

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи оцінювання ефективності діяльності персоналу в організації»

(за матеріалами ТОВ «ЗОЛОТИЙ ЛЕВ», м. Київ)

Студента 4 курсу 10 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Кіненко Олексія
Олександровича

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

2

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1.Економічна сутність оцінювання ефективності діяльності персоналу організації.....	5
1.2.Методи та показники оцінювання ефективності діяльності персоналу організації.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗОЛОТИЙ ЛЕВ»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності організації.....	19
2.2. Аналіз методів та принципів оцінювання працівників ТОВ «Золотий лев».....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗОЛОТИЙ ЛЕВ»	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Персонал є головним ресурсом організації. Успіх та ефективність діяльності компанії визначаються співвідношенням між окремими категоріями персоналу. Співробітники організації повинні відповідати вимогам професійного і кваліфікаційного характеру згідно посади, що, в свою чергу, викликає необхідність у дослідженні персоналу на оцінку вмінь, виявлення потенціалу, що здійснюється з врахуванням психологічних та особистісних характеристик. На формування системи оцінювання персоналу впливають внутрішні чинники (особливості товарної групи, технологій), зовнішні чинники (демографічні, юридичні, моральні).

В сучасних умовах господарювання наростає необхідність в оцінюванні результативності та ефективності діяльності персоналу. Оцінювання ефективності діяльності працівників – процес, в якому поєднується ряд компонентів, за допомогою яких керівники оцінюють та надають зворотній зв'язок щодо ефективності діяльності працівників, в якому додатково включені кроки з вдосконалення або перенаправлення діяльності при необхідності. Оцінювання ефективності має бути досвідом у розвитку для працівників і повчальним моментом для керівництва. У зв'язку з тим, що збільшення ефективності є основною економічною проблемою, тоді правильність розуміння, вміння визначати рівень ефективності, шукати резерви росту, – головна мета вчених.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінню продуктивністю присвячені роботи П. Буряка, М. Григор'євої, О. Грішнєвої, Н. Єсінової, М. Зось-Кіора, А. Калини, С. Калініної, Б. Карпінського, В. Коваленка, В. Онокола. Під ефективністю діяльності працівників розуміється її продуктивність, якість, результативність праці тощо. В управлінні персоналом широко використовуються результати оцінювання трудових ресурсів для збереження конкурентоспроможності робітників.

Об'єктивне проведення оцінки діяльності дає можливість оцінити виконану роботу працівниками, що в подальшому має вплив на мотивацію у трудовій діяльності. Дослідженню системи оцінювання ефективності діяльності персоналу на підприємствах присвячені праці різних зарубіжних і вітчизняних вчених: Л. Балабанов, О. Грішнов, Г. Дмитренко, Г. Завиновська, О. Крушельницька, О. Стахів, В. Хруцький. Але багатоплановість з необхідністю використання системного підходу до окресленого кола проблем вимагає додаткових досліджень, щоб ефективно використовувати систему оцінювання персоналу організації.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів системи оцінювання ефективності діяльності персоналу в організації. Досягнення цієї мети передбачає розв'язання комплексу наукових та методичних завдань, а саме:

- вивчити економічну сутність оцінювання ефективності діяльності персоналу організації;
- розглянути методи та показники оцінювання ефективності діяльності персоналу організації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності організації;
- провести аналіз методів та принципів оцінювання працівників ТОВ «Золотий лев»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності персоналу організації;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи оцінювання ефективності діяльності персоналу організації.

Предметом дослідження є теоретично-методичні засади та практичні аспекти формування системи оцінювання ефективності діяльності персоналу в організації.

Перелік методів дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи використані загальнонаукові та спеціальні методи синтезу і системного аналізу (вивчення поняття «система оцінювання діяльності персоналу»); системного аналізу з узагальненням (при здійсненні аналітичних досліджень підходів до оцінювання персоналу); групування, системного аналізу (для розробки рекомендацій і обґрунтування покращення системи оцінювання ефективності діяльності персоналу в організації).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи, вітчизняні й зарубіжні дослідження, дані періодичних видань і конференцій, інформація з Інтернет-ресурсів, а також документи з бухгалтерського обліку, з управлінського обліку роботи ТОВ «Золотий лев».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складена з таких частин: вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки. Основний обсяг роботи – 41 сторінка; робота містить 11 рисунків, 18 таблиць; список використаних джерел (34 найменування) – 4 сторінки, 8 додатків – 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність оцінювання ефективності діяльності персоналу організації

Оцінювання ефективності діяльності персоналу організації є важливим інструментом управління в будь-якій сучасній організації, тому що керівник прагне знати, на скільки ефективно працюють його робітники і як можна покращити ефективність використання їхньої праці. Оцінювання персоналу виявляє і розкриває потенціал кожного працівника, який спрямовується на досягнення мети господарської діяльності організації.

На сучасному етапі важко використовуються різні підходи до систем оцінювання персоналу. Сутність поняття «оцінювання персоналу» з точки зору різних авторів наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «оцінювання персоналу»

Визначення поняття	Автор
1	2
Атанасов М.В.	«Такий інструмент як оцінка персоналу допомагає керівнику чи спеціально назначеній для цього особі зібрати інформацію стосовно можливостей і перспектив розвитку працівників організації, виявити неефективність праці та її причини, проаналізувати потребу у навчанні чи підвищенні кваліфікації, визначити шляхи удосконалення організації праці» [1].
Гакова М.В.	«Оцінка персоналу дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника, а також спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства» [2, С. 101].
Гурбик Ю.Ю.	«Оцінка персоналу реалізується для визначення відповідності працівника вакантній чи займаній посаді. Для оцінки працівника на вакантну посаду, передусім необхідно встановити його потенціал. Аналіз відповідності працівника займаній посаді (атестація), здійснюється шляхом оцінювання його індивідуального внеску та результативності в процесі праці» [4, С. 221].

Продовження таблиці 1.1

1	2
Левченко О.О.	«Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності працівників у виконанні своїх посадових обов’язків та досягненні організаційних цілей, або процес визначення якісних характеристик працівника (здібностей, навичок, мотивації) вимогам, необхідним для посади чи робочого місця, підрозділу, організації у цілому» [12, С.206].
Лобза А.В.	«Оцінювання діяльності персоналу на будь-якому підприємстві чи в будь-якій організації уявляє собою процес вивчення якісного складу кадрового потенціалу, виявлення сильних та слабких сторін персоналу організації, а також воно стає основою для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника, підвищення його кваліфікації, а іноді навіть перекваліфікації» [13, С.686]
Прохоровська С.А.	«Оцінювання персоналу – процедура, яка здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам» [21].

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1, 2, 4, 12, 13, 21]

Оцінка персоналу при функціонуванні організації присутнє на вході – діяльності – виході. На першому входному етапі оцінюються якості працівників, які працевлаштовуються, під час діяльності – оцінюється трудова поведінка, а при виході – ефективність праці співробітника [12].

Оцінка ефективності діяльності працівників має такі цілі (рис. 1.1):

- адміністративна мета (прийняти кадрові рішення відносно прийняття, переміщення, підвищення, винагороди кадрів, що відбувається об’єктивно і регулярно);
- інформативна мета (отримання керівниками інформації щодо кількісного і якісного складу персоналу);
- мотиваційна мета (зорієнтувати співробітників напрямі покращення діяльності організації) [31, С. 216].

Існують інші погляди на цілі оцінки персоналу: залучити нових працівників; виявити потенціал працівників; організувати навчання співробітників [3, С.111]. Тому проведення оцінювання персоналу є інформативним для ефективності діяльності працівників, надає потенційні можливості спеціалістам с перспективою їхнього зростання, з’ясовує

причини неефективності у роботі певних працівників, виводить коло потреб і пріоритетів у навчальних планах і підвищенні кваліфікації.

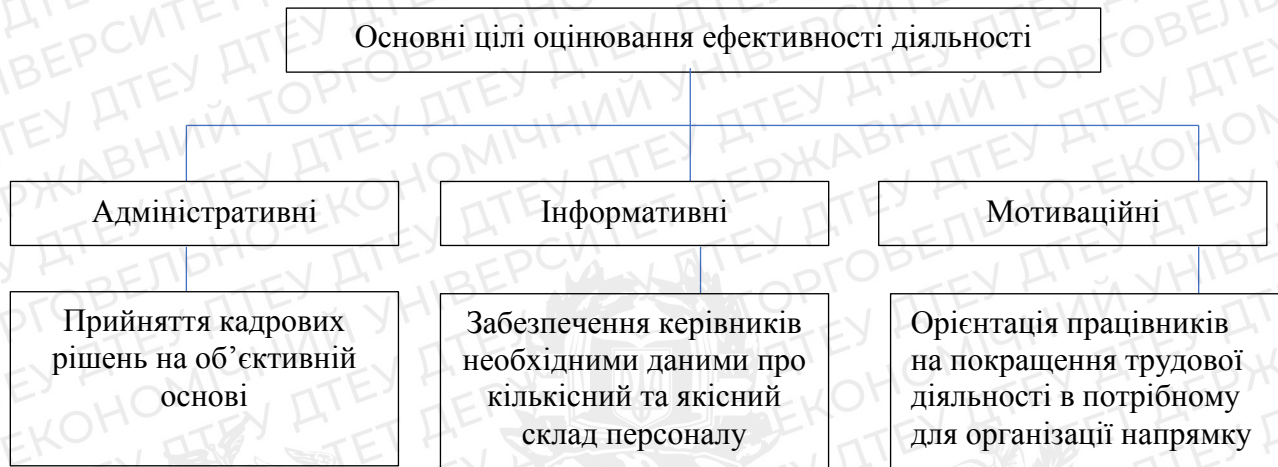


Рис. 1.1. Основні цілі оцінки персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Оцінка ефективності діяльності персоналу складає уявлення:

- відповідність конкретної роботи досягненню мети;
- перспективне ведення кадрової політики, яка спрямовується на покращення ефективності діяльності персоналу.

Оцінювання персоналу виконує різні функції (рис. 1.2) [31].

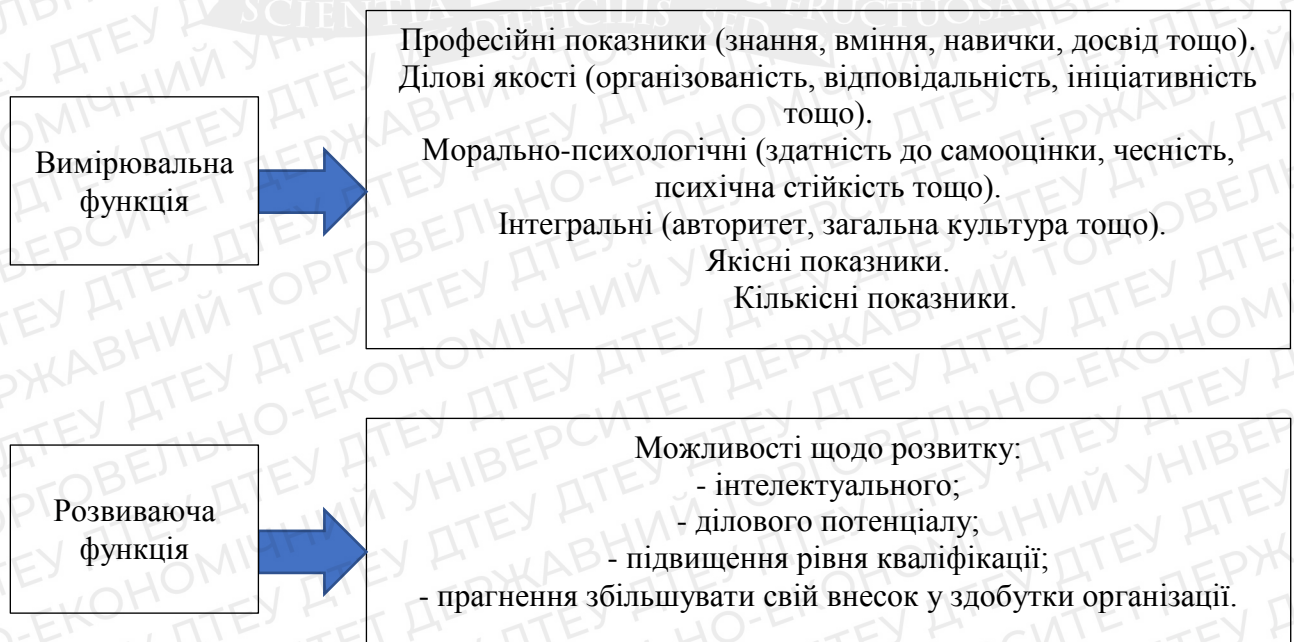


Рис. 1.2. Функції оцінювання персоналу в організації

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Система оцінки персоналу формується під впливом потреб вирішення практичних простих і зрозумілих завдань. Умовами забезпечення ефективності системи оцінювання: цілі оцінювання є чіткими і точними; врахована рейтингова система підприємства; різні посади оцінюються за різними система оцінки; підібраність критеріїв оцінювання; оцінка діяльності персоналу проводиться з певною метою. Наразі відсутня єдина універсальна система оцінювання діяльності персоналу. Проте є обов'язкові елементи оціночної системи (рис. 1.3).

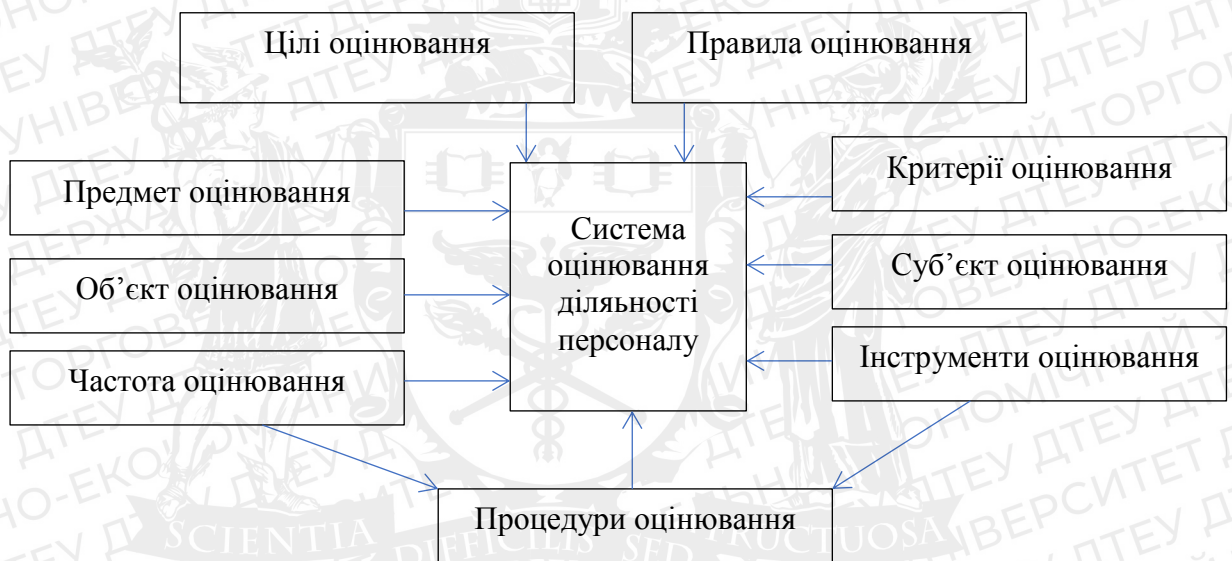


Рис. 1.3. Сукупність елементів системи оцінювання діяльності персоналу

Джерело: розроблено автором на основі джерел [12]

Обов'язкові вимоги проведення оцінки персоналу підприємства:

- узгодити з метою кадрової політики;
- систематизувати і максимально всіх задіяти;
- підготувати персонал, який займається оцінюванням;
- застосувати об'єктивні, оперативні, прозорі, єдині вимоги під час оцінювання для працівників, які займають однорідну посаду;
- використовувати простоті, чіткі й доступні процедури оцінювання;
- вжити заходи на основі отриманих оцінок [12, С.208].

Оцінювання діяльності персоналу може проводитися як постійним чином, так і періодичним. Поточне оцінювання здійснюють керівництво, клієнти, колеги з отриманням зворотнього зв'язку від керівників середньої ланки про поведінку підлеглих, відношення до результатів діяльності з метою посилення відповідальності працівників. Періодичне оцінювання оже здійснюється комплексно, наприклад, раз в квартал, півріччя, рік. Результати такого оцінювання є ґрунтом для прийняття управлінських рішень відносно корекції прогнозів діяльності, системи оплати праці, методів стимулювання, змін і організаційній структурі, а також прийняття адміністративних і кадрових рішень. У табл. 1.2 узагальнені ознаки постійного та періодичного оцінювання персоналу [31].

Таблиця 1.2

Ознаки постійного і періодичного оцінювання діяльності персоналу

Поточне	Періодичне
Неформальний характер.	Використання формальних інструментів оцінювання, таких як критерії, масштаб, процедура, періодичність, результати.
Результати поточної діяльності працівників оцінюються на постійній основі.	Періодичність проведення оцінювання, наприклад, 1 раз на квартал, 1 раз на півріччя, 1 раз у рік.
Змінюваність критеріїв, навіть випадково, що відноситься до суб'єктивного ставлення.	Стійкість критеріїв, які є формалізованими, чітко описаними, про які знають всі працівники.
Частіше проводиться оцінювання трудової дисципліни, ефективність і якість діяльності працівників, виконання наданих завдань.	Оцінка будується на основі комбінованих критеріїв, які враховують такий набір: особистісні, поведінкові, ділові якості працівників.
Суб'єктивність оцінювання керівниками роботи підлеглих (похвала, критика).	В процедури оцінки входить ведення бесід, а від керівників вимагається обґрунтування поставлених оцінок в роботі підлеглих.
Ефективність проставлених поточних оцінок працюють у короткостроковому плані взаємодії керівників і підлеглих.	Оцінки, які виставляються внаслідок періодичного підходу, є ефективним тривалий час і використовують при плануванні та розвитку кар'єри співробітників.

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Деякі керівники допускають допущення помилок при проведенні оцінювання діяльності персоналу, коли проводиться оцінка без розуміння

кінцевої мети, тому і розроблені програми є неефективними. Помилки допускаються суб'єктами оцінювання на різних етапах: під час організації оцінки, безпосередньо при проведенні процедури оцінювання (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Помилки та їх наслідки при оцінюванні персоналу [14]

№	Помилка	Наслідок
1	Недостатність мотивації на початковому етапі оцінювання	Негативне відношення до організованих заходів. Неадекватна поведінка.
2	Ігнорування статусу учасників	Ймовірність конфліктних ситуацій серед учасників, спостерігачів.
3	Відсутність змінюваності при спостереженнях «консультант-учасник».	Зменшення об'єктивності при оцінюванні.
4	При проведенні оцінювання робляться попередні висновки про працівників, відбувається порівняння їх, що є недопустимим.	Лише команда має робити висновки про навички працівників задля отримання максимальної об'єктивності, уникнення негативної реакції з боку учасників.

Існує разова оцінка персоналу, яку використовують при плануванні кар'єри чи при побудові кадрового прогнозу [13].

Принципами оцінювання діяльності персоналу є:

- узгодження з метою та кадровою політикою;
- систематизація і всебічне охоплення персоналу;
- відповідна спеціальна підготовка працівників, які займаються проведенням оцінки діяльності персоналу;
- об'єктивність при використанні інформації, яка має бути достовірною і повною, дозволяти охарактеризувати працівників, їх діяльність, поведінку, враховуючи період роботи та динаміку результатів в цей період;
- гласність у всебічному ознайомленні працівників організації з порядками, методикою проведення оцінювання, ознайомлення з результатами всіх осіб, які зацікавлені, шляхом видачі наказів і розпоряджень;
- оперативність при проведенні оцінювання персоналу;

- єдність при висуванні вимог оцінювання для працівників з однорідними посадами;
- використання простотих, чітких, доступних процедур оцінки кожного;
- результативність, тобто обов'язковість та оперативність після проведення оцінювання прийняти відповідні заходи;
- престижність оцінювання.

Критеріями оцінювання ефективності діяльності персоналу є такі: виробіток (перевага – показник характеризує продукцію на одного працівника і допомагає оцінити потенціал персоналу, ефективність використання трудових ресурсів; недолік – ймовірне завищення витрат і кількості працівників, не враховується інфляція); співвідношення між темпами росту продуктивності праці і темпами росту зарплати (перевага – судження про позитивне або негативне співвідношення, недолік – показує динаміку, відсутні джерела тенденцій, залежність від вартості робочої сили і ціни продукції (товарів, робіт, послуг); частота виробничого травматизму; втрати робочого часу на одного працівника; фонд оплати праці; середня зарплата; якість праці; рівень трудової дисципліни; надійність роботи персоналу; рівномірність навантаження на персонал; коефіцієнт трудової участі; соціальний і психологічний клімат.

Оцінювання ефективності діяльності працівників однаково є необхідним при управлінні персоналом, а також для оцінки різних напрямів господарювання організацій.

1.2 Методи та показники оцінювання ефективності діяльності персоналу організації

Загальна схема механізму оцінювання діяльності персоналу показана на рис. 1.4. Цільове спрямування механізму охоплює адміністративну, мотиваційну, інформаційну складові, сприяючи розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності персоналу організації та мотивації їх розвитку. Всі механізми, задіяні у процесі функціонування організацій, характеризуються складною структурою.

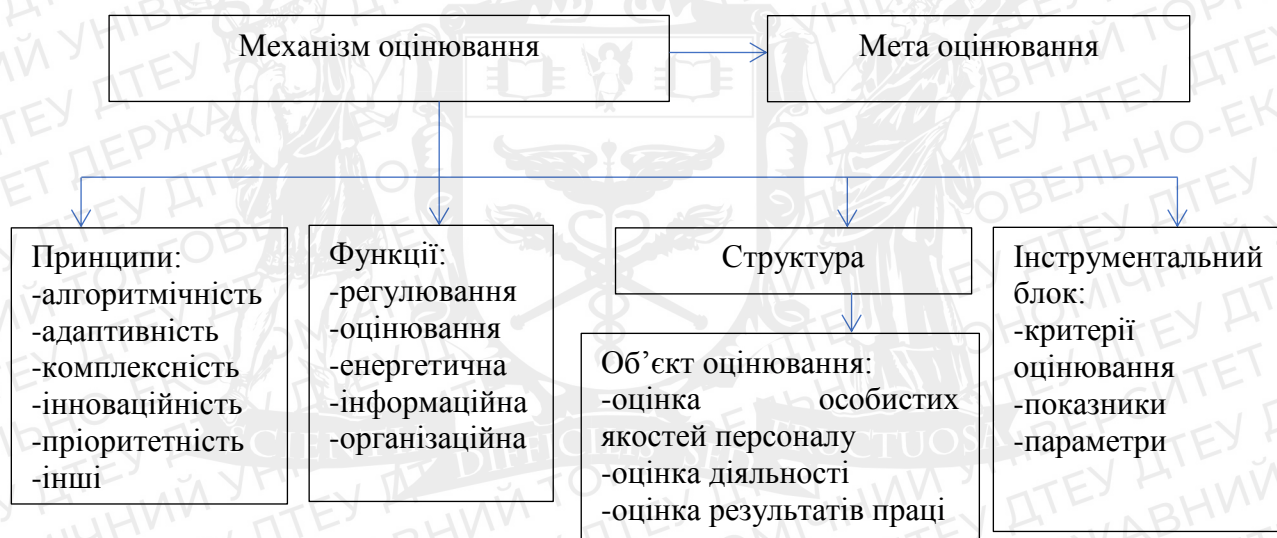


Рис. 1.4. Механізм оцінювання ефективності персоналу [22]

Механізм оцінювання структурований і охоплює оцінку особистих якостей персоналу; оцінку праці як діяльності; оцінку результатів праці як діяльності. Зміст оцінки визначатиме ту складову, на яку спрямовується процедура оцінювання. Від цього залежить вибір методів і показників оцінювання персоналу. Процес оцінки побудовано в п'ять етапів (табл. 1.4) [10].

Етапи оцінювання персоналу [10]

Етап	Захід	Коментарій	Орієнтовні строки проведення
1-ий етап	Підготовка програми оцінювання	Визначення строків, цілей, обсягів, можливих результатів оцінки	1 тиждень
2-ий етап	Аналіз діяльності і формулювання критеріїв оцінки	В ході етапу досягається більш глибоке сприйняття особливостей діяльності оцінюваних співробітників і специфіки структури організації. Підсумком етапу стає перелік критеріїв оцінювання.	1-2 тижні
3-ій етап	Конструювання процедур оцінки	Створюється план проведення процедур оцінки, формулюються обмеження і вимоги	1-2 тижні
4-тий етап	Проведення оцінки	Збір персональної кадрової документації	3 дні
5-тий етап	Аналіз результатів	-	1-2 тижні

Організаціями використовується багато методів оцінювання персоналу (рис. 1.5) [16].

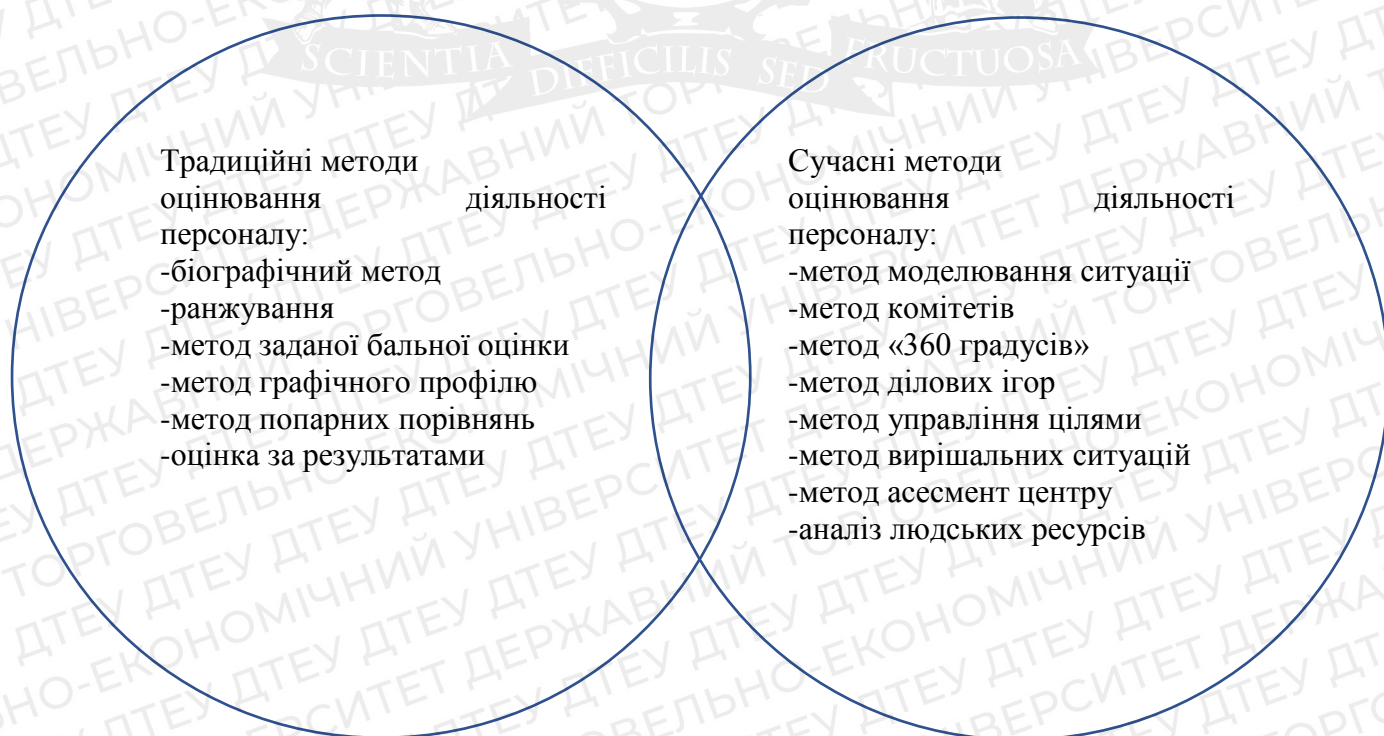


Рис. 1.5. Методи оцінювання ефективності персоналу організації [16]

Традиційні методи зазвичай стосуються окремого працівника і ґрунтовані на суб'єктивному підході керівників за результатами аналізу досягнень цього працівника. Недолік методу заключається у наданні оцінки без врахування цілей й перспектив організації, думок колег, тому використання подібних методів стає актуальним великим підприємствам, які мають стабільне зовнішнє середовище. Сучасні методи, в свою чергу, мають орієнтацію на перспективу розвитку підприємства, оцінюючи ефективність роботи працівників у групі, їх здібності до засвоєння нових знань. Цей підхід формує команду спеціалістів, які допоможуть організації досягти поставлених цілей.

Наведені переліки не є повними, вказані найбільш поширені у практичній діяльності організацій. Вчені наголошують, щоб досягти об'єктивного і повноцінного оцінювання ефективності діяльності працівників необхідно застосовувати декілька методів.

Оцінка ефективності управління діяльністю персоналу є вагомим, потужним, технологічним інструментом керівника, який допомагає коригувати, регулювати, стимулювати та опосередковано впливати задля отримання очікуваної діяльності персоналу.

Метод оцінювання – сукупність теоретичних і методологічних критеріїв оцінювання якостей особистості, поведінки та ефектів праці працівників [21]. У Додатку А згруповані найбільш часто застосовувані методи до оцінки персоналу. Їх також можна об'єднати в такі групи за спрямованістю:

1. Якісні (або описові) методи: характеризують працівників без використання кількісних показників (матричний метод, метод системи довільних характеристик, оцінка виконання завдань, метод «360 градусів», групова дискусія.
2. Кількісні методи: найоб'єктивніші, результати представлені у цифровому вигляді (метод бальної оцінки, ранговий метод, метод вільної бальної оцінки).

3. Комбіновані методи: містять ефективні показники (метод суми оцінок, система угруповання). Кадрові відділи використовують для об'єктивного оціночного аналізу.

Методи оцінки компетенцій персоналу дають найбільш об'єктивне уявлення про професійні якості співробітників. За результатами проведених заходів економиться зарплата, робочий час, знижуються витрати на допоміжні ресурси, потрібні для виконання завдань некомпетентним працівником. Провівши оцінку компетенції, працівник переводиться на іншу посаду, де його здатності принесуть користь, або його відправляють на курси підвищення кваліфікації з метою розкриття його потенціалу. Поширені методи (і вже згадані в загальному переліку) оцінки компетенції співробітників – це атестація, асесмент-центр, тестування, інтерв'ювання, метод експертних оцінок персоналу, ділові ігри, оцінка KPI.

Пропонується оцінювати ефективність діяльності персоналу організації за показниками клієнтоорієнтованої поведінки (табл. 1.5) [22].

Таблиця 1.5

Методи оцінки показників клієнтоорієнтованої поведінки персоналу [22]

Показники клієнтоорієнтованої поведінки	Методи оцінювання
Ступінь залучення персоналу в роботу з клієнтами	Анкетування; метод шкали спостереження за поведінкою; метод управління за цілями; управління досягненнями
Клієнтоорієнтована поведінка	Метод вирішальних ситуацій; метод рейтингових поведінкових установок; метод шкали спостереження за поведінкою; метод «таємний відвідувач».
Показники задоволеності клієнтів якістю	Анкетування; метод «360 градусів»; опитування клієнтів, аналіз інформації з інтернет-відгуків, книги скарг і пропозицій, «гарячої лінії».
Показники профрозвитку	Метод порівняння; асесмент-центр; метод ділових ігор.
Система взаємовідносин в організації	Метод алфавітно-числової шкали; метод «360 градусів»; метод порівняння; метод моделювання ситуації.
Показники результатів діяльності персоналу	Метод оцінки нормативів роботи; оцінка кількісних показників обсягу реалізації; залучення клієнтів; повторні відвідування клієнтів тощо.

Критерії оцінювання (показники) є динамічними і відображають не тільки стан на конкретну дату, але й можливості працівника розкрити свій потенціал у майбутньому, що і є однією із вимог сучасного механізму оцінювання. На основі оцінювання керівництво організації приймає рішення з формування кадрового резерву, мотивації ефективних працівників, адаптацію персоналу, складання індивідуальних планів розвитку працівника,

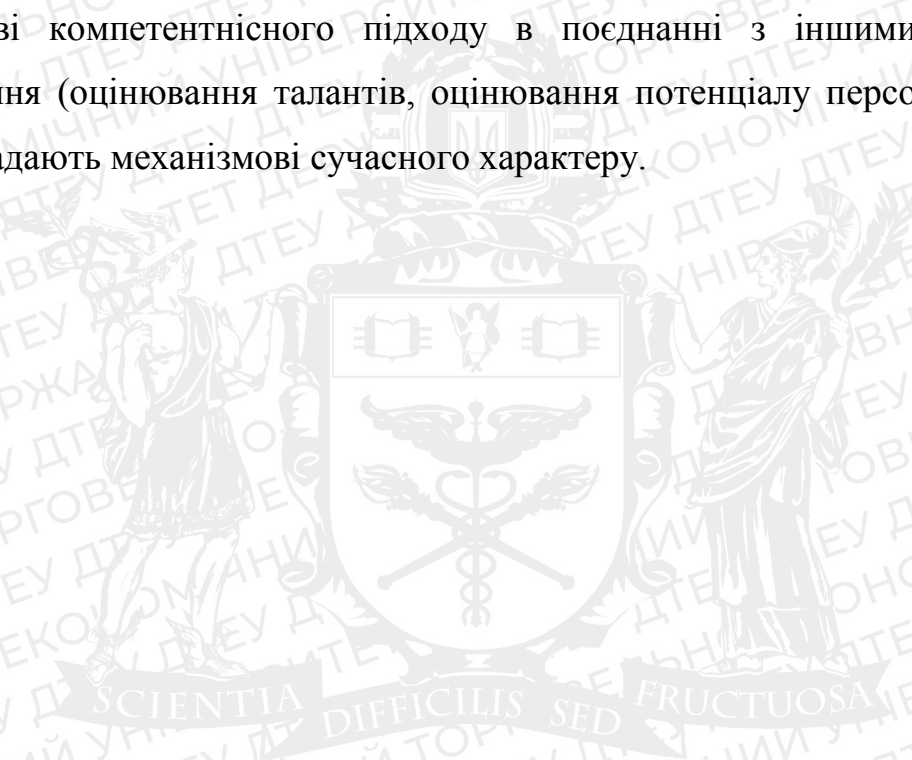
ротацію персоналу, припинення контракту із працівником, який має негативну оцінку результатів своєї діяльності. На рис. 1.6 узагальнено ключові показники, використовувані при оцінюванні діяльності персоналу організації на сьогоднішній день. Використання в менеджменті персоналу механізму оцінювання ефективності персоналу забезпечує підвищення рівня якості та об'єктивності процесу оцінювання. Завдяки налагодженим взаємозв'язкам між усіма елементами механізму в процесі оцінювання знімається багато суперечливих питань, а використання методичного інструментарію (методів, показників, критеріїв оцінювання) спрощує процедуру оцінювання.



Рис. 1.6. Система показників оцінювання ефективності діяльності персоналу організації

Джерело: розроблено автором

Виклики сьогодення ставлять на повістку дня перегляд принципів функціонування механізму в напрямку підсилення інноваційними принципами. Зміна змісту й характеру праці та поява нових функціональних обов'язків персоналу під впливом інтелектуалізації суспільства, гуманізації та соціалізації праці, загострення конкуренції вимагають формування сучасних компетенцій, які повинні впливати на ефективність персоналу. Оцінювання на основі компетентнісного підходу в поєднанні з іншими методами оцінювання (оцінювання талантів, оцінювання потенціалу персоналу тощо) якраз і надають механізмові сучасного характеру.



РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗОЛОТИЙ ЛЕВ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності організації

Товариство з обмеженою відповідальністю «Золотий Лев» створено в 2000 році і діє з метою насичення ринку товарів, робіт та послуг, одержання прибутку і зростання добробуту учасників і працівників товариства. Предметом діяльності є здійснення підприємницької діяльності. Основний вид діяльності – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютновими виробами.

Торгівля є видом економічної діяльності, яка ґрунтується на функціонуванні підприємств з купівлі-продажу товарів. Торгівля є також провідною галуззю економіки України, яка лідирує за кількістю підприємств і за чисельністю працівників. На кінець 2021 року торговельні підприємства становлять 37% загальної кількості усіх підприємств, у галузі працює 26% робітників від загального обсягу чисельності працівників. Основні показники діяльності підприємств роздрібною торгівлі в країні за 2019–2021 роки наведені в табл. 2.1 [5].

Таблиця 2.1

Основні показники роздрібною торгівлі в Україні за 2019-2021рр.

Показники	Од.вим.	2019	2020	2021
Товарооборот роздрібною торгівлі	млрд грн	1094	1202	1444
-юридичних осіб		793	868	1045
-фізичних осіб		301	334	399
Частка продовольчих товарів	%	42	44	43
Частка непродовольчих товарів	%	58	56	57
Індекс фізичного обсягу товарообороту в торгівлі, лагццюговий	%	111	107	111

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Товарооборот у роздрібній торгівлі за останні роки показав збільшення, як у юридичних, так і у фізичних осіб, яке частково було уповільнене у 2020-2021 роках пандемією Covid-19. Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту коливається: в 2020р. зменшується, в 2021р. збільшується. Дохід торгівлі 2021 року становив 9 млрд дол. В 2022 році з введенням воєнного стану зменшилась кількість магазинів на 29%, торговельна галузь стає збитковою. Наслідком є скорочення надходжень до бюджету. Паралельно відбуваються процеси відновлення галузі: створюються нові фізичні особи – підприємці [18]. Під час війни існують проблеми з логістикою, з постачанням товарів, скороченням попиту, нестачею кадрів, обмеженими фінансовими ресурсами, збитками.

Відповідно до Статуту в новій редакції за 2019р. ТОВ «Золотий лев» (Додаток Б) статутний капітал 300720 грн поділено між п'ятьма учасниками – фізичними особами: 17%; 17%; 17%; 17% і 32%. Система оподаткування – загальна із сплатою податку на прибуток і ПДВ. Форма власності – приватна. Підприємство має ліцензії на торгівлю алкогольними і табачними виробами, торговий патент. Приміщення орендовані в КМДА.

Організаційно-управлінська структура підприємства представлена на рис. 2.1 на основі штатного розкладу (Додаток В).

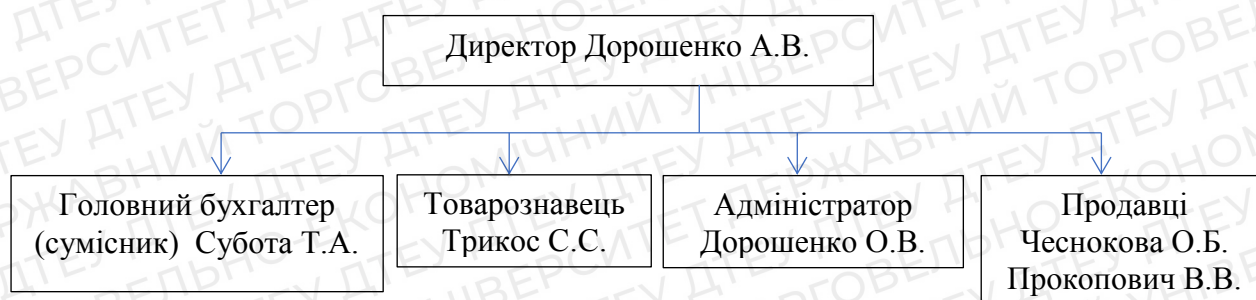


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «ЗОЛОТИЙ ЛЕВ»

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

На підприємстві відсутні затверджені посадові інструкції, що є недоліком. Обов'язки всіх посадовців зведені в Додатку Г.

Підприємство очолює директор, який здійснює управління малим торговельним підприємством: репрезентує підприємство, розпоряджається майном, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки та ін. Безпосередньо директорів підпорядковуються: головний бухгалтер, адміністратор, товарознавець і продавець. Рекомендовано складсти і в кожній посадовій інструкції визначити функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, що займає певну посаду. Облік ведеться в Excel, звіти передаються через Medoc.

Власного транспорту немає.

Трудові відносини осіб, працюючих на ТОВ «Золотий лев» на умовах найму регулюються згідно з діючим законодавством України. Колективного договору не укладено. Підприємство гарантує працівникам соціальне і медичне страхування, пенсійне забезпечення й оплату праці, згідно з діючим законодавством України. Мінімальна заробітна плата не може бути менш від мінімуму оплати праці, який встановлюється законодавчими актами України.

Основними постачальниками товарів є ТОВ «Опт рітейл», ТОВ «Дрінк дистриб. Систем», ТОВ «Ді трейд ЛТД», ТОВ «ТД Ресурс ЛТД», ТОВ «Кушнер», ТОВ ЛКО, ТВ ЛКО груп, ТОВ ДК Дельта Київ, ТОВ УДК, Кока Кола Берверіджиз, ТОВ Сандора, ТОВ Львівська пивна компанія, ТОВ Глобал Спїріт Європа, ТОВ Олга логістік, ПП ТД Поляков, ТОВ ТС плюс. На сьогодні чітко налагоджені зв'язки з ними і ТОВ «ЗОЛОТИЙ ЛЕВ» виконує функцію посередника, нараховуючи середній відсоток торгівельної націнки 5-8%.

Покупці продовольчих товарів – кінцеві споживачі.

Коло конкурентів велике: гіпермаркети, торговельні рітейли, аналогічні невеликі магазини. Але діяльність малого магазину спрямовано територіально на мешканців певного мікрорайону міста Києва і товарний оборот є.

Підприємство є суб'єктом малого підприємництва і складає спрощену фінансову звітність, наведену в Додатку Д (за 2019, 2020 і 2021 роки).

Попередню оцінку підприємства здійсимо, розрахувавши фінансово-економічні показники його діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники ТОВ «Золотий лев» за 2019-2021 рр.

Показники	2019р.	2 020р.	2 021р.	Темп росту, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Роздрібний товарооборот, тис грн	610,3	584,8	348	95,82	59,51
Собівартість реалізованих товарів, тис грн	445,5	436,6	261,4	98,00	59,87
Торгова націнка, тис грн	164,8	148,2	86,6	89,93	58,43
Відсоток торговельної націнки до чистого доходу, %	27,0	25,3	24,9	93,85	98,20
Витрати обігу (витрати на збут, адміністративні витрати, інші операційні витрати), тис грн	509,1	507,4	511	99,67	100,71
Відсоток витрат обігу до чистого доходу, %	83,4	86,8	146,8	104,01	169,24
Чистий прибуток, тис грн	16,2	15,6	13,2	96,30	84,62
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	61,8	65	68,2	105,18	104,92
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	6	5	3	83,33	60,00
Річний фонд оплати праці, грн	347317,35	323022	238477	93,00	73,83
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис грн	101,7	117,0	116,0	114,99	99,18
Середньомісячна оплата праці працівника, грн	4824	5384	6624	111,61	123,04
Середньорічна вартість обігових коштів, тис грн	215,4	242,1	230,5	112,40	95,21
Середня тривалість обороту обігових коштів, днів	129	151	242	117,30	159,99
Площа складських приміщень, м ²	43	43	43	100,00	100,00
Чистий дохід на 1 м ² , тис грн	14,2	13,6	8,1	95,82	59,51

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Розглянувши дані табл. 2.2 можна визначити, що за аналізовані роки у діяльності підприємства відбулися наступні зміни. Перш за все,

спостерігаємо зменшення роздрібного товарообороту в динаміці: за 2020 рік – на 4,18% відносно 2019 рік; за 2021 рік – на 40,49% відно до попереднього 2020 року. Це відбулось за рахунок скорочення продажу по причині карантинних обмежень, зменшення товарних запасів, які зовсім нівелювались станом на 31.12.2021р. Ціни зростають, а попит зменшується.

На основі Звіту про продаж і запаси товарів у торговій мережі (здавався в 2019, 2020рр. – Додаток Е) узагальнимо перелік груп продовольчих товарів і частку за обсягом реалізації за 4 квартал 2020р. (рис. 2.2).

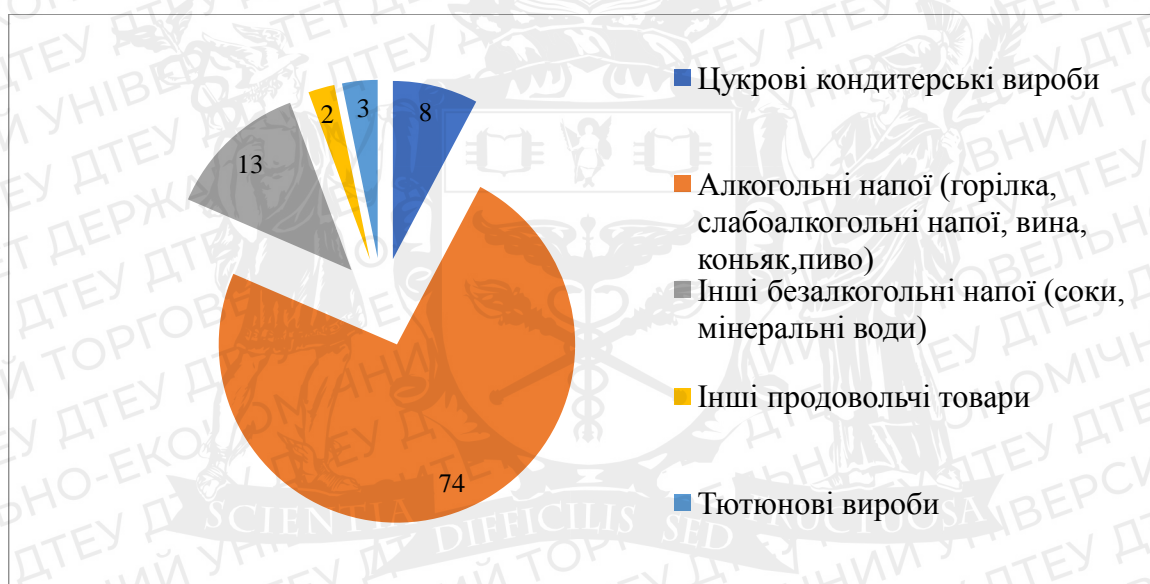


Рис. 2.2. Питома вага продовольчих товарів в обсязі роздрібного продажу товарів ТОВ «Золотий лев» за 4 квартал 2020р., %

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Рис. 2.2 показав, що найбільше у роздрібному продажі магазину присутні алкогольні напої 74% в 4 кв. 2020р.

Причому собівартість реалізованих товарів скорочується меншими темпами, впливаючи на погіршення витратного механізму господарювання. Тому відсоток торговельної націнки зменшується: 2019р. 27%, 2020р. 25,3%, 2021р. 24,9%. Витрати обігу несуттєво коливаються, майже не змінюючись, складаючи порядка 500 тис грн. Податок на прибуток був нарахований і сплачений за результатами діяльності 2018-2021 років в сумі

до 3 тис грн кожного року. В підсумку наведених змін чистий прибуток зменшується на 3,7% в 2020р. і на 15,38% в 2021р. (так як витрати обігу вищі відсотку торгової націнки).

Чисельність працівників змінюється. В 2019 році на підприємстві працювало 6 осіб (директор, бухгалтер, адміністратор, товарознавець і 2 продавці), в 2020 році звільнили одного продавця і залишилось 5 працівників. А в 2021 році звільнили всіх, залишивши директора і бухгалтера, які почали суміщати обов'язки. Продуктивність їх праці зростає на 14,99 в 2020р. за рахунок випереджуючого темпу росту обсягів реалізації над темпами росту чисельності персоналу. В 2021р. продуктивність праці несуттєво зменшується на 0,82%. Цілому порівнюючи 2021р. і 2019р. відмічається покращення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Золотий лев». До того ж відмічається зменшення фонду оплати праці на 7% і на 26,17%. Оцінюється негативно. А середньомісячна заробітна плата збільшується на 11,61% і на 23,04%. Зарплата складається лише з окладів, премії і додаткові виплати відсутні.

Оборотні кошти використовуються менш ефективно, про що говорить зменшення терміну оборотності оборотних коштів на 22 дні в 2020 р. і на 91 день (3 міс) в 2021р. Уповільнення оборотності оборотних коштів обумовлено відстаючим темпом росту товарообороту над темпом росту середньої вартості оборотних коштів.

Чистий дохід на 1 м² торговельної площі спадає за рахунок спадаючої тенденції чистого доходу. Дохід від суборенди (іншого доходу) зростає при цьому (неосновний вид діяльності).

На рис. 2.3 відображена структура складових активів, з якого видна властивий для підприємства торгівлі розподіл: превалювання оборотних активів (мобільність активів, «легка» структура). Причому на досліджуваному підприємстві найбільша частка належить іншим оборотним активам: це вартість ліцензій, податок на землю, торговельні патенти, Укртелеком, Гера сервіс, водоканал, Центр сертифікації ключів тощо.

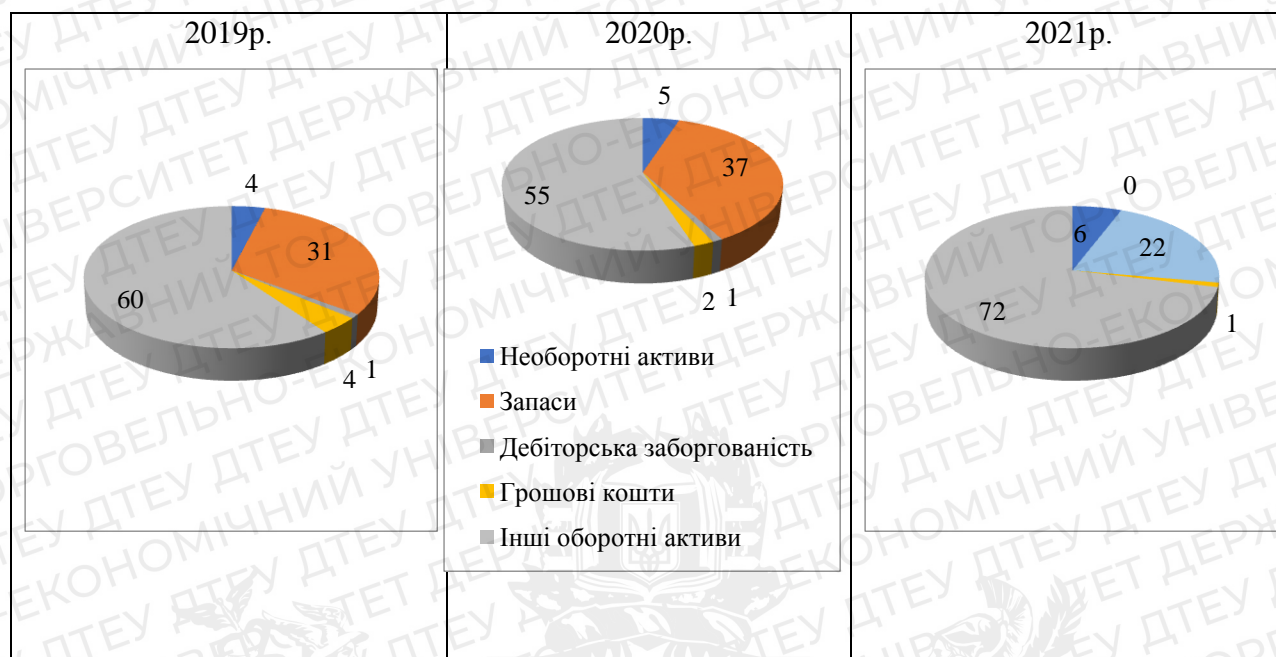


Рис. 2.3. Структура майна ТОВ «Золотий лев», %

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

В 2021 році нівелюються запаси, зростає інша дебіторська заборгованість за суборенду.

На рис. 2.4 наведено структуру джерел формування майна підприємства. Позиковий капітал підприємства сформовано за рахунок поточних зобов'язань і довгострокових.

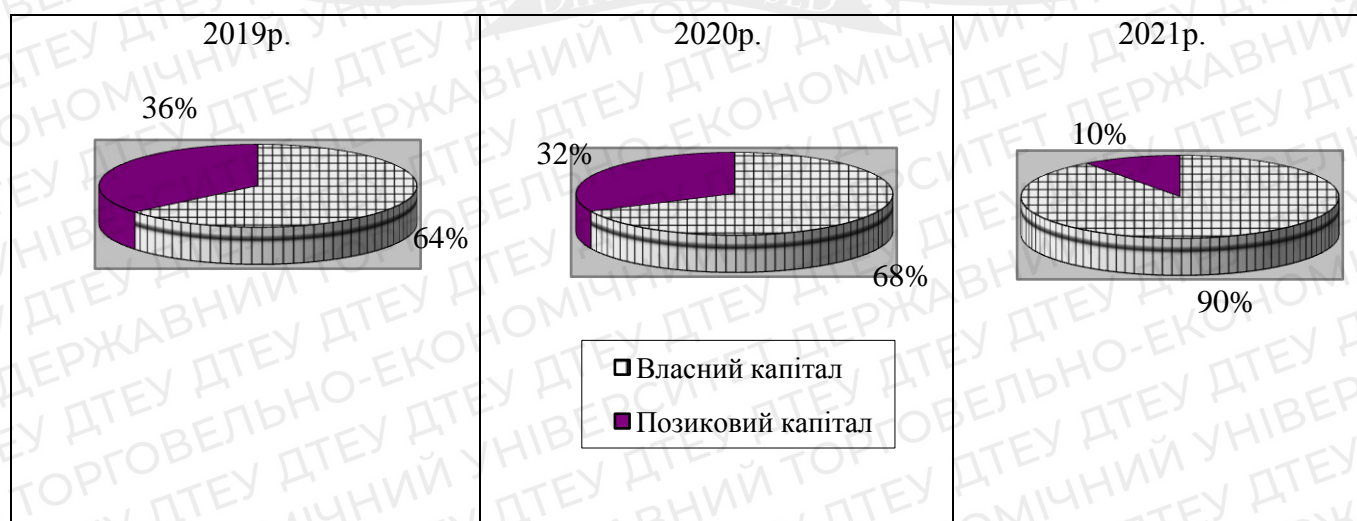


Рис. 2.4. Структура джерел формування майна ТОВ «Золотий лев», %

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Підприємство є фінансово незалежним із наявним превалювання власних коштів, хоча в балансі присутня «хвора» стаття непокритого збитку. Значно скорочується кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги до кінця 2021р. До складу довгострокового позикового капіталу включені забезпечення майбутніх платежів.

Таким чином, рівень та динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства є свідченням його нестійкого фінансового стану. Відбулося зменшення валюти балансу в кінці 2021 року, – свідчення згортання масштабів господарювання. Оборотні кошти використовуються неефективно, а трудові ресурси використовуються ефективно. Діяльність роздрібного торговельного підприємства прибуткова. Все це потребує додаткового проведення аналізу і дослідження всіх проблемних напрямків діяльності і пошуку резервів покращення показників діяльності. Аналіз балансу показав мобільність активів і незалежність від запозичених джерел фінансування.

2.2. Аналіз методів та принципів оцінювання працівників ТОВ «Золотий лев»

Управління кадрами на ТОВ «Золотий лев» займається головний бухгалтер. Малим підприємствам є властивим наймати працівників-універсалів [15]. Колективний договір не складений.

Складним є процес об'єктивного оцінювання працівників: відсутні норми виробітку, норми обслуговування, не складаються плани подальшої діяльності. Працівниками складно управляти. Малі підприємства приймають на роботу підготовлених спеціалістів з метою мінімізації витрат на розвиток, на навчання, адаптацію. Тільки у випадку серйозних проблем або кризового стану виникають питання про організацію навчання персоналу, підвищення кваліфікації, залучення додаткових працівників. Організоване навчання відсутнє.

Організаційні вимоги до праці на малому підприємстві:

- режим роботи: початок роботи – 9-00, закінчення роботи – 18-00, перерва для відпочинку і харчування – з 12-00 до 13-00, субота і неділя – вихідні дні;
- тривалість робочого часу працівників не може перевищувати встановлену законодавством України: 40 годин на тиждень;
- на передодні святкових і неробочих днів тривалість роботи працівників скорочується на одну годину;
- тривалість щорічної відпустки для працівників підприємства встановлюється не менше 24 календарних днів;
- графік чергових щорічних відпусток затверджується адміністрацію підприємства до 1 січня поточного року, для чого не пізніше 3-х днів до цього строку надається їй трудовим колективом, при визначенні черговості відпусток враховуються сімейні й інші особисті обставини кожного працівника;
- працівникам за їх заявами можуть бути надані короткотермінові відпустки за сімейними обставинами та з інших поважних причин без збереження заробітної платні на термін, обумовлений між працівником і Адміністрацією підприємства, тривалістю не більше 15 календарних днів. У випадку простою з незалежних від підприємства причин Адміністрація може надати працівникам відпустку без збереження заробітної плати тривалістю не більше 100 календарних днів за рік.

В табл. 2.3 наведено режими праці для працівників, якій працюють на повній ставці і на півставці.

Таблиця 2.3

Режими праці, які застосовуються на ТОВ «Золотий лев»

Складові режиму праці	0,5 ставка	1 ставка
Початок роботи	9-00	9-00
Закінчення роботи	13-00	18-00
Вихідні	Субота, неділя	Субота, неділя
Тривалість робочого часу на тиждень, годин	20	40
Оклад	Половина окладу	Повний оклад

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Оснoву організації праці становлять відносини найму. Наведена вище структура управління є лінійною і вдосконалюється протягом періоду існування підприємства. Аналізуючи роботу підприємства слід відзначити переваги роботи з організації праці на ньому:

- єдність і чіткість розпоряджень (навіть за виконані роботи, які не входять в обов'язки працівника на тій чи іншій посаді);
- чітко виражена відповідальність;
- оперативність прийняття рішень;
- простота управління;
- особиста відповідальність керівника кожного підрозділу за результати своєї роботи.

Обов'язки за підбором персоналу більшою мірою покладено на головного бухгалтера та на безпосереднього керівника. Функції головного бухгалтера в частині ведення справ працівників: складання наказів з особового складу, ведення особових справ кожного працівника. В особову справу працівника включається: заяву, особиста картка, анкета і доповнення до неї, свідчення про народження дітей до 14 років, необхідних для розрахунку зарплати, трудова книжка, копії документів про освіту, трудового договору, копія наказу про зарахування на роботу.

Рішення про прийняття на роботу, звільнення, наданні позачергового відпустки приймається безпосередньо керівником. Накази і договори складаються головним бухгалтером і передаються директору на підпис.

Через відсутність кадрової служби навчання персоналу проводиться безпосередньо на робочому місці. Атестація для підприємства здійснюється з власної ініціативи керівника.

Плинність кадрів проявляється в поступовому скороченні на ТОВ «Золотий лев» працівників. Відсутні при цьому методи стимулювання кар'єрного зростання, участь у прибутках, професійне навчання за рахунок підприємства. Процес первинного відбору працівників складався з: первинне знайомство, проведення співбесіди з порівнянням фактичних якостей з

посадовими вимогами, порівняння кандидатів та вибір, затвердження кандидатів на посаду, оформлюється наказ про прийняття на роботу, перевірка адаптації та роботи. Серед методів оцінювання на ТОВ «Золотий лев» використовують: метод анкет, метод вимушеного вибору, описовий метод, метод інтерв'ю.

Система оцінювання ефективності працівників забезпечує точні і достовірні дані. На підприємстві існують наступні види підготовки кадрів: працівників, яких прийняли на роботу; навчання робітників на робочому місці; навчання за суміжними професіями; підвищення кваліфікації керівників та фахівців (семінари). Оцінимо склад та ефективність кадрів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вихідні дані для оцінки кадрів ТОВ «Золотий лев» за 2019-2021 рр.

№	Показники	Значення показників за роками		
		2019	2020	2021
1	Середньорічна чисельність працівників, чол	6	5	4
2	Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол	0	0	0
3	Кількість працівників, що звільнились, чол	0	1	4
4	Кількість працівників, яких звільнили за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол	0	0	0
5	Кількість працівників, що працювали весь рік, чол	6	6	5

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Розраховані результати відображено в табл. 2.5. Отримані дані свідчать про неефективне використання кадрів підприємства. Зростаюча тенденція постійності складу і плинності кадрів означає, що підприємство погіршує своє становлення. Існує необхідність у забезпеченні ефективності господарювання, покращення системи управління персоналу, зацікавленні працівників в роботі, створенні здорового клімату в колективі.

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Золотий лев»
за 2019-2021 рр.**

№	Показники	Значення показників за роками		
		2019	2020	2021
1	Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0	0	0
2	Коефіцієнт обороту з вибуття	0	0,2	1
3	Коефіцієнт плинності кадрів	0	0,2	1
4	Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	1	1,2	1,5

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Розрахуємо склад кадрів у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад кадрів на ТОВ «Золотий лев» за 2019-2021 рр.

№	Показники	Значення показників за роками					
		2019		2020		2021	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	Середньорічна кількість працюючих	6	100	5	100	3	100
2	Жінок	5	83	4	80	2	67
3	Чоловіків	1	17	1	20	1	33
4	Спеціалістів	6	100	5	100	3	100
5	Фахівців без вищої освіти	0	0	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Отже, фіксується факт діяльності на підприємстві спеціалістів з вищою освітою протягом всіх трьох періодів дослідження. Цей факт має вплив на позитивні результати діяльності як персоналу, так і підприємства. Жінок на підприємстві більше, ніж чоловіків (директор – чоловік). Відсоток переваги великий та постійний. Це пояснюється тим, що в торгівлі частіше працюють жінки. Середньорічна кількість в 2021 році становить 3 особи, тому що на початок року ще працювало 5 осіб, а на кінець – 2 особи.

Також можемо розглянути основні економічні показники ефективності діяльності підприємства (табл. 2.7). Для визначення ефективності системи управління персоналом, потрібно визначити показники, що дозволяють виробити таку оцінку. Оцінювання функціонування управління персоналом вимагає систематичного досвіду, виміру затрат і вигід загальної програми

управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період [6].

Таблиця 2.7

Основні економічні показники ефективності діяльності ТОВ «Золотий лев»

№	Показники	Значення показників за роками		
		2019	2020	2021
1	Рентабельність, %	2,7	2,7	3,8
2	Розмір прибутку на 1 працівника, тис грн	2,7	3,1	4,4
3	Продуктивність праці (розмір доходу на 1 працівника), тис грн	101,7	117,0	116,0
4	Фондоозброєність, грн (за заишковою вартістю основних засобів)	1,7	2,9	4,1

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Оцінка ефективності управління персоналом складається з двох частин: економічної ефективності, що характеризує досягнення цілей підприємства шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів, та соціальної ефективності, що характеризує ступінь очікування потреб та інтересів працівників. В якості показника, що характеризує економічну ефективність управління персоналом, приймають середньорічне вироблення на одного працівника як відношення середньорічного обсягу реалізації підрозділу до середньооблікової чисельності персоналу: зростає з 101,7 тис грн в 2019р. до 116 тис грн в 2021р. Рентабельність зростає на 1,1% в 2021р. порівняно як з 2019, так і 2020р. Фондоозброєність зростає з 1,7 тис грн до 4,1 тис грн. І на одного працівника припадає все більша частина чистого прибутку. В цілому всі показники ефективності діяльності покращуються

Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плинності. Цей показник відображає динаміку персоналу організації і також побічно впливає на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом. Підвищена плинність кадрів є негативною. Слід більш ретельно підходити до аналізу причин, за якими люди залишають організацію. Якщо природна

плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва. Зайва плинність (понад 5% на рік, як і в нашому випадку) викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі. Зайва плинність персоналу, за даними соціологічних досліджень, негативно позначається на моральному стані працівників, що залишилися, на їх трудову мотивацію і відданість організації.

ТОВ «Золотий лев» не має стабільного і постійного складу персоналу. Це негативно впливає на психологічний стан персоналу, який залишається, на взаємозв'язки у колективі, а отже це і на продуктивність праці всього підприємства в цілому. Підприємство повинно вибрати вигідну для себе систему набору персоналу, його оцінки та безпосередньо управління ним. Пропонується спробувати впровадити систему оцінки KPI, яка сприятиме збільшенню продуктивності праці.

Отже, спостерігається тенденція зниження чисельності персоналу на ТОВ «Золотий лев», відсутність оновлення працівників, що негативно впливатиме на майбутній розвиток підприємства. На підприємстві приділяється мало уваги покращення системи управління персоналом. Тому для ефективного стимулювання зацікавленості персоналу в підвищенні результативності функціонування підприємства, необхідно внести в діючу систему управління персоналом деякі корективи.

РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗОЛОТИЙ ЛЕВ»

Удосконалити систему оцінювання ефективності діяльності персоналу можна шляхом впровадження форм морального, соціально-психологічного, творчого та матеріального стимулювання: необхідно, щоб стимули, які використовує підприємство, були доступні для всіх робітників, а умови стимулювання були демократичними; керівнику слід більше уваги приділяти поєднанню моральних та матеріальних стимулів. В ході проведеного дослідження підприємству були запропоновані пропозиції щодо поліпшення управління персоналом, данні наведені у табл. 3.1 [15].

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо поліпшення системи оцінювання ефективності діяльності персоналу організації

Пропозиція 1	Сутність 2	Ефект 3
Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання з використання методу КРІ	Визначення норм праці, аналіз та оцінка роботи кожного співробітника. Оформити 1 продавця.	Дає можливість визначити чи переробляють співробітники, визначає кількість прогулів, можливість преміювання кращого співробітника місяця.
Направлення персоналу на підвищення рівня освіти	Забезпечення професійного навчання працівників товариства за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів. При наявності прибутків.	Забезпечує високий рівень знань працівників та нововведень у їх діяльності, що в свою чергу призводить до ефективної роботи співробітників та розвиток підприємства.
Покращення системи відбору, оцінки та адаптації нових працівників	Встановлення адаптаційного періоду для нових працівників, призначення куратора для новачка, корпоративи для співробітників.	Зменшує ризики неправильної роботи новачків, скорочує рівень адаптації та допомагає влитися у колектив, що дає змогу новому співробітнику продуктивно працювати не витрачаючи час на непорозуміння у колективі

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Покращення організації трудового процесу	Затвердити посадові інструкції. Встановити програму BAS для ведення обліку.	Чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Швидкість обробки облікових даних.
Покращити психологічний клімат в колективі	Скласти тестування за Річі-Мартіном	Підвищити якість трудового колективу

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

В другому розділі випускної кваліфікаційної роботи зафіксовано низький рівень оплати праці на ТОВ «Золотий лев» та наявність незначної матеріальної та моральної мотивації праці. Це дозволяє зробити загальний висновок про відсутність ефективної мотивації персоналу, що є передумовою розробки ряду заходів з покращення мотивації праці на підприємстві.

В залежності від рівня освіченості, рівня життя в цілому, керівник повинен застосовувати різні підходи при мотивації діяльності. Зазвичай, точки впливу на підлеглого визначаються за допомогою соціологічно-психологічного тестування за 4 бальною шкалою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати анкетування працівників підприємства про різні підходи в мотивації праці

Підходи в мотивації	Експертна оцінка / кількість осіб				Середньозважений результат
	1	2	3	4	
Самотивація	15	1	2	0	1,38
Матеріальне заохочення	0	0	0	18	4,00
Моральне заохочення	1	4	7	4	2,56
Примушування	18	0	0	0	1,00
Разом	х	х	х	х	

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Рівень значимості для працівників малого підприємства за ознакою бажаної мотивації представлено на рис. 3.1.

Як бачимо, більшість працюючих робить акцент на матеріальному заохоченні, що пояснюється не тільки рівнем освіченості, але й загальним рівнем життя працівників підприємства.

Важливим є складання на всіх працівників посадових інструкцій.

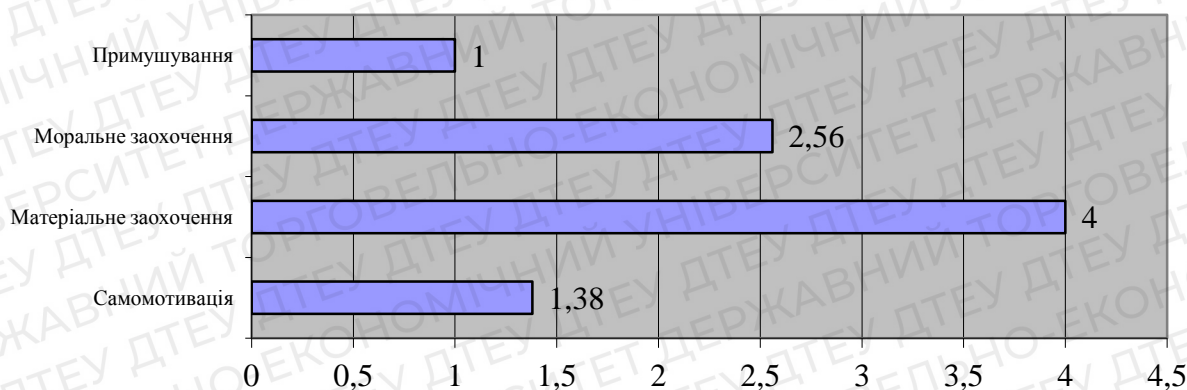


Рис. 3.1. Середня оцінка напрямків мотивації праці працівниками

ТОВ «Золотий лев»

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Кожного місяця проводити оцінку результатів роботи працівників методом КРІ. Алгоритм оцінювання результатів трудової діяльності всіх працівників (їх небагато, тому всіх відразу) на основі КРІ (табл. 3.3) [17].

Таблиця 3.3

КРІ для працівників ТОВ «Золотий лев»

Мета підприємства	КРІ	Вагомість	Розрахунок рівню досягненості КРІ	Показник, вимірування
Виконувати план (на 2023 рік) продажу алкогольних напоїв, частка яких в товарооборотів є визначальною – 5000 дал	1. План продажу	0,5	Фактичний обсяг продажу 2023р. * 100% / Запланований обсяг продажу	Виконання плану продаж
	2. Лояльність клієнту	0,3	Кількість постійних клієнтів у звітному періоді * 100% / Кількість постійних клієнтів у базовому періоді	Утримання постійних клієнтів
	3. Залучення нових клієнтів	0,2	Кількість нових клієнтів, на яких спрямована була реклама * 100% / фактична кількість клієнтів	Залучення нових клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Метою підприємства виділено продаж алкогольних і безалкогольних напоїв на рівні 5000 дал. Шкала оцінювання досягнених цілей наведена в Додатку Ж. Найвагомішим визначено план з продажу 0,5.

В табл. 3.4 наведений розрахунок показників, які характеризують результативність діяльності продавця.

Таблиця 3.4

**Розрахунок показників результативності діяльності продавців ТОВ
«Золотий лев»**

КРІ	Ваго- мість	Оцінка результатів діяльності		Зважена оцінка результатів діяльності	
		варіант 1 коефіцієнт	варіант 2 бал	варіант 1 коефіцієнт	варіант 2 бал
План продаж	0,5	0,5	1	0,25	0,5
Лояльність клієнтів	0,3	1	2	0,3	0,6
Залучення нової клієнтури	0,2	0,8	3	0,16	0,6
Всього	1	-	-	0,71	1,7

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Розмір премії продавця складе 71 % від його посадового окладу. Якщо зарплата продавця планується з 1 січня 2023 року 6700 грн, то розмір премії становитиме $6700 \cdot 0,71 = 4757$ грн. План з продажу не виконано, планове значення КРІ не досягнуто, що вплинуло на розмір премії. Балова оцінка результатів діяльності продавця 1,7 балів. Порівняння цих балів з попередніми робиться висновок про тенденції ефективності трудової діяльності, визначається місце працівника у загальному колективному рейтингу. Необхідний періодичний аналіз ефективності КРІ. Причини: зміна стратегій розвитку магазину, зміни у бізнес-процесах, перехід підприємства на новий етап життєвого циклу, зміна функцій та обов'язків працівника, запровадження інноваційних методів продажу товарів, перевиконання запланованих КРІ.

Через складну економічну ситуацію дуже важко встановити високу заробітну платню, тому особливу увагу треба приділити саме нематеріальному стимулюванню праці та додатковим пільгам.

Необхідно приділити особливу увагу можливості суттєво підвищити якість трудового потенціалу підприємства та ефективність його використання за рахунок оптимальної вмотивованості ефективної праці персоналу за допомогою механізму використання моделі Річі – Мартіна, до своєрідного виявлення мотиваційних потреб працівників за допомогою тестів за 12 факторами (тільки один з яких суто матеріального характеру) – Додаток 3. Після обробки результати тестів можуть подаватися у вигляді підсумкових графіків і гістограм. Цей персоніфікований бюлетень стимулів упродовж шести місяців засвідчує свій вплив на трудову поведінку працівників.

Узагальнимо ефективність запропонованих заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Напрямки удосконалення оцінки діяльності персоналу з очікуваним результатом на ТОВ «Золотий лев»

Напрямок	Заходи	Витрати	Очікуваний результат
1	2	3	4
Мотивація персоналу	1.Розробка положення про додаткову оплату робітників за рахунок зростання обсягів реалізації, в якому пропонується передбачити як систему премій для різних категорій працівників, так і штрафів (покарання за порушення умов трудової діяльності), використання системи зацікавлення працівників в збільшенні чистого прибутку, використання методу KPI	Плановий преміальний фонд 57 тис грн	Збільшення середньої місячної заробітної плати вдвічі Нарощування товарообороту вдвічі Зростання чистого прибутку до 115 тис грн Збільшення рівня продуктивності праці вдвічі
	2.Розподіл окладів в штатному розкладі на основну і додаткову заробітну плату з метою застосування інструментів покарання і стимулювання праці за рахунок відповідно виплати лише основної зарплати або виплати премії	-	Підвищення матеріального заохочення до праці, використання інструментів покарання

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Трудова дисципліна	1. Введення нових правил в обліку робочого часу. Застосування штрафних санкцій за невиходи на роботу без попередження без поважних причин 5% від заробітної плати. У несезонні місяці переведення на неповний робочий день (наприклад, 6 годин) 2. Підвищення кваліфікації бухгалтера в напрямку кадрової роботи, придбання програми BAS	-	Покращення трудової дисципліни, виконання номінального фонду робочого часу, зменшення простоїв. Економія витрат на оплату праці Понесені витрати окупаються за перший рік проекту, але при цьому підхід до роботи з кадрами докорінно зміниться
Організація робочих місць і охорони праці працівників	1. Здійснювати відрахування з чистого прибутку в розмірі 5% щорічно до резервного фонду, з якого витратити кошти на покращення умов робочих місць (наприклад, придбання спецодягу, засобів особистого захисту) 2. За результатами проведених зборів трудового колективу прийняти рішення про створення міні-профсоюзу, здійснення відрахувань від фонду заробітної плати до профсоюзного фонду 1%. Отримані кошти спрямовувати на задоволення соціально-культурних потреб працівників, організацію їхнього відпочинку	-	Покращення охорони праці на підприємстві Покращення відношення працівників до роботодавця, підвищення цінності робочого місця на даному підприємстві

Джерело: розроблено автором

Наведені розрахунки свідчать про те, що запропоновані заходи дозволять підвищити продуктивність праці робітників підприємства, і це дасть значний позитивний ефект щодо покращення діяльності персоналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз фінансово-економічних показників ТОВ «ЗОЛОТИЙ ЛЕВ» на 2023 рр.

Показники	2021р.	Прогноз 2023р.	Темп росту, %
Роздрібний товарооборот, тис грн	348	696	200
Дохід від суборенди, тис грн	441	882	200
Собівартість реалізованих товарів, тис грн	261	470	180
Відсоток торговельної націнки до чистого доходу, %	25	32	128
Витрати обігу (витрати на збут, адміністративні витрати, інші операційні витрати), тис грн	511	967	189
Відсоток витрат обігу до чистого доходу, %	147	139	95
Чистий прибуток, тис грн	13	115	885
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	68,2	68,2	100
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	3	3	100
Річний фонд оплати праці, грн	238477	497484	209
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис грн	116	232	200
Середньомісячна оплата праці працівника, грн	6624	13819	209
Середньорічна вартість обігових коштів, тис грн	230	460	200
Середня тривалість оборту обігових коштів, днів	242	31	13
Площа складських приміщень, м ²	43	43	100
Чистий дохід на 1 м ² , тис грн	8	16	200

Джерело: розроблено автором на основі звіту підприємства

Впровадження на підприємстві вдосконаленої системи матеріального і нематеріального стимулювання створить передумови для подальшої ефективної діяльності підприємства та реалізації стратегії його розвитку, оскільки оптимізація преміювання працівників сприятиме підвищенню продуктивності праці, виконанню планових завдань, підвищенню якості продукції.

ТОВ «Золотий лев», вдосконалюючи методики і принципи системи ефективності діяльності персоналу, зміцнюватиме власні конкурентні позиції, нарощуватиме реалізацію товарів вдвічі в прогнозованому 2023 році, що забезпечить його прибуткову (115 тис грн) і ефективну діяльність на ринку (рентабельність 16%).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Після обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів системи оцінювання ефективності діяльності персоналу в організації можна зробити наступні висновки:

1. Оцінювання діяльності персоналу – важливий елемент управління персоналом. На отриманих результатах ґрунтуються управлінські рішення: планування потреби і підбір певної кількості та якості персоналу; визначення ступеню відповідності працівників займаним посадам; покращення використання персоналу; з'ясування внеску кадрів в результативність господарювання організації; планування кар'єрного розвитку, просування працівника, підвищення кваліфікації; удосконалення структури апарату управління; удосконалення методів та стилю управління персоналом. Цілі оцінювання діяльності персоналу для організації: визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу компанії; можливість ротачії кадрів та створення кадрового резерву; створення цілеспрямованої програми розвитку персоналу; мотивація персоналу; побудова корпоративної культури; організаційний розвиток. Цілі оцінювання діяльності персоналу для співробітників: визначення місця та ролі кожного співробітника в компанії – по горизонталі та вертикалі; ясне розуміння поставлених завдань, критеріїв успішності їх виконання, залежності заробітної плати та премії від результатів роботи; можливість отримати зворотний зв'язок від безпосереднього керівництва; гарантія того, що досягнення не залишаться без уваги (якщо система працює ефективно); можливість кар'єрного та професійного зросту.

2. Вивчені і систематизовані методи (традиційні і сучасні) оцінювання діяльності персоналу організації. Оцінювання діяльності персоналу займає значне місце в системі управління підприємства у сучасних умовах і дає змогу виявити потенціал кожного співробітника, а також запобігає невідповідності кваліфікації певній посаді, дає змогу керівникам вчасно

прийняти управлінські рішення для уникнення професійного застою у працівників. Оцінку персоналу доцільно проводити керівникам сучасних підприємств для того, щоб підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі, що у свою чергу приведе до реалізації стратегічних цілей компанії та підвищенню економічного становища організації.

3. ТОВ «Золотий лев» – підприємство роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Є суб'єктом малого підприємництва. В організаційну структуру підприємства включені директор, головний бухгалтер (на пів ставки), адміністратор, товарознавець і продавці.

Статистичні дані по Україні зафіксували покращення показників динаміки товарообороту юридичних і фізичних осіб, не дивлячись на карантинні обмеження 2020-2021рр. і воєнний стан 2022 року.

Рівень та динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства є свідченням його нестійкого фінансового стану. Відбулося зменшення валюти балансу в кінці 2021 року, товарообороту (найбільше в його складі алкогольні напої більше 70%) – свідчення згортання масштабів господарювання. Оборотні кошти використовуються неефективно, а трудові ресурси використовуються ефективно. Діяльність роздрібного торговельного підприємства прибуткова. Аналіз балансу показав мобільність активів і незалежність від запозичених джерел фінансування.

4. На малому підприємстві не складений Колективний договір, нараховуються тільки оклади. На підприємстві існують наступні види підготовки кадрів: працівників, яких прийняли на роботу; навчання робітників на робочому місці; навчання за суміжними професіями; підвищення кваліфікації керівників та фахівців (семінари). Зафіксована висока плинність кадрів, превалювання роботи жінок без вищої освіти, але зі спеціалізованою торговельною підготовкою (низька соціальна ефективність управління персоналом). При цьому всі показники ефективності господарювання покращуються: фондоозброєність, дохід і прибуток на

одного працівника, рентабельність (позитивна економічна ефективність діяльності персоналу). Негативним є відсутність системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників підприємства.

5. Недоліки, виявлені в процесі аналізу використання кадрового потенціалу ТОВ «Золотий лев» та низько ефективна робота щодо оцінки та атестації персоналу на підприємстві потребують системи заходів, які б суттєво підвищили її рівень. Дослідження теоретичних пропозицій та аналіз досягнень фахівців – практиків стосовно даного питання, дозволив внести ряд конкретних дієвих заходів для вдосконалення оцінювання ефективності діяльності персоналу на підприємстві: покращення мотиваційного аспекту кадрової роботи матеріальними стимулами (використання методики КРІ), нематеріальними стимулами (тести Річі-Мартіна). А також пропонується при наявності вільних коштів направляти працівників на спеціалізовані курси, лекції, підвищуючи їхню кваліфікацію. А також для зручності і пришвидшення обробітку облікових даних рекомендовано придбати і вести облік в програмі BAS, на кожному посаді затвердити посадові інструкції.

6. Економічне обґрунтування запропонованих заходів проявляється у таких показниках: нарощення доходів до 696 тис грн, відсотку торговельної націнки до 32%, чистого прибутку до 115 тис грн, продуктивності праці до 232 тис грн на одного працівника, чистого доходу на 1 м² торговельної площі до 16 тис грн. Вивільнення обігових коштів дасть можливість виплачувати підвищені рівні окладів директору і головному бухгалтеру, а продавцю ще премії 71%, розраховану за методикою КРІ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М.В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/55/52>
2. Гакова М.В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 24. С. 100-105.
3. Гриб С.В., Шеруда В.Ю. Оцінка персоналу в контексті забезпечення людського розвитку на рівні підприємства. Бізнес-навігатор, 2018, Вип. 3-1 (46), С.110- 113.
4. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 216-224.
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. Вчені записки Університету «КРОК». №1 (53). 2019. С. 116-12.
7. Зос-Кіор М. (2020). Оцінка персоналу організацій в системі корпоративного тайм- менеджменту. Економічний форум. 1 (3), 57-63. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-9>.
8. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Ефективна економіка. 2020. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7.
9. Іванова М. І. Яшкіна Н.В., Трифонова О.В. Оцінка персоналу як основа системи мотивації фінансових установ у кризових умовах. Академічний огляд. – 2021. – № 2. – С. 71-78. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2021_2_8.

- 10.Калінкін В. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr>.
- 11.Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. Приазовський економічний вісник. 2019. № 1 (12). С. 82-89.
- 12.Левченко О.О. Теоретичні підходи до оцінки управління персоналом організації. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/204_214.pdf.
- 13.Лобза А.В., Черниш Н.О. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистриб'юторських організаціях. Молодий вчений. 2017. № 4 (44). С. 686-689.
- 14.Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 19. С. 484-488.
- 15.Нікітенко К. Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. Економічний аналіз. Том 30. № 1. Частина 2. 2020. С. 100-107.
- 16.Онокало В. Г. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(2). С. 130-132.
- 17.Оцінювання персоналу: Навч. посіб. С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
- 18.Пашкуда Т.В., Афенді А.І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022р. № 43.
- 19.Про професійний розвиток працівників: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

20. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. 2019. № 315. С. 315–323.
21. Семків Ю., Прохоровська С. Оцінювання персоналу та його значення для ефективної діяльності організації. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29344/2/RSPIC_2019_Semkov_Y-Assessment_of_personnel_and_71-73.pdf.
22. Склярук Т.В., Соболев І.Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 27. № 2. С. 72-75.
23. Albert J. R. G.; Mendoza R. U.; Cuenca. J. S.; Vizmanos J.F. V.; Muñoz M. S. (2020): Evaluation of the effects of the performance-based bonus incentive scheme, PIDS Discussion Paper Series, No. 2020-34, Philippine Institute for Development Studies (PIDS), Quezon City. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/241023/1/pidsdps2034.pdf>.
24. Griffin, R. (2018). Podstawy zarządzania organizacjami. WN PWN, Warszawa. Str.804.
25. Erasmus+ – программа Європейського Союзу. URL: <http://erasmusplus.org.ua>.
26. Kamińska–Berezowska, S. (2020). Socjolog w zakładzie pracy – nowe wyzwania i perspektywy. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice. Str.237. URL: <https://docplayer.pl/2641016-Slawomirakaminska-berezowska-socjolog-w-zakladzie-pracy-nowe-wyzwania-i-perspektywy.html>.
27. Kampkötter P.; Maier P. (2020): The effect of appraisal interviews and target agreements on employee effort – New evidence using representative data, University of Tübingen Working Papers in Business and Economics, №. 136, University of Tübingen, Faculty of Economics and Social Sciences, <http://dx.doi.org/10.15496/publikation-42849>. 38 pp. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/221760>

- 28.Kumar P., Padhi N. (2021) Development and validation of multi-factor employee engagement measuring instrument: a formative measurement model, *Personnel Review*, 2021, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0014>.
- 29.Pocztowski, A., Miś, A. (2019). Human Resource Management Practices in Polish Companies During the Economic Slowdown (December 1, 2019). *Management Business Innovation*, 2010, Vol. 6, p. 30-42, URL: <https://ssrn.com/abstract=1841414>.
- 30.SABIT – міжнародна програма стажувань при Міністерстві Торгівлі США. URL: <http://www.sabitprogram.org/index.php?option=displaypage&Itemid=50&op=page&SubMenu>.
- 31.Szmitka S. (2020). Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania oceny okresowej w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa. *Socio-Economic Problems and the State*. 2020 (2), 208-229. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17ssofwp.pdf>.
- 32.Yang, L., McMahon, K., & Zhen, J. (2020). A Review of Quantitative Methods to Measure Workplace Affect. In L. Yang, R. Cropanzano, C. Daus, & V. Martínez-Tur (Eds.), *The Cambridge Handbook of Workplace Affect* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 76-90). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108573887.007.
- 33.Zajac, C. (2007). Zarządzanie zasobami ludzkimi [HR management]. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, str.225.
- 34.360 Degree Performance Appraisals. URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.

ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

Основні сучасні методи оцінювання персоналу

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Описовий метод	Оцінювач виявляє і описує позитивні і негативні риси працівників. Відсутня чітка фіксація результатів, частіше застосовується як доповнення до інших методів.	Дослідження поведінки працівника у природному середовищі	Відсутня можливість аналізу результатів з використанням методів статистики
Метод анкетування	Оцінювач проставляє відмітки в описі, що є властивим працівнику. Сума позначок узагальнює рейтинг анкети. Існують багатофакторні особистісні опитувальники, опитувальники самовідношення, мотиваційних особливостей, опитувальники темпераменту та психологічного добробуту, опитувальники цінностей, емоційних особливостей, тести на активність поведінки, виявлення професійних здібностей.	Зручний метод Швидкий метод Недорогий метод	Важко зрозуміти, наскільки правдиво кандидати дають відповіді стосовно власних цілей, навичок та умінь.
Інтерв'ю: біографічне, поведінкове, ситуаційно, проєктивне	Інструмент, який використовується для аналізу компетенції. Структура інтерв'ю: питання мають відношення до минулого у досвіді працівника, починаючи від загальних питань про професійні ситуації до конкретних прикладів дій.	Можливість поставити всі запитання.	Замало об'єктивної інформації, необхідність записувати доповіді.
Метод «360 градусів»	Цей вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника	Забезпечує отримання різнобічної оцінки для одного співробітника. Демократичність методу; створення та зміцнення	Оцінює тільки компетенції, а не досягнення співробітника. Вимагає забезпечити високий ступінь

	з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди із самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а іноді і з клієнтами оцінюваного.	довірчих відносин з клієнтами. Моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів.	конфіденційності. Складно отримати відверту інформацію від колег. Стресовий вплив на співробітника.
Метод вирішальних ситуацій	Готується список описів правильного і неправильного поведінці працівника у певних описаних ситуаціях, а за умов вирішальних ситуацій. Готується журнал для записів по кожному працівнику, в який вносяться приклади поведінки за кожною рубрикою. Журнал потрібен для оцінювання ділових якостей працівника.	Простота	Використовується в оцінках, які проводить керівник, а не колеги чи підлеглі.
Ранговий метод	На основі посадової інструкції співробітника шкалюються його особисті якості. Аналіз здійснюється на базі витраченого часу, якості виконання, швидкості прийняття рішення.	Простий, допомагає здійснити порівняння з попередніми результатами, виділяється кращий і гірший результат, надається інформація для підвищення зарплати, преміювання тощо (різні адміністративні рішення)	Застосування для обмеженої кількості працівників, ймовірність порівняння суб'єктивним чином, можливі конфлікти між працівниками певного підрозділу, відсутня можливість порівняння групи з різними функціональними обов'язками.
Рейтингова шкала поведінкових установок	Застосування шкали оцінки результатів. Співвідношення результатів співробітника зі шкалою за всіма вказаними аспектами дає можливість оцінювачу оцінити результати співробітника.	Доступний	Дорогий і трудомісткий.
Метод шкали спостереження за поведінкою	Оцінюється специфічна поведінка, зафіксована в анкеті.	Охоплює та фіксує поведінку. Одночасно охоплюється ряд осіб у	Багато факторів, які відволікають. Помилки

		відношенні один до одного, до певних завдань. Дає можливість виконати дослідження незалежно від готовності суб'єктів, за якими спостерігають. За допомогою спостереження досягається багатовимірність охоплення, фіксації одразу декількох параметрів (вербальної і невербальної поведінки).	усереднення. Однократність обставини, яка призводить до неможливості зробити узагальнений висновок. Необхідність класифікувати результати спостереження. Великі ресурсні витрати (часові, людські, матеріальні)
Тестування	Визначається кваліфікація співробітника, особисті якості, фізіологічні особливості.	Надання повної інформації про кандидата. Надання можливості прогнозу поведінки кандидата. Виявлення кандидата, що не відповідає корпоративній культурі організації, особистості керівника та колективу. Дозволяє підвищити ефективність проходження випробувального терміну новими співробітниками. Скорочення витрат на відбір кандидатів до кадрового резерву.	Витрати на утримання в штаті кваліфікованого працівника. Тривалість процедури. Ймовірність відмови кваліфікованих кандидатів проходити тестування.
Метод незалежних суддів	Простий метод, але він не часто використовується. У ньому беруть участь 5-7 суддів, які опитують співробітника на предмет його професійної діяльності. Якщо співробітник дає правильну відповідь, судді відзначають це у себе в анкетах, якщо неправильний – співробітник отримує	Всебічне вивчення обраних ідей.	Нездатність працювати серйозно на результат.

	<p>мінус. Наприкінці опитування, судді роблять висновок. Під час проведення оцінки цим методом, є можливість поставити всебічні питання про професійні навички співробітника.</p>		
<p>Метод ділових ігор</p>	<p>Застосовується в командній роботі, з його допомогою можна визначити поточний стан команди. Як взаємодіють між собою співробітники команди, як вони вирішують складні завдання, також є можливість визначити внесок кожного учасника в роботу. Перед проведенням оцінки методом ділових ігор, важливо підготувати всі матеріали. Приклади – паперова вежа, планування відпустки.</p>	<p>Ділові ігри проводяться на результат, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника.</p>	<p>Використовується тільки для визначення командної роботи персоналу.</p>

<p>Метод анкет і порівняльних анкет</p>	<p>Для цього методу потрібно скласти питання або опис поведінки співробітника і відзначити відповідність його поведінки нормам. Після цього потрібно підсумувати отримані оцінки та скласти рейтинг співробітників, щоб зрозуміти, хто займає передові позиції.</p>	<p>Високий рівень масовості проведеного дослідження. Невеликі часові витрати. Можливість комп'ютерної обробки інформації. Анонімне анкетування надає правдиву інформацію.</p>	<p>Присутні суб'єктивні чинники (небажання давати відверті відповіді, поспішність, необдуманість відповідей).</p>
<p>Метод оцінки на основі моделей компетентності</p>	<p>Цей метод ґрунтується на навичках, знаннях та уміннях співробітника, на його ділових та інтелектуальних якостях. Якщо компетенція співробітника не відповідає роботі в компанії або ж його навичок недостатньо, складається індивідуальний план розвитку. Є 3 види компетенцій: 1. Корпоративні 2. Управлінські 3. Функціональні</p>	<p>Допомагає розробити оптимальний індивідуальний план розвитку для співробітника. Виконання індивідуальних планів в роботі є предметом оцінки та самооцінки, а також незалежної експертизи.</p>	<p>Інтерпретація зрозумілої компетенції. Компетенції описують поведінку, а не пояснюють його. Трудомісткість і дорожня розробки. «Типові» моделі компетенцій застосовні до всіх робіт і ні до однієї в точності.</p>
<p>КРІ (Key Perfomane Indicators)</p>	<p>КРІ – ключові показники ефективності співробітника. За допомогою цього методу визначається результативність фахівця. Як працює метод? Існують критерії, за якими визначається вага показників у відсотковому співвідношенні для співробітника. Наприклад, критерієм результативності для рекрутера може бути кількість закритих вакансій або швидкість закриття вакансій.</p>	<p>Розмір бонусу співробітника залежить від виконання його персональних КРІ. За кожним закріплена відповідальність за певну ділянку роботи. Співробітник бачить свій внесок в досягненні спільної мети компанії.</p>	<p>Через велику кількість КРІ, в загальному бонусові, частка кожного з них мала. Занадто велика вага одного з показників веде до перекосів в роботі. Реально недосяжні КРІ демотивують роботу співробітників.</p>

При використанні цього методу, цілі, встановлені для співробітника, повинні бути зрозумілими. При постановці цілей для співробітників, важливо враховувати різні чинники. Наприклад, для програмістів, фактори результативності – кількість відпрацьованих годин. При цьому, важливо брати до уваги побічні ефекти – швидкість роботи комп'ютера, швидкість завантаження веб-сторінок, тощо.

ДОДАТОК Г

Обов'язки працівників ТОВ «ЗОЛОТИЙ ЛЕВ»

Посада	Обов'язки
Директор	<p>Робота директором магазину полягає у вирішенні адміністративних, господарських та фінансових питань, пов'язаних з діяльністю торгової установи.</p> <p>Директор повинен організовувати роботу магазину, в його завдання входить скорочення витрат і підвищення якості обслуговування.</p> <p>В обов'язки директора магазину входять:</p> <ul style="list-style-type: none"> - забезпечення обґрунтованих цін на товари та виконання плану з продажу; - перевірка готовності магазину до роботи: якості продукції, викладання її на полицях, наявності цінників, санітарних умов, справності торговельного та вимірювального обладнання; - перевірка правильності оформлення документації на доставку товару і пов'язаної з його продажем; - моніторинг товарних запасів і товарообігу по всіх категоріях продукції; - розроблення та контроль дотримання обов'язкового переліку продукції на основі дослідження споживчого попиту; - підписання контрактів на поставку товару та контроль їх виконання, проведення переговорів; - організація та керівництво проведенням інвентаризації, визначення причин недостачі; - керівництво колективом, перевірка якості роботи персоналу, його навичок та відповідності займаним посадам; - контроль дотримання норм і вимог техніки безпеки та охорони праці.
Головний бухгалтер	<p>Здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності та контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, схоронністю власності підприємства.</p> <p>Формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику виходячи зі структури й особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.</p> <p>Очолює роботу з підготовки та прийняття робочого плану рахунків, форм первинних облікових документів, які застосовуються для оформлення господарських операцій, забезпечення порядку проведення інвентаризацій, контролю за проведенням господарських операцій, дотримання технології обробки бухгалтерської інформації і порядку документообігу.</p> <p>Забезпечує раціональну організацію бухгалтерського обліку і звітності на підприємстві, застосування сучасних технічних засобів та інформаційних технологій, прогресивних форм і методів обліку і контролю, формування і своєчасне представлення повної і достовірної бухгалтерської інформації про діяльність підприємства, його майновий стан, доходи і витрати, а також розробку і здійснення заходів, спрямованих на зміцнення фінансової дисципліни.</p> <p>Організує облік майна, зобов'язань і господарських операцій, придбаних основних засобів, товарно-матеріальних цінностей і коштів, своєчасне відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних з їх рухом, облік витрат обігу, реалізації товарів, результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій.</p> <p>Забезпечує законність, своєчасність і правильність оформлення</p>

	<p>документів, розрахунків з заробітної плати, правильне нарахування і переказ податків і зборів у державний і місцевий бюджети, платежів у банківські установи, відрахування коштів на матеріальне стимулювання працівників підприємства.</p> <p>Здійснює контроль за дотриманням порядку оформлення первинних і бухгалтерських документів, розрахунків і платіжних зобов'язань, витрат фонду заробітної плати, за встановленням посадових окладів працівникам підприємства, проведенням інвентаризацій основних засобів, товарно-матеріальних цінностей і коштів, перевірок організації бухгалтерського обліку і звітності.</p> <p>Бере участь у проведенні економічного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства за даними бухгалтерського обліку і звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат і непродуктивних витрат.</p> <p>Вживає заходів з попередження нестач, незаконної витрати коштів і товарно-матеріальних цінностей, порушень фінансового і господарського законодавства. Бере участь в оформленні матеріалів про нестачі і розкрадання коштів та товарно-матеріальних цінностей.</p> <p>Вживає заходів з нагромадження фінансових коштів для забезпечення фінансової стійкості підприємства.</p> <p>Веде роботу з забезпечення суворого дотримання штатної, фінансової і касової дисципліни, кошторисів адміністративно-господарських та інших витрат, законності списання з рахунків бухгалтерського обліку нестач, дебіторської заборгованості та інших втрат, збереження бухгалтерських документів, оформлення і здачі їх у встановленому порядку в архів.</p> <p>Бере участь у розробці і впровадженні раціональної планової й облікової документації, прогресивних форм і методів ведення бухгалтерського обліку на основі застосування сучасних засобів обчислювальної техніки.</p> <p>Забезпечує складання балансу й оперативних зведених звітів про доходи і витрати коштів, іншої бухгалтерської і статистичної звітності, подання їх у встановленому порядку у відповідні органи.</p> <p>Надає методичну допомогу працівникам підприємства з питань бухгалтерського обліку, контролю, звітності й економічного аналізу.</p>
Товарознавець	<p>Організує раціональне товаропостачання магазину, планує завезення товарів, вивчає постачальників товарів і вибирає найбільш раціональні форми господарських та комерційних зв'язків з ними.</p> <p>Організує вивчення попиту населення на товари та аналізує його динаміку.</p> <p>Веде облік товарних фондів та контролює виконання постачальниками договірних зобов'язань.</p> <p>Готує необхідні документи для пред'явлення претензій до постачальників за порушення або недотримання умов договорів.</p> <p>Визначає з урахуванням характеру товару способи, за якими здійснюється контроль його якості: за стандартами, за технічними умовами, за специфікацією, за зразками, попереднім оглядом, описанням, вмістом окремих речовин у товарах, за натуральною вагою або за показниками виходу готової продукції.</p> <p>Розробляє пропозиції щодо укладання довгострокових договорів постачання з продавцями товарів за умови надання ними системи цінових знижок.</p> <p>Розробляє пропозиції щодо формування асортиментної політики підприємства, вивчає структуру товарних запасів і вживає заходів щодо</p>

	<p>прискорення обороту товарів, скорочення товарних втрат.</p> <p>Вивчає причини створення наднормативних товарних запасів та неліквідів, сприяє їх реалізації.</p> <p>Контролює додержання вимог щодо збереження якості товарів (додержання принципів товарного сусідства, санітарних правил, норм складування і вимог протипожежного захисту) та торгівлі ними.</p> <p>Перевіряє наявність товарно-транспортних накладних, рахунків-фактур, сертифіката відповідності державній системі сертифікації та відповідність якості товарів чинним стандартам та технічним вимогам, у разі потреби організує проведення лабораторних аналізів.</p> <p>Бере участь у впровадженні сучасних технологій автоматизованої ідентифікації товарів, послуг, постачальників, транспорту, рекламних носіїв на основі штрихового кодування в системах автоматизованого товарно-грошового обігу.</p> <p>Перевіряє наявність маркованих штрихових кодів на прийнятих до реалізації товарах, у разі їх відсутності - маркує внутрішніми штриховими кодами.</p> <p>Контролює своєчасне відвантаження зворотної тари.</p> <p>За відповідних обставин веде пошук вантажів, що не поступили.</p> <p>Здійснює оперативний облік підсумків реалізації товарів.</p> <p>Складає кон'юнктурні огляди та звітність щодо поставляння та реалізації товарів за встановленими формами.</p> <p>Бере участь у проведенні інвентаризації товарно-матеріальних цінностей.</p> <p>Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.</p> <p>Знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт.</p>
Адміністратор	<p>Здійснює контроль за торгово-технологічним процесом, правильним оформленням залу, викладанням товарів, наявністю цінників, збереженням ТМЦ, додержанням правил торгівлі, правильністю застосування цін та якістю надання торгівельних послуг споживачам.</p> <p>До обов'язків адміністратора також входять консультації покупців щодо питань розміщення товарів, їх наявності і якості, цін. Він несе відповідальність за своєчасним поповненням товарного запасу, правильним використанням торгівельно-технологічного обладнання.</p> <p>Розглядаються претензії від покупців, які відносяться до торгівельного обслуговування. Вживаються заходи з прискорення обслуговування покупців, створення для них комфортних умов торгівельного обслуговування, запобігаючи і ліквідовуючи конфліктні ситуації, які виникають при обслуговування покупців.</p> <p>Адміністратор повинен контролювати дотримання працівниками правил безпечного ведення робіт, протипожежного захисту, виробничої санітарії та гігієни, правил внутрішнього трудового розпорядку.</p> <p>Готуються пропозиції щодо матеріального заохочення найбільш старанних працівників (стосовно теми дослідження ВКР).</p> <p>Інформує керівництво підприємства (відділу, товарної секції) про наявні недоліки.</p> <p>Здійснює контроль за виконанням працівниками вказівок керівництва підприємства щодо торговельного обслуговування населення.</p>

ДОДАТОК Е

Фінансова звітність ТОВ «Золотий лев» на 30.09.2019-2021рр.

Актив	Код рядка	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
1	2		3	4	5
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	1005				
Основні засоби:	1010	12,4	10,4	14,6	12,4
первісна вартість	1011	61,8	61,8	68,2	68,2
знос	1012	49,4	51,4	53,6	55,8
Довгострокові біологічні активи	1020				
Довгострокові фінансові інвестиції	1030				
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	1095	12,4	10,4	14,6	12,4
II. Оборотні активи					
Запаси:	1100	75,3	74,4	99,5	
у тому числі готова продукція	1103				
Поточні біологічні активи	1110				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125				
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135				
у тому числі з податку на прибуток	1136				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2,5	2,6	2,4	48,4
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	8,7	10,0	4,4	2,4
Витрати майбутніх періодів	1170				
Інші оборотні активи	1190	107,0	145,2	145,7	158,5
Усього за розділом II	1195	193,5	232,2	252,0	209,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	205,9	242,6	266,6	221,4

Продовження Додатку Е

Пасив	Код рядка	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
1	2				
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	268,5	287,1	295,9	300,7
Додатковий капітал	1410				
Резервний капітал	1415				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(147,5)	(131,3)	(115,7)	(102,5)
Неоплачений капітал	1425				
Усього за розділом I	1495	121,0	155,8	180,2	198,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення					
	1595	7,1	7,1	7,1	7,1
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1600				
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610				
товари, роботи, послуги	1615	52,3	52,3	53,3	5,6
розрахунками з бюджетом	1620	13,6	13,6	13,1	10,0
у тому числі з податку на прибуток	1621				
розрахунками зі страхування	1625	2,7	2,7	3,3	0,4
розрахунками з оплати праці	1630	9,2	10,3	9,6	0,1
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690				
Усього за розділом III	1695	77,8	79,7	79,3	16,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
	1700				
Баланс	1900	205,9	242,6	266,6	221,4

Продовження Додатку Е

Стаття	Код рядка	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	607,1	610,3	584,8	348,0
Інші операційні доходи	2140				
Інші доходи	2160	348,0	364,0	378,2	440,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	955,1	974,3	963,0	788,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	444,5	445,5	436,6	261,4
Інші операційні витрати	2180				
Інші витрати	2165	491,3	509,1	507,4	511,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	935,8	954,6	944,0	772,4
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	19,3	19,7	19,0	16,1
Податок на прибуток	2300	3,5	3,5	3,4	2,9
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	15,8	16,2	15,6	13,2

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Дорошенко Андрій Віталійович

(ініціали, прізвище)

Субота Тетяна Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК Ж

Приклад шкали оцінювання рівня досягнення КПІ для працівників

ТОВ «Золотий лев»

№ з/п	КРІ	Шкала оцінювання			
		% виконання	Шкала оцінок		Коментар
			Варіант 1, коефіцієнт	Варіант 2, бал	
1	План з продажу	<60	0	0	Непримустимий рівень виконання плану з продажу
		61-94	0,5	1	Низький рівень виконання плану з продажу
		95-100	1	2	Досягнення цільового значення – виконання плану з продажу
		101-110	1,2	3	Перевиконання плану з продажу – лідерство
		>110	1,4	4	Значне перевиконання плану з продажу – агресивне лідерство
2	Лояльність клієнтів	<80	0	0	Неприпустимий рівень втрати лояльності постійних клієнтів
		81-94	0,5	1	Низький рівень утримання клієнтів – зменшення кількості постійних клієнтів
		95-100	1	2	Досягнення цільового значення – збереження лояльності клієнтів
		101-105	1,2	3	Перевиконання плану – поповнення бази постійних клієнтів
		>105	1,5	4	Значне перевиконання плану поповнення бази постійних клієнтів
3	Залучення нових клієнтів	<30	0,1	0	Неприпустимий рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
		31-49	0,3	1	Низький рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
		50-69	0,6	2	Середній рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
		70-90	0,8	3	Достатній рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
		91-100	1	4	Досягнення цільового значення – високий рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами, значна кількість переговорів закінчується продажем

ДОДАТОК 3

Тест

Уважно прочитайте кожне твердження. Оцініть у балах його значущість, розподіливши 11 балів між чотирма запропонованими у кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Для оцінки кожного з варіантів (а, б, в, г) у рамках наведених тверджень використовуйте всі 11 балів. Впишіть свої оцінки безпосередньо до таблиці відповідей, у якій номери горизонтальних рядків відповідають номерам тверджень. Знайдіть у кожному рядку буквене позначення варіанта та поставте поряд його оцінку. Слідкуйте, щоб усі 11 балів було розподілено. На запитання слід відповідати швидко, не роздумуючи довго.

1. Я вважаю, що міг би зробити великий внесок на такій роботі, де...
а) хороша заробітна плата та інші види винагород;
б) є можливість встановити добрі взаємини із колегами по роботі;
в) я міг би впливати на прийняття рішень та демонструвати свої переваги як працівника;

г) у мене є можливість удосконалюватися і рости як особистість.

2. Я не хотів би працювати там, де...

а) немає чітких вказівок, що від мене вимагається;

б) практично відсутні зворотний зв'язок та оцінка ефективності моєї роботи;

в) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним та малоцінним;

г) погані умови роботи, надто шумно чи брудно.

3. Для мене важливо, щоб моя робота...

а) була пов'язана зі значною різноманітністю та змінами;

б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;

в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;

г) дозволяла мені добре дізнатися про тих людей, з якими я працюю.

4. Я вважаю, що не був би дуже зацікавлений роботою, яка...

а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;

б) навряд чи була б помічена іншими людьми;

в) не мала б конкретних обрисів, тож я не був би впевнений, що від мене вимагається;

г) була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій.

5. Робота мені подобається, якщо...

а) я чітко уявляю, що від мене вимагається;

б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;

в) у мене хороші винагороди та заробітна плата;

г) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.

6. Вважаю, що мені сподобалося б, якщо...

а) були б хороші умови роботи, і був би тиск на мене;

б) у мене був би дуже добрий оклад;

в) робота насправді була б корисною і приносила мені задоволення;

г) мої досягнення та робота оцінювалися б гідно.

7. Я не вважаю, що робота повинна...

а) бути слабо структурованою, тож незрозуміло, що ж слід робити;

б) надавати надто мало можливостей добре пізнати інших людей;

в) бути малозначущою та малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;

г) залишатися невизнаною або її виконання має сприйматися як таке, що само собою зрозуміле.

8. Робота, яка приносить задоволення...

а) пов'язана зі значною різноманітністю, змінами та стимуляцією ентузіазму;

б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості та розвиватися як особистість;

в) є корисною та значущою для суспільства;

г) дозволяє мені бути креативним (виявляти творчий підхід) та експериментувати з новими ідеями.

9. Важливо, щоб робота...

а) визнавалася та цінувалася організацією, в якій я працюю;

б) давала б можливість для персонального зростання та вдосконалення;

в) була пов'язана з великою різноманітністю та змінами;

г) дозволяла б працівникові впливати інших.

10. Я не вважаю, що робота принесе задоволення, якщо...

а) у процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;

б) оклад та винагорода не дуже хороші;

в) я не можу встановлювати та підтримувати добрі стосунки з колегами по роботі;

г) у мене дуже мало самостійності чи можливостей для прояву гнучкості.

11. Найкращою є така робота, яка...

а) забезпечує хороші робочі умови;

б) дає чіткі інструкції та роз'яснення щодо змісту роботи;

в) передбачає виконання цікавих та корисних завдань;

г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень та якості роботи.

12. Мабуть, я не працюватиму добре, якщо...

а) є мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх;

б) не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;

в) важка робота не отримує визнання та відповідної винагороди;

г) на робочому місці заповнено, брудно чи галасливо.

13. При визначенні службових обов'язків важливо...

а) дати людям можливість краще пізнати одне одного;

б) надати працівникові можливість ставити цілі та досягати їх;

в) забезпечити умови для прояву працівниками творчого початку;

г) забезпечити комфортність та чистоту місця роботи.

14. Мабуть, я не захочу працювати там, де...

а) у мене буде мало самостійності та можливостей для вдосконалення своєї особистості;

б) не заохочуються дослідження та прояви наукової цікавості;

в) дуже мало контактів із широким колом людей;

г) відсутні гідні надбавки та додаткові пільги.

15. Я був би задоволений, якщо...

а) була б можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками;

б) робота надавала б широке розмаїття та зміни;

в) мої досягнення були б оцінені іншими;

г) я точно знав би, що від мене вимагається і як я маю це виконувати.

16. Робота менше задовольняла б мене, якщо...

а) не дозволяла б ставити і досягати складних цілей;

б) чітко не знав би правил та процедур виконання роботи;

в) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;

г) я практично не міг би впливати на прийняті рішення та на те, що роблять інші.

17. Я вважаю, що посаду має надавати...

а) чіткі посадові інструкції та вказівки на те, що від мене вимагається;

б) можливість краще дізнатися про своїх колег по роботі;

в) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил;

г) різноманітність, зміни та заохочення.

18. Робота приносила б менше задоволення, якщо...

а) не допускала можливості хоча б невеликого творчого внеску;

б) здійснювалася б ізольовано, тобто я мав би працювати на самоті;

в) був би відсутній сприятливий внутрішній клімат, у якому міг би професійно зростати;

г) не давала б можливості впливати на прийняття рішень.

19. Я хотів би працювати там, де...

а) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;

б) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;

в) є гідна система надбавок та додаткових пільг;

г) можна висувати та апробувати нові ідеї та виявляти креативність.

20. Навряд чи я захотів би працювати там, де...

а) не існує різноманітності чи змін у роботі;

б) у мене буде мало можливостей впливати на прийняті рішення;

в) заробітна плата не надто висока;

г) умови роботи недостатньо хороші.

21. Я вважаю, що робота, що приносить задоволення, повинна передбачати...

а) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;

б) можливість виявляти креативність (творчий підхід);

в) можливість зустрічатися із цікавими людьми;

г) почуття задоволення та справді цікаві завдання.

22. Робота не буде приносити задоволення, якщо...

а) передбачені незначні надбавки та додаткові пільги;

б) умови роботи некомфортні або у приміщенні дуже галасливо;

в) не буде можливості порівнювати свою роботу з іншими;

г) не заохочуються дослідження, творчий підхід та нові ідеї.

23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені...

а) безліч контактів із широким колом цікавих людей;

б) можливість встановлення та досягнення цілей;

в) можливість проводити прийняття рішень;

г) високий рівень зарплати.

24. Я не думаю, що мені подобалася б робота, якщо...

а) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно чи галасливо;

б) мало шансів проводити інших людей;

- в) мало можливостей для досягнення поставленої мети;
- г) не міг би виявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.

25. У процесі організації роботи важливо...

- а) забезпечити чистоту та комфортність робочого місця;
- б) створити умови для прояву самостійності;
- в) передбачити можливість різноманітності та змін;
- г) забезпечити широкі можливості для контактів з іншими людьми.

26. Швидше за все, я не захотів би працювати там, де...

- а) умови роботи некомфортні, тобто шумно, брудно тощо;
- б) мало можливостей здійснювати контакти з іншими;
- в) робота не є цікавою чи корисною;
- г) робота рутинна та завдання рідко змінюються.

27. Робота приносить задоволення, мабуть, коли...

- а) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
- б) існують широкі можливості для маневру та прояву гнучкості;
- в) можна ставити перед собою складні та сміливі цілі;
- г) існує можливість краще пізнати своїх колег.

28. Мені б не сподобалася робота, яка...

- а) не була б корисною і не приносила почуття задоволення;
- б) не містила б у собі стимулу змін;
- в) не дозволяла мені встановлювати дружні стосунки з іншими;
- г) була б неконкретною та не ставила б складних завдань.

29. Я виявив би прагнення працювати там, де...

- а) робота цікава і корисна;
- б) люди можуть встановлювати тривалі дружні стосунки;
- в) мене оточували б цікаві люди;
- г) міг би впливати прийняття рішень.

30. Я не вважаю, що робота повинна...

- а) передбачати, щоб людина більшу частину часу працювала поодиночі;
- б) давати мало шансів визнання особистих досягнень працівника;
- в) перешкоджати встановленню взаємовідносин із колегами;
- г) складатися переважно з рутинних обов'язків.

31. Добре спланована робота обов'язково...

- а) передбачає достатній набір пільг та безліч надбавок;
- б) має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки;
- в) передбачає можливість ставити цілі та досягати їх;
- г) стимулює та заохочує висування нових ідей.

32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо...

- а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;
- б) було мало можливостей для прояву креативності;
- в) допускалася лише мала частка самостійності;
- г) сама суть роботи не була б корисною або потрібною.

33. Найважливішими характеристиками посади є:

- а) можливість для творчого підходу та оригінального нестандартного мислення;
- б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
- в) можливість встановлювати добрі взаємини із колегами;
- г) наявність значних цілей, яких покликаний досягти працівник.