові ресурси [7, с.115].

Базовими принципами системи управління персоналом є:

1. Системність (система управління персоналом складається з низки взаємозалежних елементів (підсистем), у процесі управління використовуються різні методи, засоби та прийоми роботи з персоналом, що підходять саме даному підприємству);
2. Демократичність (демократизація методів управління та стилю керівництва, врахування думки співробітників щодо актуальних питань діяльності організації та складання плану щодо їх вирішення, впровадження нововведень за згодою працівників організації);
3. Індивідуальність (планування кар'єри працівників, індивідуальний підхід у системі мотивації та оплати праці, підбір складу працівників з урахуванням їх здібностей та індивідуальних особливостей особистості);
4. Інформативність (застосування сучасних автоматизованих інформаційних систем для процесів збирання, передачі, обробки, зберігання та видачі інформації, що підвищують оперативність прийняття обґрунтованих кадрових рішень);
5. Цілеспрямованість (досягнення цілей організація через визначення для персоналу підцілей, які враховують їх інтереси);
6. Психологічна сумісність (облік темпераментів, характерів, рівня конфліктності та можливості роботи в команді співробітників при доборі їх у підрозділи організації).

Перелічені принципи можна назвати ідеалізованими, проте вони можуть стати певним еталоном для формування і вдосконалення системи управління персоналом у компанії.

В українській практиці управління персоналом можна назвати деякі особливості. По-перше, зважаючи на відсутність вимоги оптимізації системи управління орієнтуються на моментальну вигоду. Стає незначною та непотрібною інформація про витрати та результати, внаслідок чого керівники та лінійні менеджери позбавляються важливого інструменту виявлення проблем. В результаті зміни в системі управління персоналом хаотичні та нерегулярні і, як правило, незначно впливають на кінцевий результат. Без усунення цієї проблеми та виправлення такої «специфіки» української системи управління персоналом рух уперед неможливий. Навіть найпрогресивніші методики вивчення ринку та сприятливі умови для служби маркетингу не дадуть запланованих результатів, якщо не отримають підтримки з боку системи управління, в якій керівники говорять однією мовою, існують загальнозрозумілі зведення економічних результатів діяльності організація та безперервний моніторинг доходів та витрат.

По-друге, специфічна особливість українських систем управління персоналом пов'язана з тим, що на організаціях часто не виділяється основний фактор успіху або головна стратегічна перевага, так звані ключові компетенції, без яких неможливий розвиток. Немає такої потреби, традиції, немає необхідних навичок виконання цієї роботи. І, нарешті, остання особливість української системи управління персоналом пов'язані з організаційною культурою. Негативне ставлення до організаційної культури, що виникло під час перебудови, досі позначається на діяльності фірми.

Ефективність роботи будь-якої системи управління організацією та її складових (підсистем) визначається внеском кожної підсистеми у досягнення стратегічних цілей організації. Це також справедливо і щодо системи управління персоналом, яка пронизує всі напрямки діяльності організації та

впливає на ефективність інших підсистем управління, зокрема системи управління якістю.

Якщо результативність останньої недостатньо висока – це частково наслідок неефективного управління персоналом, оскільки персонал або недостатньо професійно компетентний, або слабо мотивований, або процес управління персоналом не відповідає розв'язанню проблем якості.

Отже, система управління персоналом ефективна і результативна настільки, наскільки успішно працівники організації використовують свій потенціал реалізації цілей компанії. Оскільки в сучасному світі однією з найважливіших і навіть основною загальноорганізаційною метою стає якість, система управління персоналом має бути пов'язана із системою менеджменту якості, базуватися на тих самих принципах та основах.

В організації важливо як сформувати систему управління персоналом, а й проводити регулярну оцінку її ефективності виявлення слабких ланок і вдосконалення недоліків.

Оцінка якості та ефективності системи управління персоналом організації має на увазі аналіз усіх напрямків (підсистем) системи управління персоналом за низкою критеріїв (наприклад, продуктивність, інтенсивність, напруженість праці тощо). У цьому організація вправі сама визначати список цих критеріїв, залежно від специфіки діяльності підприємства, намічених стратегічних цілей і встановлених пріоритетів.

Окрім цього, оцінка ефективності системи управління персоналом організації проводиться шляхом аналізу якості діяльності служби управління персоналом організації (відділу кадрів, відділу управління персоналом). Багато що залежить від самих фахівців з персоналу та керівників організації – важливий рівень їхньої професійної підготовки, соціальної відповідальності, знання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду та методики управління, розуміння специфіки діяльності компанії.

Кожна організація, яка прагне обійти своїх конкурентів, має постійно шукати способи підвищення ефективності своєї діяльності, раціонально

використовуючи у своїй всі види ресурсів. Оскільки раніше було обґрунтовано, що саме висококваліфікований персонал є одним із найважливіших ресурсів організації, то вдосконаленню системи управління персоналом має приділятися особлива увага.

Щоб оцінити ефективність системи управління персоналом в організації, необхідно враховувати низку параметрів, що ґрунтуються на зборі статистичних даних за певний період. В Україні її такий збір статистики має свої особливості. По-перше, більшість компаній не має досвіду складання чіткої картини діяльності з управління персоналом. По-друге, висока конкуренція на ринку змушує організацію ігнорувати аналіз ефективності управлінської діяльності, спираючись інші аспекти своєї діяльності – виробництво, збут, рекламу тощо. Ще одна складність для аналізу пов'язана із утрудненням розрахунків через високий рівень інфляції. Статистичні підрахунки доводиться проводити з урахуванням коефіцієнтів інфляції та динаміки зміни ринку, що становить складне завдання.

Таким чином, робота з оцінки процесу управління персоналом може бути організована з різних напрямків. Відсутність загальноприйнятої методології оцінки ефективності системи управління персоналом є основою подальшого пошуку оптимальних методик, технологій та інструментарію оцінки.

Проте оцінка ефективності управління персоналом може виступати важелем зростання результативності управлінського процесу та ефективності діяльності всієї організації. Крім основної мети, вона може виявити низку супутніх проблем, таких як невідповідність виробництва, вимогам безпеки, і як наслідок, низьку ефективність праці співробітників, або надто великі витрати, яких можна було б уникнути при грамотному управлінні.

В даний час оцінка персоналу керівниками та рядовими співробітниками організацій розглядається як приватний та вузькоспеціальний напрям кадрової роботи менеджерів з персоналу. У публікаціях також домінує підхід до оцінки як однієї з технологій керування

персоналом. У цьому контексті зміст оцінки персоналу зводиться до встановлення відповідності характеристик працівника, його поведінки та результатів праці вимогам посади, структурного підрозділу та організації. За результатами оцінки приймаються різноманітні кадрові рішення: про найм співробітника, його кар'єру, навчання та розвиток, стимулювання та мотивації.

Розгляд оцінки персоналу серед важливих підсистем як управління персоналом, а й загального менеджменту організації зустрічається дуже рідко. Однак оцінка персоналу в статусі елемента управління організаціям спрямована на вирішення набагато більшого кола завдань, ніж просто як елемент системи кадрового менеджменту [16, с.56].

Зокрема, вона здатна відіграти значну роль в антикризових програмах (оцінка трудового потенціалу груп, команд, організацій), системах управління на основі стандартів якості (оцінка відхилень фактичних показників персоналу від нормативних), в інноваційному та стратегічному управлінні (оцінка інноваційного потенціалу та здібностей до розвитку співробітників) тощо.

1. Визначення цілей проведення оцінки персоналу
2. Визначення списку співробітників/посад, що підлягають оцінці
3. Визначення основних вимог до посади
4. Визначення критеріїв для оцінки працівників
5. Розробка методичного матеріалу (опитувального листа тощо) для оцінки співробітника
6. Розробка регламенту проведення оцінки персоналу (хто оцінює, метод оцінки, в які терміни і т.д.)
7. Проведення оцінки персоналу
8. Аналіз результатів оцінки та наступні висновки

Рис. 1.1. - Процедура ділової оцінки персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Обґрунтування тези у тому, що оцінка персоналу може бути компонентом як управління персоналом, і управління організаціям, будується на системному її баченні та аналізі. Дійсно, система завжди виділяється з «чогось більш загального», із зовнішнього середовища, з яким встановлює певні взаємозв'язки. З огляду на це автором сформульовано поняття системи оцінки персоналу. Так, говорячи про системну природу оцінки персоналу, мається на увазі цілісний комплекс певним чином взаємопов'язаних і взаємодіючих компонентів, який знаходиться в особливій єдності із зовнішнім середовищем і є одночасно стійким єдиним цілим утворенням і підсистемою систем вищого порядку. У загальній теорії систем під середовищем розуміється «сукупність всіх об'єктів, зміна властивостей яких впливає систему, і навіть тих об'єктів, чиї властивості змінюються результаті поведінки системи».

Спрощена структура докiлля оцiнки персоналу органiзована на кшталт «матрьoшки», у центрi якої перебуває оцiнка персоналу, а навколо неї нашаровуються рiзнорiвневi елементи докiлля.

До групи факторiв найближчого мiкросередовища першого рiвня входять ступiнь розвитку системи управлiння персоналом, її статус та цiлi в органiзацiї, наявнiсть в органiзацiйнiй структурi фахiвцiв з управлiння персоналом, iснуючi технологiї та процедури оцiнки тощо.

Оцiнка персоналу, як елемент управлiння органiзацiям або мiкросередовища другого рiвня можна вiднести стратегiю розвитку органiзацiї, стадiю її життєвого циклу, внутрiшньoфiрмову культуру, лiдируючi методи та стилi управлiння тощо. Фактори цiльового оточення органiзацiї або макросередовища, що впливають на оцiнку персоналу, це стан ринку працi, галузева та професiйна структура попиту та пропозицiї робочої сили, кадрова полiтика органiзацiй рeгiону, iснуючi в суспiльствi соцiально-трудова цiнностi та норми, рiвень розвитку теорiї та практики оцiнки [2, с.31].

Органiзацiя структури докiлля оцiнки персоналу за наведеною схемою (як «матрьoшки») виходить iз наступних, сформульованих автором принципiв.

1. Принцип лiнiйної послiдовностi включення рiзнорiвневих систем у докiлля оцiнки: вiд найпростiших до складнiших. Кожен наступний шар є системою (чи iнодi в розрiзi окремих органiзацiй несистемний об'єкт) вищого порядку. У цьому оцiнка персоналу є компонентом системи управлiння персоналом, а остання входить у систему органiзацiї. Оцiнка має взаємозв'язку з органiзацiєю та позаорганiзацiйним середовищем лише через систему управлiння персоналом. Включенiсть оцiнки у структуру органiзацiї як її елемента опосередкована включенiстю до системи управлiння персоналом.

2. Принцип збiльшення дистанцiї мiж оцiнкою та елементами докiлля у мiру зростання їх рiвня та складностi, тобто дистанцiя оцiнки

мінімальна з управління персоналом і максимальна з позаорганізаційним оточенням.

3. Принцип пріоритетності на оцінку різнорівневих елементів довкілля. У міру «віддалення від центру» (від оцінки персоналу) кожен наступний шар менш впливає на оцінку в порівнянні з попереднім, причому збільшується опосередкованість цього впливу. Так, найбільший вплив на оцінку має система управління персоналом, менший і опосередкований через управління персоналом впливає організація, ще більш ослаблений і опосередкований вже через організацію та систему управління персоналом впливає позаорганізаційне середовище.

По-друге, нині, коли спостерігається інтенсивний розвиток концепцій та технологій управління організаціям та паралельне накопичення різноманітного досвіду здійснення оцінки, остання знову розглядається деякими авторами як елемент організаційного менеджменту. Спроби такого підходу до оцінки поки дуже розрізнені і нечисленні. Але вже можна говорити про наявність теоретичних та практичних передумов до подання оцінки у статусі елемента таких підсистем менеджменту, як управління якістю на основі стандартів, загальна діагностика організації, контролінг процесів організації, стратегічне та (або) антикризове управління. Наприклад, Ю.Г. Одегов та Л.В. Карташова оцінку персоналу розглядають у розрізі діагностики якості кадрових рішень та визначення ефективності функціонування управління персоналом у структурі організації [15, с.112]. Дають чітку постановку питання важливості розгляду оцінки персоналу як щодо автономного елемента управління організаціям П.Б. Мідлер та Г.Г. Руденко, акцентуючи увагу на ролі оцінки у системі соціального управління організаціями в управлінні досягненнями та розвитком організації [14, с.68].

По-третє, у сучасній літературі викладається позиція, відповідно до якої оцінка має особливий статус у системі управління персоналом. Вона є системоутворюючим компонентом. Тобто оцінка в системі управління персоналом не просто елемент, а ще й фактор – «джерело впливу на систему,

що визначає зміст структурних компонентів та системи в цілому». У ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків оцінка виступає як причини формування певної структури зв'язків у системі управління персоналом. Роль «причини» ставить оцінку персоналу «над управлінням персоналом», дозволяє розглядати її як елемент, а й як щодо автономний об'єкт. Такий статус пов'язаний із широким діапазоном можливостей та сфер реалізації оцінки. Навіть у системі управління персоналом оцінка виконує сукупність різноманітних функцій, але ці функції вона може і повинна успішно реалізовувати і за межами системи управління персоналом, зокрема в управлінні організацією.

По-четверте, структура доквілля оцінки відбиває сучасні дослідження, синтезують розробки системного і ситуаційного методологічних підходів пізнання об'єкта. На противагу розгляду організації як цілісності (системний підхід), прихильники ситуаційного підходу пропонують підсистемний погляд на діяльність організації. Тобто, з одного боку, сама організація являє собою сукупність щодо самостійних підсистем, з іншого – зовнішнє середовище є не однорідною та єдиною освітою по відношенню до цілісної організації (системний підхід), а динамічно мінливою, складною багат шаровою гетерогенною системою. Вона постає як різнорідних фрагментів, мають різну природу і рівень рухливості. Наприклад, у концепції П. Лоурен-са і Дж. Лорша розвинена думка про організацію як про складну, комплексну та багаторівневу систему, що складається з ряду простих організаційних систем, що забезпечують різнорідні завдання (науково-технічні розробки, виробництво, збут та ін.). Дані прості системи або підсистеми розглядаються як відносно автономні, що виконують різнотипну діяльність і мають справу зі своїм фрагментом доквілля, що спираються на свій тип професіоналів, свою технологію, для кожної з яких характерні свої закономірності та логіка функціонування.

Відповідно до викладеної концепції, оцінка персоналу також може бути представлена як одна з підсистем організації, відносна автономність якої

полягає в тому, що вона здатна, зазнаючи деяких внутрішніх змін, налаштовуватися на виконання цілей певного кола підсистем організації (не тільки підсистеми управління персоналом). Наприклад, «оцінка персоналу рівнозначна як елемент системи управління персоналом, так і як елемент управління досягненнями та розвитком організації». Крім того, автономність оцінки проявляється і в наявності у неї свого фрагмента зовнішнього середовища, який не перетинається з оточенням управління персоналом, а є частиною макрооточення. В даний фрагмент ми включаємо розвиток діагностичних методів виявлення явища стану будь-якого об'єкта, в тому числі і персоналу, рівень теорії та практики оцінки персоналу в країні та регіоні, ринок фахівців з оцінки персоналу, методики оцінки, ступінь реалізації оцінки кадровими та рекрутинговими агентствами та ін. Тобто оцінка має свій фрагмент середовища, своє коло фахівців, свою технологію, свої закономірності та логіку функціонування. При цьому структура системи оцінки, стан її підсистем, способи ціле досягнення залежні від стану та типу фрагмента середовища, з яким вони перебувають у взаємодії.

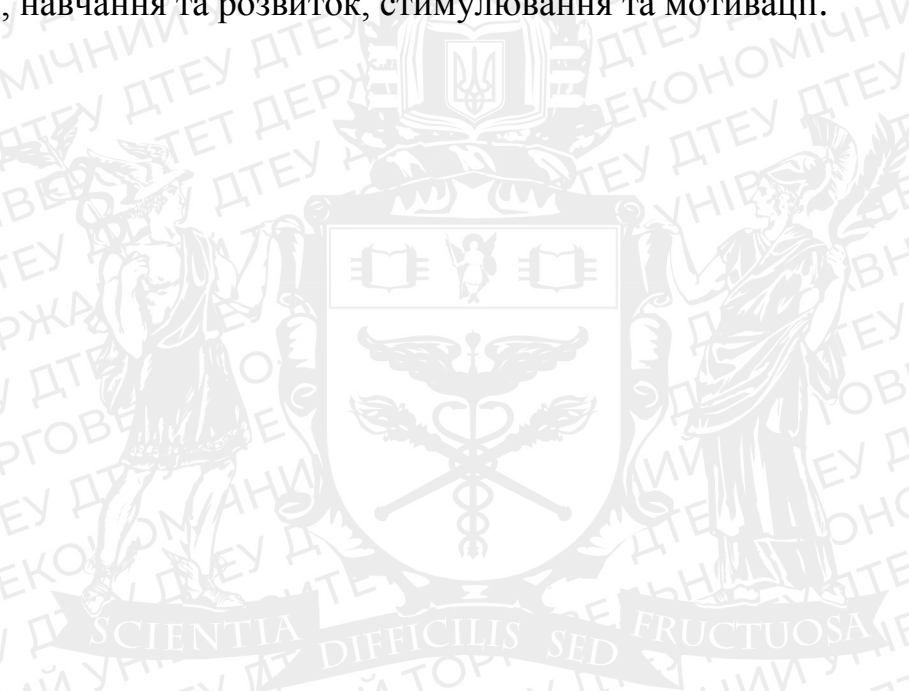
Підсумовуючи, можна сказати, що завданням кадрової служби та вищого керівництва будь-якої організації є формування такої системи управління персоналом, щоб вона максимально сприяла підвищенню ефективності діяльності організації.

Грамотно розроблена система управління персоналом компанії, що ставить в основу свій персонал, його інтереси, добробут, неодмінно дозволять компанії досягти великих успіхів. Головне – ця система має бути чітко розроблена та організована, базуватися на конкретних цілях та принципах, відповідати інтересам, як керівництва, так і самого персоналу, та має бути спрямована на досягнення загальних стратегічних цілей компанії.

Поняття «персонал», що має на увазі людей з певним набором індивідуальних якостей – психологічних, професійних, соціальних та інших, які в сукупності та відрізняють їх від факторів виробництва речового характеру (енергії, машин, сировини). Процес управління

персоналом має сферу теоретичних і практичних знань, що мають на меті забезпечення організації ефективним персоналом, його раціональне використання та всебічний розвиток.

Зміст оцінки персоналу зводиться до встановлення відповідності характеристик працівника, його поведінки та результатів праці вимогам посади, структурного підрозділу та організації. За результатами оцінки приймаються різноманітні кадрові рішення: про найм співробітника, його кар'єру, навчання та розвиток, стимулювання та мотивації.



РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Як об'єкт дослідження в рамках роботи обрано організацію ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА».

Національна мережа дитячих магазинів «Антошка» - перша і найбільша мережа дитячого маркету в Україні, понад 40 магазинів у всіх регіонах, у тому числі найбільший в країні торгово-розважальний комплекс для дітей (торговий центр «Мега-Антошка», м. Харків).

У 1997 році в Одесі з'явився перший дитячий магазин із сонячною назвою «Антошка», який радісно і гостинно відкрив свої двері для батьків. В основу лягла ідея забезпечити новонародженого всім, від соски до коляски. Перший і головний принцип «Антошки» – безпека дітей. З відкриттям «Антошки» з'явився новий унікальний для СНД формат дитячого магазину - дитячий супермаркет.

З відкриттям у 2005 році торгово-розважального центру «Мега-Антошка» «Антошка» розвиває напрямок додаткових послуг та розваг. Новий формат дитячого магазину дозволив мамам зробити всі необхідні покупки, отримати корисну інформацію від експертів про товари та догляд за дитиною, а також провести дозвілля всієї родини в ігровій атмосфері.

Як і дитина, «Антошка» постійно змінюється і вдосконалюється, але незмінним залишається головне: для дітей він – друг, який радує і дивує, а для батьків – вірний помічник, який допомагає ростити дітей здоровими і щасливими!

Нині чисельність працівників товариства становить 1182 чол.

У структурі виділяється адміністративно-управлінський персонал:

- генеральний директор;
- зам. генерального директора;

- бухгалтер;
- спеціаліст з кадрів;
- діловод.

Організаційна структура управління представлена рис. 2.1.

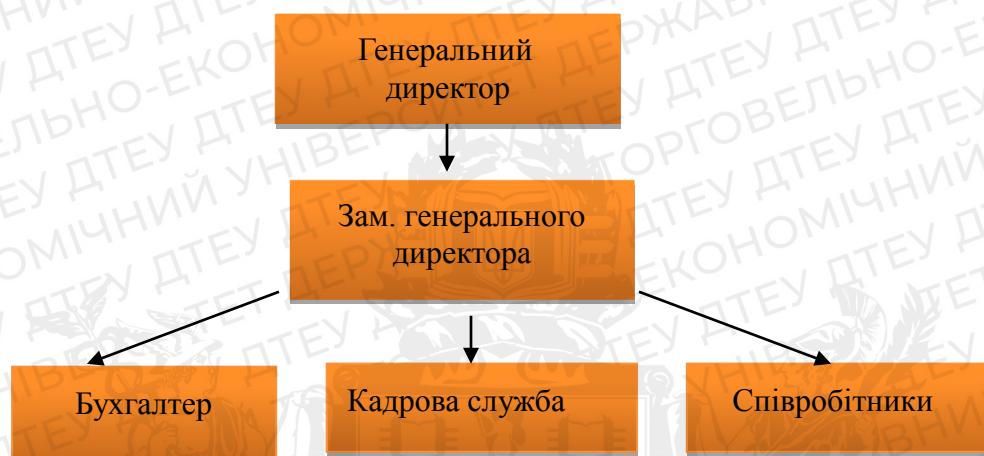


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА»

З кожним працівником директор укладає трудовий договір роботодавця – фізичної особи із працівником. Договори укладаються на невизначений термін і можуть бути розірвані за ініціативою як роботодавця, так і працівника. У цілому нині така структура управління досить ефективна, невеликий штат дозволяє директору повністю контролювати працівників.

Наведений у цій роботі аналіз фінансового стану та ефективності діяльності ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» виконано за період 01.01.2019–31.12.2020 р. на основі даних бухгалтерської звітності організації за 2 роки. Якісну оцінку значень фінансових показників ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» проведено з урахуванням галузевих особливостей діяльності організації.

Таблиця 2.1.

Динаміка активів «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Нематеріальні активи	8675	2760	3072	-5 603	-64.5
Основні засоби	75076	78188	163172	88 096	117.3
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	162105	168866	166244	4 139	2.5
Запаси	457162	928374	1012433	555 271	121.4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	83138	121176	2012835	1 929 697	2321.0
Інша поточна дебіторська заборгованість	108597	145524	169439	60 842	56.02
Гроші та їх еквіваленти	76941	85265	115039	38 098	49.51
ОБОРОТНІ АКТИВИ	726520	1329650	1526220	799 700	110
АКТИВИ	888625	1498516	1692464	803 839	90.4

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням оборотних (+90,4%) та необоротних (+2,5%) активів.

Збільшується обсяг доступних джерел фінансування для залучення активів, що пов'язано зі зростанням власного капіталу (+110%) та короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.2.

Динаміка пасивів (джерел фінансування активів) «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» у 2019-2020
рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	18779	23838	31730	12 951	68.9
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	60840	56413	44986	-15 854	-26.05
Короткострокові кредити банків	189803	181752	124257	-65 546	-34.5
товари, роботи, послуги	553259	1172118	1417000	863 741	156.1
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	809006	1418265	1615655	806 649	99.7
БАЛАНС	888625	1498516	1692464	803 839	90.4

Факт зростання розміру власного капіталу свідчить про підвищення рівня добробуту власників.

Збільшення загальної суми пасивів забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до посилення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Спостерігається зниження фінансової незалежності підприємства, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020 року компанія здатна самостійно фінансувати 1,59% своїх активів.

Забезпеченість ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» персоналом визначається шляхом порівняння фактичної кількості працівників із плановою потребою в цілому та за окремими посадами. Таке порівняння дає можливість встановити чи правильно підібраний та розставлений персонал.

Таблиця 2.3.

**Забезпеченість трудовими ресурсами ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА
«АНТОШКА» за 2021 р.**

Трудові ресурси	Чисельність плану, осіб.	Чисельність факт, осіб.	Забезпеченість персоналом, %
Середньооблікова чисельність персоналу:	369	351	95
в тому числі:			
Директор	1	1	100
зам. директора	1	1	100
старший бухгалтер	1	1	100
Замісник головного бухгалтера	2	2	100
Бухгалтер	2	2	100
провідний менеджер з постачання	2	2	100
менеджер із закупівель товарів на замовлення	4	4	100
менеджер з постачання	3	3	100
менеджер СПК	3	3	100
провідний менеджер з персоналу	1	1	100
інспектор відділу кадрів	1	1	100
менеджер з корпоративної та соціальної роботи	1	1	100
Супервізор	6	5	83
менеджер 1 категорії	9	7	77
менеджер 2 категорії	213	204	95
оператор відвантаження	79	73	92
старший менеджер з логістики	1	1	100
Логіст	3	3	100

Забезпеченість підприємства персоналом становить 95 %, що прийнятно для ефективної роботи, так як відсутні 5 % - це, переважно, працівники, необхідних для заміни на періоди чергових і навчальних відпусток, відпусток по лікарняному листу. У підборі та розстановці працівників немає необхідності кардинальних змін.

Кваліфікаційний рівень працівників можна визначити шляхом вивчення таких ознак як вік, освіта та стаж роботи.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників якісного складу трудових ресурсів

Показник	Чисельність працівників наприкінці 2020р., осіб.	Чисельність працівників на кінець 2021 р., осіб.	Питома вага, % 2020 рік	Питома вага, % 2021 рік
<u>За віком, років</u>				
до 20	43	47	14,5	13,3
20-30	150	196	50,8	55,8
30-40	68	85	23	24,2
40-50	17	22	5,7	6,2
50-60	2	4	0,6	1,1
РАЗОМ	295	351	100	100
<u>За освітою</u>				
середня	38	42	12,8	11,9
середня спец.	88	84	29,8	23,9
не закінчений.	44	77	14,9	21,9
вища	125	148	42,3	42,1
РАЗОМ	295	351	100	100
<u>За трудовим стажем, років</u>				
до 1	45	73	15,2	20,7
1 - 5	218	220	73,8	62,6
5 – 10	32	58	11	17,7
РАЗОМ	295	351	100	100

Більшість працівників ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» від 20 до 30 років. У 2021 році зменшилась кількість працівників віком до 20

років (на 1.3%). Кількість працівників від 20 до 30 років збільшилась на 5%. Склад співробітників від 30 до 60 років суттєво не змінився. Таким чином, на зміну досвідченому персоналу приходять працівники без трудового стажу, найчастіше студенти або нещодавно закінчили вищі навчальні заклади, для більшості з яких робота – тимчасовий заробіток у вільний час чи проходження навчальної практики.

Більшість працівників має середню спеціальну освіту (зазвичай, не торгового профілю). Серед персоналу спостерігається тенденція до зростання освіченості шляхом здобуття вищої освіти.

Зростає склад працівників, трудовий стаж яких становить від 5 до 10 років. В основному це керівний склад, що стоїть біля витоків організації.

Персонал у ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» по статі стабільний, переважає жіноче населення через специфіку організації. Штат молодих кадрів у Компанії збільшується.

Зміни якісного складу персоналу відбувається внаслідок його руху.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників руху якісного складу персоналу

Показник	2020 рік	2021 рік	Абс. Відх.
Чисельність персоналу початку року, осіб.	304	351	47
Прийнято працювати, осіб.	78	28	-50
Вибули, у тому числі за власним бажанням, осіб. порушення трудовий дисципліни, осіб.	19 17 2	13 12 1	-6 -5 -1
Чисельність персоналу наприкінці року, осіб.	295	351	56
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб.	295	345	50
Коефіцієнт обороту прийому працівників, %	0,25	0,07	0,07
Коефіцієнт обороту з вибуття працівників, %	0,06	0,03	-0,06

Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,7	3,7	-2
Коефіцієнт сталості кадрів, %	0,79	0,74	-0,05

У 2020 році плинність кадрів становила 5,7%, до кінця 2021 року вона зменшилась на 2%. У ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» низький відсоток плинності, оскільки працівники задоволені умовами праці та заробітною платою. Незважаючи на те, що коефіцієнт плинності має позитивну динаміку, він у будь-якому випадку вимагає внесення коригувань у кадрову політику, щоб наблизити її до нуля.

2.2 Аналіз методів оцінювання персоналу

Процедури поточної ділової оцінки персоналу організації відрізняються окремих категорій персоналу. У рамках цієї випускної кваліфікаційної роботи йдеться про поточну ділову оцінку керівників та фахівців підприємства.

Атестація керівників та фахівців – найважливіший інструмент роботи з кадрами управління. В атестації знаходять застосування різноманітні методи оцінки (біографічний, експертний, анкетування, самооцінка та інші), а її результати можуть використовуватися як основа для організації демократичних виборів, формування резерву, висування на посади, організації перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Ефективна організація атестації – одне з основних завдань кадрової служби підприємства. Процедура атестації хіба що поєднує багато важливих питань кадрового забезпечення для підприємства і може відбивати такі вимоги до роботи з кадрами, як системність, комплексність, науковість, демократичність.

У ході планової атестації персоналу оцінка працівників також орієнтована насамперед на результати діяльності. Вони оцінюються прямо і опосередковано – як якість безпосередньої праці працівника, і ступінь його впливу на загальне виробництво за минулий період. Оцінка особистісних і

ділових якостей працівників оцінюється теж поверхово, у процесі простої співбесіди – а тим часом персонал частково входить до структур управління: рівні керівництва окремими виробництвами та управліннями та загального технічного управління підприємством. На рівні технічного управління вищої ланки такий підхід виправданий, оскільки специфіка діяльності передбачає її ефективність чи неефективність переважно з урахуванням того, який рівень професійної компетентності присутній у фахівця. Однак рівень менеджменту середньої ланки, до якої, за структурою підприємства, належить керівництво окремими виробництвами та управліннями, передбачає участь інженерно-технічних працівників в управлінні не лише технічними системами, а й трудовим колективом. У цьому плані дуже важлива оцінка управлінської діяльності, оцінка особистісних показників. Тим часом оцінка керівництва середньої ланки відбувається за тими ж принципами, що й оцінка інженерно-технічних працівників.

Планова атестація фахівців проводиться дуже формально – у процесі розмови та вивчення документальних даних розглядаються як результати діяльності працівника окремо (за тими показниками, якими ця діяльність вимірюється у кожному конкретному випадку), так і в контексті досягнень всього відділу чи служби – особливо якщо оцінюється головний спеціаліст. Інших форм та методів оцінки для категорії фахівців не передбачено.

Позапланова атестація у всіх зазначених вище категоріях персоналу проводиться переважно з метою оцінки працівників під час розгляду питання про їх підвищення – у разі виникнення вакансії, яку можна закрити із внутрішніх джерел. У категорії фахівців це зазвичай належить до посади головних фахівців та керівників відділів, у категорії інженерно-технічних працівників це означає переведення зі штату керівництва окремими виробництвами в апарат загального управління підприємством, у штаті керівництва окремими виробництвами – перехід на посаду вищого рівня всередині штату керівництва (майстер дільниці – начальник цеху – начальник виробництва).

Отже, здебільшого позапланової атестації метою є переведення працівника з рівня виконавців до рівня керівництва. Тим не менш, процедура позапланової атестації практично ідентична процедурі планової атестації та побудована

Як відомо, ефективність та результативність функціонування організації перебуває у прямій залежності від рівня раціональності та оптимальності організації системи управління персоналом, одним з елементів якої є процедура оцінки персоналу, що мотивує персонал до активної трудової діяльності та розвиває його.

Розглянемо ключові етапи процесу оцінки персоналу в ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА», при цьому як основний метод використовується атестація. Ця процедура, як правило, є трирівневою (рисунок 5).

Слід зазначити, що в ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» виділяють три види атестації персоналу:

1. чергова атестація, яка є обов'язковою всім без винятку співробітників організації; її проведення здійснюється, як правило, один раз на 2 роки (для співробітників, які займають керівні посади) та один раз на три роки для робітників;
2. атестація після закінчення випробувального терміну, основною метою якої є вироблення аргументованих рішень щодо прийому (відмову у прийомі) на посаду співробітника на підставі результатів його трудової адаптації;
3. атестації персоналу при просуванні по службі, спрямована на визначення рівня професійної підготовки та можливостей співробітника для надання можливості отримання вищої в організаційній ієрархії посади з урахуванням вимог нового робочого місця та нових обов'язків;

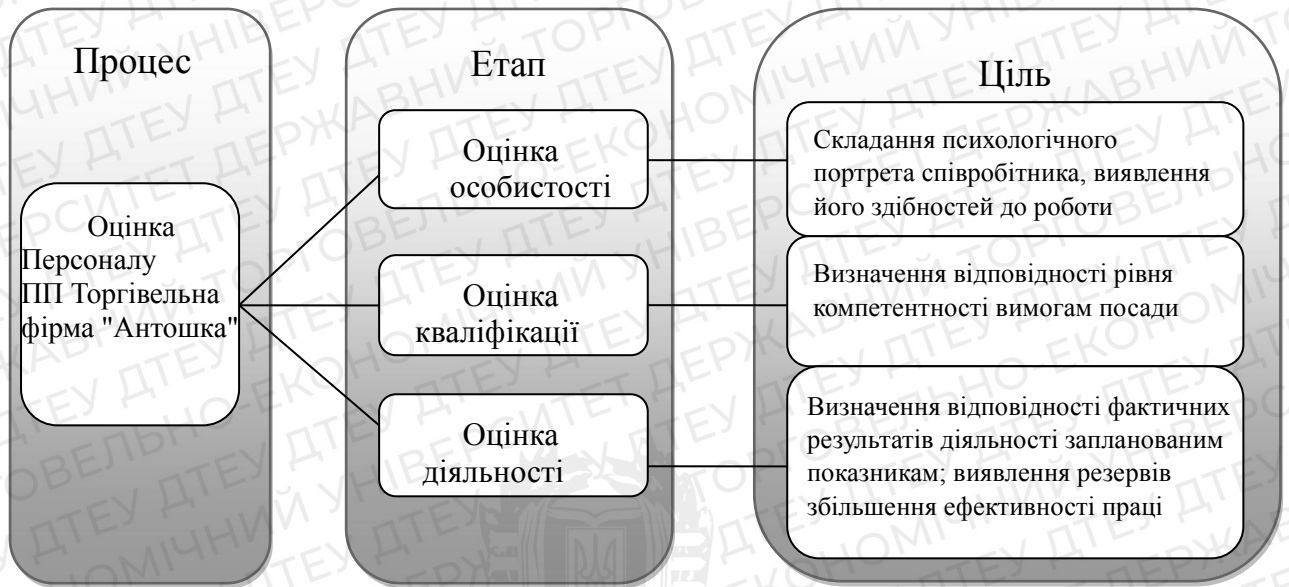


Рис. 2.2. Атестація персоналу у ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА»

Як основні етапи проведення атестації в ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» можна виділити:

- підготовчий етап;
- безпосередньо атестація;
- аналіз одержаних результатів;
- підготовка та оформлення прийнятих управлінських рішень.

Основні операції, здійснювані у межах першого етапу атестації персоналу, представлені рис. 2.3.



Рис. 2.3. Основні операції підготовчого етапу атестації персоналу ПП
ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА»

Особливої уваги на підготовчому етапі вимагає розробка пакета атестаційних документів, що представляє собою документацію, необхідну для реалізації процесу атестації персоналу організації. Основною вимогою до атестаційних документів є єдина форма для всіх співробітників, які займають однакові посади. До складу атестаційних документів входять:

1. Положення про проведення атестації, що є основним документом, що регламентує цей процес; основна вимога - відповідність чинному законодавству.
 2. Резюме співробітника та його звіт про результати професійної діяльності за певний період, складений за затвердженою єдиною формою, з додатком відкликання керівника.
 3. Атестаційний лист для відображення всіх оцінок співробітника в процесі атестації (аналогічно єдина форма для всіх атестованих (див. табл. 3), при цьому найчастіше застосовується наступна шкала оцінок у балах:
- 0 – нижче за середній рівень;

- 1 - середній рівень;
- 2 – вище за середній рівень;
- 3 - Значно вище середнього рівня.
4. Розроблений питання для оцінки кваліфікаційного рівня співробітників.

Таким чином, другий етап ділової оцінки персоналу в ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» здійснюється за допомогою заповнення представленого атестаційного листа по кожному співробітнику, що атестується.

Наступний крок – аналіз одержаних результатів. В ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» даний етап здійснюється заступником генерального директора (без використання технічних засобів та спеціалізованих програм для обробки значного обсягу інформації).

Заключним етапом процесу ділової оцінки персоналу на підприємстві є прийняття певних управлінських рішень щодо співробітника, що атестується. У разі, коли має місце побудова процедури атестації на оцінці безпосереднім і вищим керівником, значення оціночних заходів полягає у вирішенні питання про просуванні співробітника на посади та диференціації оплати праці.

Відповідно до Положення про атестацію співробітників та керівного персоналу ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» відповідальною особою за розробку та впровадження процедури атестації є заступник генерального директора організації, який бере участь у формуванні та діяльності атестаційної комісії, що готує потрібний пакет документів (положення, інструкції), що становить списки та графік атестації та здійснює функцію контролю. Термін та графік проведення атестації затверджуються генеральним директором ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» та доводяться до відома працівників за один місяць до її початку.

Загалом кількісні показники використання такої форми поточної оцінки, як атестація персоналу, представлені у таблиці 2.6.

За даними таблиці 2.6. видно, що процедура атестації займає значний час працівників відділу кадрів та управління персоналом, а також керівництва різного рівня. Тут також слід зазначити, що загальна кількість часу, що витрачається, обумовлена не тільки обсягом роботи з оцінки персоналу, а й рівнем її організації – так само, як і в раніше розглянутих випадках, позначаються особливості паперового документообігу та недостатнє застосування комп'ютерних технологій.

Таблиця 2.6.

Показники інтенсивності діяльності підприємства щодо поточної оцінки персоналу у формі атестації, 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Кількість працівників підприємства, які пройшли процедуру планової атестації, у т.ч.	-	192	-
- у категорії фахівців	-	108	-
- у категорії інженерно-технічних працівників	-	62	-
- у категорії адміністративно-управлінського персоналу (керівництво середньої ланки)	-	22	-
Кількість працівників підприємства, які не підтвердили відповідність посади під час планової атестації, у т.ч.	-	3	-
- у категорії фахівців	-	-	-
- у категорії інженерно-технічних працівників	-	-	-
- у категорії адміністративно-управлінського персоналу (керівництво середньої ланки)	-	3	-
Кількість працівників підприємства, які пройшли процедуру позапланової атестації, у т.ч.	39	21	23
- у категорії фахівців	23	12	9
- у категорії інженерно-технічних працівників	2	-	2
- у категорії адміністративно-управлінського персоналу (керівництво середньої ланки)	14	9	12
Кількість працівників підприємства, які отримали підвищення за підсумками позапланової атестації, у т.ч.	16	7	8
- у категорії фахівців	9	4	2
- у категорії інженерно-технічних працівників	1	-	1
- у категорії адміністративно-управлінського персоналу (керівництво середньої ланки)	6	3	5
Загальна кількість робочого дня, витраченого працівниками відділу кадрів оцінку, час.	39	213	23
Загальна кількість робочого часу, витраченого керівництвом різного рівня оцінку, час.	39	213	23

З метою одержання повної картини існуючої практики оцінки персоналу було проведено опитування співробітників позначених категорій. Опитування проводилося за допомогою анкети.

До участі в анкетуванні було залучено 70 співробітників з-поміж фахівців та керівників ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА», що становить 26,5 % від їх загального числа.

Результати опитування працівників представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Результати анкетування працівників

Запитання	Відповіді (%)
1. Як Ви вважаєте, чи має проводитись атестація?	
☐ Так	60
☐ Ні	20
☐ Не знаю	20
2. Як Ви вважаєте, які цілі має атестація?	
☐ оцінка відповідності працівників стратегії розвитку підприємства та місії на конкретний період	10
☐ допомогти розкрити працівникові додаткові можливості та побачити свої плюси та мінуси	10
☐ скорочення штату співробітників	10
☐ для формальної звітності	10
☐ для виявлення рівня відповідності посади та можливості підвищення рівня кваліфікації	60
☐ інший варіант	
3. Чи проходили Ви коли-небудь процедуру атестації?	
☐ Так	70
☐ Ні	30
4. Як часто, на Вашу думку, повинна проводитися атестація?	
☐ один раз на пів року	
☐ раз в рік	10
☐ один раз на три роки	30
☐ один раз на п'ять років	60
☐ інший варіант	
5. Як Ви ставитеся до атестації?	
☐ повністю підтримую ідею атестації, оскільки її проведення дозволяє справедливо оцінювати результати роботи співробітників та сприяє виявленню найбільш активних та здібних з них	
☐ загалом позитивно за умови її проведення на належному рівні	60
☐ негативно, оскільки це лише травмує працівників та загострює взаємини між ними	10
☐ вважаю процедуру атестації марною та формальною, яка ніяк не позначається на результатах роботи	30

У ході анкетування з'ясовувалося:

- ставлення до атестації із боку співробітників;
- їхня думка про сутність та цілі атестації;
- пропозиції та побажання працівників щодо вдосконалення процесу атестації.

Загалом за результатами опитування можна дійти невтішного висновку, що 60% анкетуваних працівників вважають, що атестація має проводитися. При цьому слід особливо відзначити, що ті ж 60% опитаних точно розуміють поняття процедури атестації, 40% відмовилися відповісти на це питання, що наводить на думку про незнання або нерозуміння суті атестації.

Для 10% анкетованих працівників атестація є формальною звітністю, ще для 10% - вона використовується для скорочення штату співробітників, важливо відзначити, що 80% опитаних розуміють реальні цілі атестації.

З викладеного вище, на наш погляд, можна зробити такі висновки про недоліки організації процесу ділової оцінки персоналу ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» - відсутність застосування практично сучасних методів оцінки персоналу (зокрема, під час проведення атестації), у зв'язку з тим, що має місце неповнота методичного інструментарію під час проведення оціночних заходів.

Як об'єкт дослідження виступала організація ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА». Також була проаналізована економічна ситуація на підприємстві та існуючі системи оцінки персоналу. Ця аналітична робота показала, що практичні всі економічні показники збільшилися, що призвело до збільшення прибутку підприємства. Так само мною було проаналізовано існуючу на даному підприємстві систему оцінки персоналу та виявлено її суттєві недоліки, що зумовлюють необхідність розробки та впровадження заходів щодо їх усунення.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Зазначені у пункті 2.2 роботи проблеми у процесі оцінки персоналу ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» можливо усунути за допомогою таких заходів:

- впровадження автоматизованої інформаційної системи оцінки персоналу;
- підвищення кваліфікації керівного складу (у разі, заступника генерального директора) з проведення більш ефективного процесу оцінки персоналу та управління людськими ресурсами ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» загалом.

Одним з ефективних рішень, спрямованих на формування в організації гнучких та стійких процедур оцінки персоналу, що відповідають довгостроковій стратегії та оперативним завданням організації, є автоматизована інформаційна система «Розвиток персоналу» (далі ІС «Розвиток персоналу»), що дозволяє повною мірою автоматизувати процес проведення оцінки та навчання персоналу при використанні комплексу HR-технологій. При цьому застосування зазначеної системи допускає інтеграцію з кадровим модулем ERP-системи, що використовується.

Сукупність бізнес-процесів, автоматизованих системою, представлена рис. 3.1.

Характерна перевага ІС «Розвиток персоналу» полягає у підтримці HR-порталу, який дозволяє отримувати у процесі оцінки та навчання зворотний зв'язок від співробітників, а також надає персоналу можливість доступу до додаткових сервісів (дистанційне навчання, тестування, спілкування). Основні функції, що виконуються HR-порталом, представлені рис. 3.1.

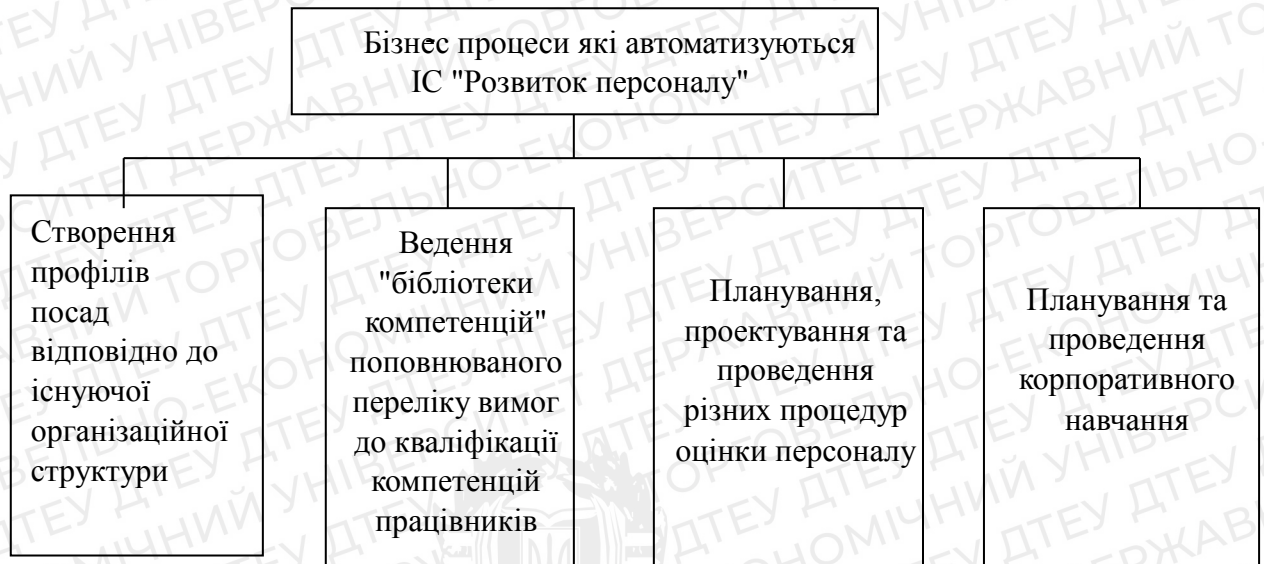


Рис. 3.1 Автоматизовані бізнес-процеси ІС «Розвиток персоналу»



Рис. 3.2. Функції HR-порталу ІС «Розвиток персоналу»

Таким чином, основними функціями запропонованої для впровадження інформаційної системи є:

1. Характеристика та моделювання організаційної структури організації.

Етап впровадження аналізованої ІВ передбачає інтеграцію із системою кадрового обліку, що дозволяє доступ до інформації про організаційну структуру та співробітників. Імпорт даних відбувається автоматично на регулярній основі через часові проміжки, встановлені користувачами системи. Після закінчення цієї процедури кожному їх співробітників надається ім'я та видається пароль для доступу до порталу та його можливостей.

Реалізація наступних етапів (оцінка персоналу, планування навчання тощо) може виконуватися як над існуючою організаційною структурою, так і над можливими варіантами її зміни (скорочення персоналу, створення кадрового резерву тощо), які створюються на основі фактичної чи прогнозованої інформації.

Представлені функції реалізуються за рахунок наступних модулів ІС:

- шлюз із зовнішніх систем, що дозволяє переміщення відомостей про організаційну структуру та співробітників із існуючої на підприємстві корпоративної системи кадрового обліку;
- модуль «Організаційна структура», що забезпечує можливість створення подальшого аналізу різних моделей зміни організаційної структури з урахуванням її фактичного стану.

2. Формування профілів та вимог. Ця функція ІС полягає у забезпеченні можливості автоматизації наступних процедур:

- формалізація та опис компетенцій, що базуються на формуванні в ІС бази даних відповідних професійних компетенцій з інформацією про їх характеристики та шкалювання;
- опис профілів посад набором компетенцій створюваної бази з встановленими значеннями шкали, побудова яких заснована на базі компетенцій, що створюється. При цьому здійснюється групування профілів за ознаками посадових рівнів, професійних спеціалізацій та типів діяльності,

що сприяє спрощенню діяльності з управління персоналом у разі зміни посадових позицій та при проведенні аналізу результатів оціночних заходів. Виконуються вище зазначені операції з використанням модуля «Профілі та компетенції».

3. Планування та проведення оціночних заходів, що як правило, реалізується за наступним алгоритмом.

4. Планування та проведення навчання.

Ця функція ІС передбачає підтримку автоматизованої підготовки навчальних планів на підставі результатів оцінки та можливість ведення бази даних програм навчання, які можуть реалізовуватися як за допомогою зовнішніх провайдерів навчання, так і керівним складом організації (наприклад, заступником генерального директора). На етапі планування навчання застосовуються такі модулі ІС, як Навчальний центр (для формування навчальних планів), База Знань (для створення електронних навчальних курсів), HR-портал.

Таким чином, впровадження інформаційної системи «Розвиток персоналу» зумовить скорочення періоду обробки документів щодо оцінки персоналу та спростить основні процедури управлінської діяльності в організації загалом.

Поруч із вище поданим заходом, як було зазначено у 2 розділі, ефективним способом поліпшення процесу оцінки персоналу в ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА», на нашу думку, може стати направлення заступника генерального директора компанії на курси підвищення кваліфікації у освітню установу вищої освіти за програмою „Управління персоналом. HR-менеджер», розрахованої на 60 академічних годин, вартістю 10 тис. грн. Основний зміст зазначеної програми підвищення кваліфікації представлено рис. 3.3.

Представлена програма підвищення кваліфікації призначена для фахівців з управління людськими ресурсами, які прагнуть удосконалити свої

навички у сфері підбору, психодіагностики, оцінки, атестації та мотивації персоналу.

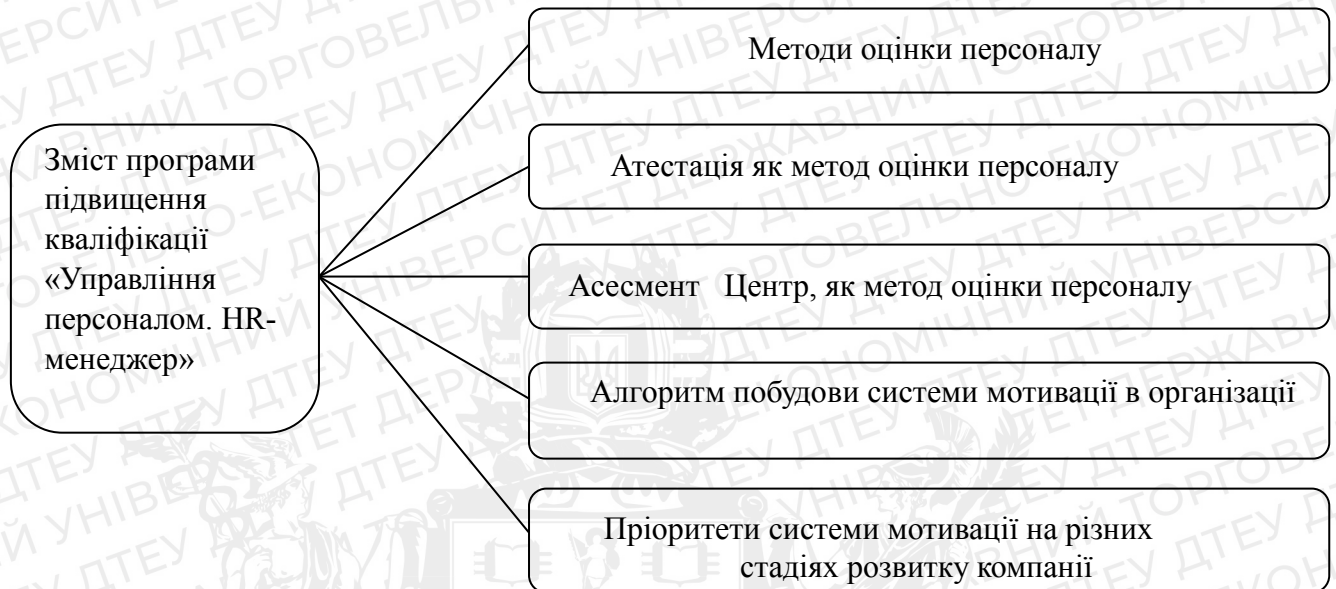


Рис. 3.3. Зміст програми підвищення кваліфікації «Управління персоналом. HR-менеджер»

На підставі результатів експертної оцінки, впровадження в процес ділової оцінки персоналу організації пропонуваної ІВ «Розвиток персоналу» дозволить знизити рівень трудомісткості процедури прийняття відповідних управлінських рішень 7,0%, що забезпечує можливість визначення зростання продуктивності праці за формулою:

$$\Delta\Pт = \frac{ITE \times 100}{100 - ITE'}$$

де $\Delta\Pт$ – приріст продуктивності праці.

Знайдемо значення показника приросту продуктивності праці:

$$\Delta\Pт = \frac{7,0 \times 100}{100 - 7,0} = 7,53\%$$

Також необхідно визначити умовне вивільнення чисельності працівників (Еч) у зв'язку з тим, що реалізація цього заходу не передбачає найму на роботу додаткового персоналу за формулою:

$$Еч = \frac{Ч_{\text{вих}} * \Delta П_{\text{т}}}{100 + \Delta П_{\text{т}}}$$

де Еч - економія чисельності працівників;

Ч_{вих} – вихідна чисельність працівників, робочі місця яких доцільна установка ІВ.

Так, умовне вивільнення чисельності працівників складе:

$$Еч = \frac{2 * 7,53}{100 + 7,53} = 0,14 \text{ чол.}$$

З урахуванням певного значення економії чисельності слід розрахувати приріст продуктивності праці загалом ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА»:

$$\Delta П_{\text{т заг}} = \frac{Еч}{Ч_{\text{заг}} - Еч} * 100$$

де $\Delta П_{\text{т заг}}$ – приріст продуктивності праці загалом по ПП Торгівельна фірма "Антошка".

Отже, приріст продуктивності праці в цілому по підприємству згідно з формулою розраховується як:

$$\Delta П_{\text{т заг}} = \frac{0,14}{30 - 0,14} * 100 = 0,47$$

На наступному етапі проводиться розрахунок очікуваної економії за статтею

"Основна заробітна плата" за формулою:

$$Еоснзп = Зр * Еч$$

де Еоснзп - економія з основної заробітної плати; Зр – середньорічна заробітна плата.

Тоді економія основної заробітної плати становитиме:

$$Еоснзп = 315,6 * 0,14 = 44,18 \text{ тис. грн.}$$

Економія за статтею «Обов'язкові соціальні відрахування» розраховується за такою формулою:

$$Есоц = Еоснзп * \text{ЄСВ}$$

де Есоц - економія за обов'язковими соціальними відрахуваннями; ЄСВ - єдиний соціальний внесок (ставка ЄСВ - 22%).

Згідно з формулою, економія за обов'язковими соціальними відрахуваннями складе:

$$\text{Есоц} = 44,18 * 0,22 = 9,68 \text{ тис. грн.}$$

Економія щодо умовно-постійних витрат розраховується за формулою:

$$\text{Еупр} = \frac{Y1}{Op1} - \frac{Y2}{Op2} * Op2$$

де Еупр - економія за умовно-постійними витратами;

Y1 та Y2 – умовно-постійні витрати фактичні та планові відповідно (приймають рівні значення);

Op1 і Op2 - обсяг реалізації фактичний і плановий ($Op2 = Op1 * \Delta_{\text{Пзаг}}$).

Тоді розрахунок економії за умовно-постійними витратами здійснюється таким чином:

$$\begin{aligned} \text{Еупр} &= \frac{6063}{32228} - \frac{6063}{47375} * 47375 = (0,18 - 0,13) * 47375 \\ &= 2368,75 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

На підставі отриманих результатів можливо визначити значення загальної економії за формулою

$$\text{Езаг} = \text{Еоснзп} + \text{Есоц} + \text{Еупр}$$

Так, загальна економія від впровадження ІВ «Розвиток персоналу» складе:

$$\text{Езаг} = 44,18 + 9,68 + 2368,75 = 2\,422,61 \text{ грн.}$$

Річний економічний ефект розрахуємо за формулою:

$$\text{Ер} = \text{Езаг} - \text{Езах}$$

де Езах - витрати на реалізацію заходів (в даному випадку, вартість придбання та встановлення ІВ становить 22 тис. грн.).

Розмір річного економічного ефекту становитиме:

$$\text{Ер} = 2\,422,61 - 22 = 2\,400,61 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно до отриманих результатів розрахунків економічної ефективності, впровадження пропонованої ІВ «Розвиток персоналу» у процес ділової оцінки персоналу ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» забезпечить умовне вивільнення чисельності працівників – 0,14 осіб., загальну економію – 2 422,61 тис. грн., річний економічний ефект - 2 400,61 тис. грн.

Аналогічно проведемо розрахунок передбачуваної економічної ефективності від реалізації заходу за направленням заступника генерального директора ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» на курси підвищення кваліфікації «Управління персоналом. HR-менеджер» (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1.

Розрахунок показників економічної ефективності запропонованого до впровадження заходу щодо підвищення кваліфікації заступника генерального директора ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА»

Показники	Показники	Результат
Приріст продуктивності праці задіяних у заході працівників (експертна оцінка)	%	2
Умовне вивільнення чисельності працівників внаслідок зростання продуктивності праці	осіб.	0,02
Приріст продуктивності праці загалом підприємству	%	0,07
Економія з основної заробітної плати у зв'язку з умовним вивільненням чисельності працівників	тис. грн.	6,3
Економія з обов'язкових соціальних внесків	тис. грн.	1,89
Економія щодо умовно-постійних витрат	тис. грн.	344,84
Загальна економія	тис. грн.	353,03
Річний ефект	тис. грн.	343,03

Отже, результати розрахунків економічної ефективності запропонованих заходів обґрунтовують доцільність їх у процес ділової оцінки персоналу ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА», так як передбачається отримання наступного ефекту:

- приріст продуктивності праці загалом підприємству – 0,54%;
- загальна економія – 2779,21 тис. грн.;
- річний економічний ефект - 2747,21 тис. грн.

Також, для реалізації запропонованих рекомендацій необхідно здійснити низку заходів, поданих у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

План заходів щодо вдосконалення системи ділової оцінки та атестації персоналу

Напрями вдосконалення та основні заходи	Відповідальні обличчя	Термін проведення
1. Впровадження методів ділової оцінки персоналу адаптованих до умов та специфіки роботи металургійного підприємства	Начальник відділу управління персоналом	2 тижні
2. Розробка КФУ для оцінки праці різних категорій працівників	Інженер з підготовки персоналу	1 тиждень
3. Розробка методики оцінки ефективності праці за КФУ	Інженер з підготовки персоналу	1 тиждень
4. Випробування нових методів ділової оцінки та атестації персоналу, внесення коректив до процедури та оціночної методики	Начальник відділу управління персоналом	1 місяць
5. Розробка системи заохочення персоналу за досягнення КФУ	Менеджер персоналу	1 тиждень
6. Внесення змін до кадрового резерву та роботи з ним на підставі результатів ділової оцінки та атестації	Менеджер з персоналу	1 тиждень

Для оцінки економічної ефективності проекту вдосконалення системи ділової оцінки та атестації персоналу розрахуємо економічну ефективність заходів щодо вдосконалення системи атестації персоналу у ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» на прикладі робітників одного магазину.

Ефект впливу заходів може бути визначений за такою формулою:

$$E = P * N * V * KN * Z$$

де P - вплив тривалості програми атестації на продуктивність праці та інші фактори результативності;

N – кількість атестованих працівників;

V - вартісна оцінка відмінності результативності праці атестованих і не атестованих робочих, виконують однакову роботу (ЗП у атестованих працівників - 38500; у не атестованих - 34800 грн.). $V-38500-34800 = 3700$ грн.

K – коефіцієнт, що характеризує ефект від атестації працівників (наприклад, зростання результативності праці, виражений у частках); Z – витрати на атестацію одного працівника.

У одному магазині працюють 76 працівників. З них щороку атестацію проходять у середньому 50 осіб, підвищення чи підтвердження розряду (тобто. N=50).

Середня вартість витрат на атестацію одного працівника становить умовно $151250/50 = 3025$. Сума витрат взята на підставі звіту бухгалтерії за 2021 рік.

Коефіцієнт, що характеризує ефект програми атестації K, висловлює вартісну оцінку відмінності праці атестованих і не атестованих робочих ($K=1,25$) (за даними економічного відділу атестовані працівники працюють на 25% ефективніше).

Ефект програми атестації має місце протягом 2 років ($P=2$).

Отже,

$$E = 2 * 50 * 3700 * 1,25 - 50 * 3025 = 462500 - 151250 = 311250 \text{ грн.}$$

Ефективність з урахуванням витрат розраховується за такою формулою:

$$E = \text{Результат} / \text{Витрати} * 100\% = 311250 / 151250 * 100\% = 205,7\%$$

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи атестації та ділової оцінки ефективні з економічної точки зору. Але слід зазначити, що наведені розрахунки відбивають лише короткостроковий ефект цих заходів. Розрахунок же довгострокових ефектів від удосконалення системи кадрового менеджменту складний і включає елементи прогнозування.

При цьому слід враховувати і соціальний ефект цих заходів:

- забезпечення персоналу належного життєвого рівня,
- підвищення задоволеності від роботи,

- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників тощо.

Для оцінки ефективності праці доцільно проводити опитування громадської думки щодо виявлення ступеня задоволеності процедурою та технологією проведення атестації у ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА».

Дуже важливо, щоб отримані відомості могли бути звернені в конкретні програми дій та рекомендації - як подолати недоліки в роботі, розвинути найбільш корисні для фірми особисті та ділові якості, які заходи заохочення чи дисциплінарні санкції виявляться ефективнішими стосовно конкретного працівника.

Застосування сучасних кадрових технологій дозволяє значно оптимізувати роботу організації та підвищити її ефективність.

Отже, оцінка ефективності праці — це насамперед діяльність, що розкривається у повному обсязі лише за ефективного функціонування її механізму. Ця діяльність здійснюється протягом усіх етапів атестації: - підготовка атестації; проведення оцінки та здійснення контролю за роботою фахівців; ухвалення рішення відповідним керівним органом або керівником за результатами атестації; реалізація рекомендацій атестаційних комісій щодо вдосконалення роботи фахівців та всього персоналу в цілому; вирішення спорів, пов'язаних з проведенням атестації та її результатами; підбиття підсумків атестації; поширення передового атестаційного досвіду.

В результаті аналізу основних проблем оцінки персоналу об'єкта дослідження ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» потребує покращення, зокрема, особливої уваги потребує процес управління персоналом. Необхідно запровадити інформаційну систему «Розвиток персоналу» вона зумовить скорочення періоду обробки документів з оцінки персоналу та спростить основні процедури управлінської діяльності організації у цілому.

ВИСНОВКИ

1. Перше завдання, перед нами ставилося розглянути засади оцінки персоналу організації. Таким чином, оцінка персоналу є комплексною діагностикою професійних та особистісних якостей співробітників різних рівнів, процедуру виявлення залежності проблем персоналу та показників ефективності їх діяльності та функціонування організації в цілому.

За умови своєчасного та професійного визначення рівня кваліфікації працівників та якості їх праці, процес оцінки персоналу надає можливість формування та підтримки сприятливої продуктивній роботі соціально-психологічного клімату, нейтралізації зони напруженості та усунення дисфункції, розробки оптимальних програм індивідуального та групового навчання співробітників, визначення реального потенціалу їх розвитку, що доводить актуальність обраної теми дослідження.

2. Далі був проведений аналіз проблем оцінки персоналу у ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА». В результаті аналізу основних проблем оцінки персоналу об'єкта дослідження ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» потребує поліпшення, зокрема, особливої уваги потребує процес управління персоналом та визначення ефективності його праці, що обґрунтовано погіршенням основних показників, специфічних для даної галузі (значне зниження продуктивності праці при збільшенні фонду оплати праці та заробітної плати), у зв'язку з чим було проведено аналіз чинного процесу оцінки персоналу організації та виявлено проблемні аспекти у цій сфері:

- неповнота методичного інструментарію під час проведення оціночних заходів;
- відсутність в організації спеціалізованого програмного забезпечення для цієї процедури;

- необхідність підвищення кваліфікації керівного складу для забезпечення оперативності, об'єктивності та ефективності проведення ділової оцінки персоналу.

3. Далі, стояла задача розробити рекомендації щодо вдосконалення оцінки персоналу в організації.

Таким чином, для усунення зазначених проблем, нами пропонується реалізація наступних заходів:

- впровадження автоматизованої інформаційної системи оцінки персоналу;

- підвищення кваліфікації комерційного директора за програмою «Управління персоналом. HR-менеджер» з метою проведення більш ефективного процесу оцінки персоналу та управління людськими ресурсами ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА» загалом.

Результати розрахунків економічної ефективності даних заходів, поданих у третьому розділі, обґрунтовують доцільність їх впровадження у процес ділової оцінки персоналу ПП ТОРГІВЕЛЬНА ФІРМА «АНТОШКА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки //Економіка та суспільство. – 2022. – №. 39.
2. Бортнік С. М., Саган М. В. Аналіз підходів до визначення поняття оцінювання персоналу підприємства //Стратегія підприємства в контексте підвищення його конкурентоспособності. – 2013. – №. 2. – С. 7-11.
3. Борщ В. І. Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства //Дисертація канд. екон. наук. – 2014. – Т. 8. – №. 04.
4. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. – 2014.
5. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні //Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2018. – №. 1 (51). – С. 223-229.
6. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств //Вчені записки Університету «КРОК». – 2018. – №. 4 (52). – С. 231-238.
7. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві //Інвестиції: практика та досвід. – 2017. С.53.
8. Доскуч Л. В. Методичні підходи до оцінки персоналу промислових підприємств //Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2012. – №. 735. – С. 79-84.
9. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства //Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – №. 2. – С. 33-41.
10. Захарчин Г. М., Соболев І. Б. Оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах //Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2017. – №. 22, Вип. 2. – С. 104-107.

11. Ковшова І. О., Долінська А. О. Система оцінювання персоналу підприємства //Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – №. 3 (1). – С. 80-85.
12. Кукушкіна О. К. Методичне забезпечення оцінювання персоналу підприємства //Матеріали друкуються в авторській редакції. – 2021. – С. 34.
13. Кучинський В., Гуцан О. Інноваційна сприйнятливість персоналу як основа економічного розвитку підприємства //Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки). – 2019. – №. 24. – С. 110-116.
14. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств //Причорноморські економічні студії. – 2016. – №. 6. – С. 67-70.
15. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI //Молодий вчений. – 2018. – №. 12 (1). – С. 291-295.
16. Лозинський І. Є., Єлісєєва Л. О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства //Економіка і регіон. – 2012. – №. 3. – С. 184-188.
17. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах //Інноваційна економіка. – 2010. – Т. 15. – С. 163-166.
18. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах //Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – №. 776. – С. 61-66.
19. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – №. 2 (1). – С. 33-37.
20. Савчинський О. О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства //Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії,

технології.–Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1.747 с. – С. 315.

21. Ситник Й., Юрченко Г. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах //Економіка та суспільство. – 2022. – №. 39.

22. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства //Економічний аналіз. – 2012. – №. 11 (3). – С. 48-50.

23. Склярук Т. В., Соболь І. Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства //Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Т. 27. – №. 2. – С. 72-75.

24. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства //Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – №. 18, Вип. 3 (3). – С. 96-99.

25. Тарасенко С. І., Журавльова Г. Ш. Сучасні підходи до оцінювання персоналу //Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. 2018 р.–В 2-х томах.–Т. 1./Нац. метал. академія України.–2018.–390 с. – С. 325.

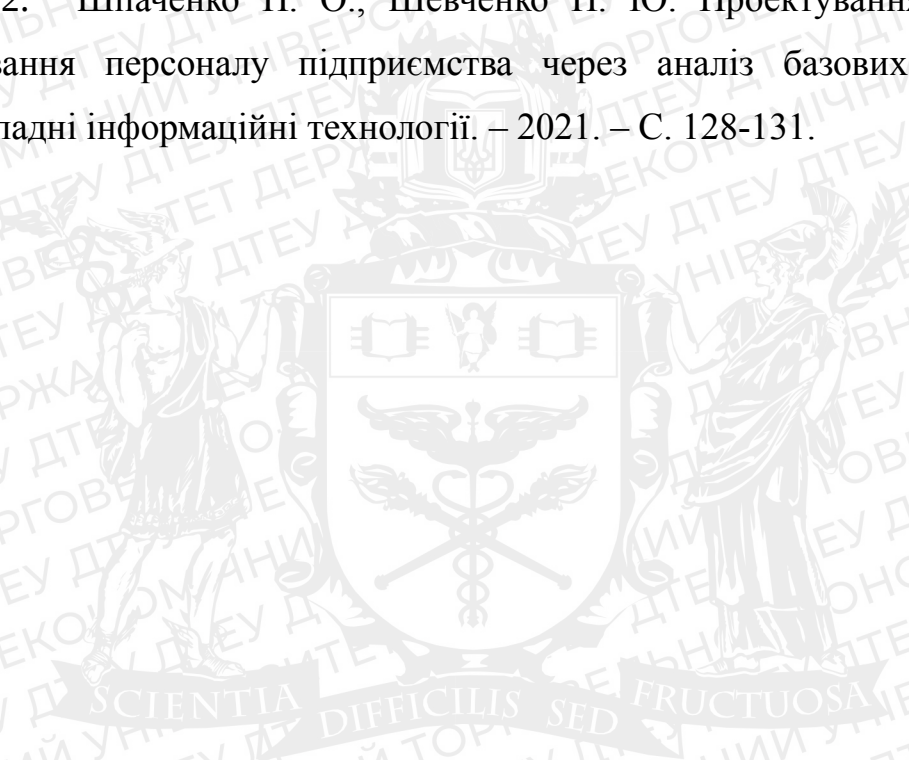
26. Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств //Львів. – 2018. – Т. 233. – С. 6.

27. Ткаченко М. І., Євась Т. В., Жукова О. А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства //Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – №. 4. – С. 121-124.

28. Ткаченко, І. В. Оцінювання персоналу підприємства та напрями підвищення його ефективності (на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк») : магістерська робота : 073 Менеджмент / І. В. Ткаченко ; керівник роботи Мекшун Л. М. ; Національний університет «Чернігівська політехніка», кафедра управління персоналом та економіки праці. – Чернігів, 2020. – 71 с.

29. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства //Економіка і управління. – 2011. – №. 4. – С. 61-65.

30. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства //Економіка АПК. – 2018. – №. 2. – С. 49-55.
31. Шаповал О. А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №. 10. – С. 550-553.
32. Шпаченко Н. О., Шевченко Н. Ю. Проектування модуля для оцінювання персоналу підприємства через аналіз базових компетенцій //Прикладні інформаційні технології. – 2021. – С. 128-131.



ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Фінансова звітність, Приватного підприємства
Торгівельної фірми «Антошка» за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

Підприємство **ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТОРГІВЕЛЬНА** за ЄДРПОУ **25030516**
ФІРМА «АНТОШКА»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ
2022/01/01
25030516

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД **1801003****I. Фінансові результати**

Стаття	№ Прімітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий хід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6.14	2000	2 088 085	1 728 253
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6.15	2050	(1 649 606)	(1 337 761)
Валовий: прибуток		2090	438 479	390 492
Збиток		2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	6.14	2120	16 200	16 400
Адміністративні витрати	6.15	2130	(60 129)	(40 166)
Витрати на збут	6.15	2150	(335 814)	(274 036)
Інші операційні витрати	6.15	2180	(17 007)	(44 329)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток		2190	41 729	48 361
Збиток		2195	(-)	(-)
Інші фінансові доходи		2220	867	-
Інші доходи	6.14	2240	8 547	1 083
Фінансові витрати	6.15	2250	(32 057)	(40 373)
Інші витрати	6.15	2270	(8 164)	(1 922)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток		2290	10 922	7 149
Збиток		2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	6.16	2300	(2 937)	(2 110)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток		2350	7 985	5 039
Збиток		2355	(-)	(-)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 985	5 039

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 999	4 449
Витрати на оплату праці	2505	90 574	63 739
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 089	14 332
Амортизація	2515	91 979	81 072
Інші операційні витрати	2520	205 309	194 939
Разом	2550	412 950	358 531

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Наталя МУРКА

Головний бухгалтер

Олена КИРИЛЛОВА