

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ **Купріян Марії Вадимівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Оцінювання персоналу на підприємстві»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "____" _____ 20__р .№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «Кернел»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади оцінювання персоналу
Розділ 2	Аналіз системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел»
Розділ 3	Рекомендації щодо удосконалення оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел»
Об'єкт дослідження:	процес оцінювання персоналу підприємства

Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	на основі критичного аналізу теоретико-методичних основ та прикладних підходів оцінювання персоналу як важливого елемента управління персоналом, проаналізувати систему оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел» та обґрунтувати практичні рекомендації щодо її удосконалення.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Дослідити сутність, значення та елементи оцінювання персоналу та виокремити основні методи оцінювання

Виявити та охарактеризувати інструментарій оцінювання персоналу

Дослідити методичні аспекти вимірювання ефективності оцінювання персоналу

У розділі 2

Проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кернел»

Проаналізувати систему оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел»

Виміряти ефективність оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел»

У розділі 3

Розробити рекомендації щодо удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві

Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення оцінювання персоналу в компанії

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

ППП здобувача

«____» _____ 20__ р.

Реферат

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кваліфікаційна магістерська робота складається з 3 розділів, перші два мають 3 підпункти, третій – 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми оцінювання персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 72 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 15 таблиць, 23 рисунків. Під час написання використано 50 джерел. Робота містить 1 додаток. Також робота містить результати власної практичної наукової діяльності:

1. Тези на тему «Сучасні методи оцінювання персоналу» для IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Менеджмент: виклики та перспективи». КНЕУ. 2023.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу підприємства. **Предметом** дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел». **Мета** роботи: на основі критичного аналізу теоретико-методичних основ та прикладних підходів оцінювання персоналу як важливого елемента управління персоналом, проаналізувати систему оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел» та обґрунтувати практичні рекомендації щодо її удосконалення.

Завданнями роботи є:

- дослідити сутність, значення та елементи оцінювання персоналу та виокремити основні методи оцінювання;
- виявити та охарактеризувати інструментарій оцінювання персоналу;
- дослідити методичні аспекти вимірювання ефективності оцінювання персоналу;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кернел»;
- проаналізувати систему оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел»;
- виміряти ефективність оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві;

- оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення оцінювання персоналу в компанії.

Вищезазначені завдання вирішувались за допомогою таких **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження – спостереження та вимірювання (для виявлення проблематики дослідження та її обґрунтування); узагальнення (для узагальнення великої кількості даних і інформації, зібраних під час аналізу системи оцінювання персоналу); опис (для опису всіх аспектів системи оцінювання, включаючи її структуру, процеси, інструменти тощо); індукція та дедукція (для виокремлення конкретних проблем в системі оцінювання, які потребують подальшого дослідження); табличний та графічний метод (для систематизації і наочного подання елементів, методів, показників оцінювання персоналу); SWOT-аналіз (для аналізу системи оцінювання персоналу на підприємстві); анкетування (для оцінки ефективності системи оцінювання персоналу на підприємстві).

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Наукова новизна полягає у визначенні та порівнянні сучасних методів оцінювання персоналу. Теоретична значущість полягає у формуванні визначення поняття «оцінювання персоналу», критично проаналізувавши наукові праці на дану тематику. Методична та практична значущість полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення оцінювання персоналу ТОВ «Кернел».

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: оцінювання персоналу, методи оцінювання персоналу, система оцінювання персоналу, оцінка ефективності, оцінювання за компетентностями, оцінювання за поставленими цілями.

Відгук
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
заочної форми навчання

Купріян Марії Вадимівни

(прізвище, ініціали)

на тему _____
Оцінювання персоналу на підприємстві
(назва теми)

1. **Актуальність теми:** тема дослідження є актуальною. Актуальність обґрунтовано _____

2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** наявність власних визначень, практична цінність запропонованих рекомендацій _____

3. **Наявність самостійних розробок автора:** запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу в ТОВ «Кернел» є авторськими розробками здобувача _____

4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** на основі проведеного критичного аналізу теоретичних і прикладних аспектів оцінювання персоналу, сформульовано авторське визначення поняття «оцінювання персоналу», розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел» та проаналізовано соціально-економічну ефективність впровадження рекомендацій _____

5. **Наявність недоліків:** _____

6. **Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** робота може бути допущена до захисту і претендувати на оцінку «відмінно» _____

Науковий керівник _____ к.е.н., доцент Білик
О.М. _____

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“ ” _____ 2023 р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Купріян Марії Вадимівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема

«Оцінювання персоналу на підприємстві»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Робота актуальна та важлива, оскільки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня кваліфікації персоналу. У зв'язку з цим, актуальним є питання оцінювання персоналу, яке дозволяє оцінити потенціал працівників, ефективність роботи та виявити проблемні зони.

Описані теоретичні аспекти та проведені дослідження демонструють значення даної теми для ТОВ «Кернел» та інших компаній.

Якість проведеного дослідження

У кваліфікаційній роботі автор чітко визначає мету, завдання та об'єкт дослідження. Автор також проводить аналіз теоретичних основ оцінки персоналу, розглядає різні методи та інструменти оцінки. Дослідження показує об'єктивну ситуацію в ТОВ «Кернел» та виявляє основні проблеми в процесі оцінювання персоналу.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

- Ретельно розглянутий процес оцінювання персоналу та його вплив на організаційну ефективність.
- Системний підхід до дослідження. Автор роботи не обмежився лише аналізом теоретичних основ оцінки персоналу, а також провів дослідження на конкретному підприємстві. Це дозволило автору отримати більш повне уявлення про процес оцінки персоналу та його практичне застосування у ТОВ «Кернел».
- Чітка структура роботи.
- Запропоновані заходи для покращення процесу оцінювання персоналу є актуальними і підлаштованими до сучасних реалій на ринку.

Зауваження

- Невраховані можливі обмеження та ризики впровадження запропонованих рекомендацій.
- Недостатньо розширений аналіз ситуації в компанії, що не надає повного розуміння проблем та їхніх можливих коренів.

- Автор роботи спирався на сучасні наукові дослідження в галузі оцінки персоналу. Однак було б корисно також врахувати міжнародний досвід у цій галузі.

Практична значущість висновків і рекомендацій

Висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи мають практичну значущість, оскільки можуть бути використані для вдосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Однак, вони потребують додаткового аналізу й випробування в реальному робочому середовищі.

У цілому, робота представляє собою цінний внесок у вивчення та впровадження ефективних підходів до оцінювання персоналу на підприємстві, демонструє глибокі знання теми та готовність до подальших досліджень у цьому напрямку.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ «Кернел», HR-директор

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) Н.О. Теряхіна

Підпис засвідчую:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Оцінювання персоналу: сутність, значення та елементи.....	6
1.2 Інструментарій оцінювання персоналу.....	19
1.3 Методичні засади аналізу ефективності системи оцінювання персоналу.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КЕРНЕЛ».....	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2 Аналіз системи оцінювання персоналу на підприємстві.....	36
2.3 Оцінка ефективності системи оцінювання персоналу на підприємстві.....	41
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КЕРНЕЛ».....	49
3.1 Рекомендації щодо покращення системи оцінювання персоналу на підприємстві.....	49
3.2 План реалізації заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві.....	57
3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих рекомендацій.....	61
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. Швидкі зміни в бізнес-середовищі, конкуренція та технологічний прогрес створюють потребу у більш гнучких та ефективних підходах до управління персоналом. Одним з основних та найбільш актуальним на сьогоднішній день інструментом управління персоналом є його оцінювання, адже всі управлінські рішення ґрунтуються на основі результатів оцінювання.

З появою нових форм зайнятості, таких як фріланс, дистанційна робота та гібридні форми праці, постає необхідність у вдосконаленні системи оцінювання персоналу та використанні нових методів оцінювання, щоб ефективно управляти робочими процесами та забезпечити ефективну роботу трудового колективу. Також в умовах воєнного стану може знадобитися мобілізація додаткових ресурсів або перерозподіл персоналу для важливих завдань. Оцінювання допомагає ідентифікувати працівників, які можуть бути задіяні в стратегічних напрямках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам оцінювання персоналу організацій приділяється значна увага в наукових колах у сфері менеджменту, управління персоналом, соціології та психології. Найбільш прогресивними можна вважати дослідження в сфері оцінювання персоналу таких вітчизняних вчених: Цимбалюк С.О., Білик О.М., Даниленко О.А., Поплавська О.М., Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Лизанець, А. Г., Ремета М. М., Дегтяр, А. А.

Мета роботи: на основі критичного аналізу теоретико-методичних основ та прикладних підходів оцінювання персоналу як важливого елемента управління персоналом, проаналізувати систему оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел» та обґрунтувати практичні рекомендації щодо її удосконалення.

Завданнями роботи є:

- дослідити сутність, значення та елементи оцінювання персоналу та виокремити основні методи оцінювання;

- виявити та охарактеризувати інструментарій оцінювання персоналу;
- дослідити методичні аспекти вимірювання ефективності оцінювання персоналу;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кернел»;
- проаналізувати систему оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел»;
- виміряти ефективність оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення оцінювання персоналу в компанії.

Об’єкт дослідження: процес оцінювання персоналу підприємства.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел».

Вищезазначені завдання вирішувались за допомогою таких **методів дослідження:** методи емпіричного дослідження – спостереження та вимірювання (для виявлення проблематики дослідження та її обґрунтування); узагальнення (для узагальнення великої кількості даних і інформації, зібраних під час аналізу системи оцінювання персоналу); опис (для опису всіх аспектів системи оцінювання, включаючи її структуру, процеси, інструменти тощо); індукція та дедукція (для виокремлення конкретних проблем в системі оцінювання, які потребують подальшого дослідження); табличний та графічний метод (для систематизації і наочного подання елементів, методів, показників оцінювання персоналу); SWOT-аналіз (для аналізу системи оцінювання персоналу на підприємстві); анкетування (для оцінки ефективності системи оцінювання персоналу на підприємстві).

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Наукова новизна полягає у визначенні та порівнянні сучасних методів оцінювання персоналу. Теоретична значущість полягає у формуванні визначення поняття «оцінювання персоналу», критично проаналізувавши наукові праці на дану тематику. Методична та практична

значущість полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення оцінювання персоналу ТОВ «Кернел».

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота виконана за власною ініціативою.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у написанні тез на тему «Сучасні методи оцінювання персоналу» для IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Менеджмент: виклики та перспективи». КНЕУ. 2023.

Інформаційна база дослідження включає у себе використання статей українських та іноземних дослідників, дані офіційного сайту «Кернел», фінансові звіти «Кернел», колективний договір та інші нормативні документи «Кернел».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Оцінювання персоналу: сутність, значення та елементи

У період ринкової трансформації основною умовою конкурентоспроможності підприємств є продуктивна діяльність персоналу. Персонал завжди був і залишається пріоритетним стратегічним ресурсом підприємства, а отже від його рівня професійності, компетентності та навичок залежить ефективність та успіх компанії.

Менеджмент персоналу широко використовує результати оцінювання персоналу з метою забезпечення конкурентоспроможної робочої сили, яка допоможе у розвитку підприємства. Регулярне оцінювання персоналу допомагає виявити сильні та слабкі сторони співробітників, визначити їхній внесок у розвиток компанії та дає підстави для прийняття важливих кадрових рішень.

Питання сутності оцінювання персоналу досліджувало багато як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. В ході критичного аналізу наукової літератури було виявлено розбіжність у термінології і використання термінів «оцінювання» та «оцінка» як синонімів. Зокрема, Бучинська Т.В. у своїй праці вживає поняття «оцінка персоналу», де стверджує, що це процес [1, ст. 60]. На нашу думку, це є помилковим використанням даних термінів.

С. О. Цимбалюк та О. М. Білик у своїй роботі зазначають, що «оцінювання - процес збору інформації про об'єкт, його аналіз та формування твердження на його основі. Оцінка це вираження результату проведеного оцінювання» [2, ст. 10]. Отже, оцінювання варто розглядати як процес, а оцінку – його результат.

Конкретизуємо термін «оцінювання персоналу». Основні визначення «оцінювання персоналу» показані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу»

Автор	Визначення поняття «оцінювання персоналу»
Цимбалюк С. О., Білик О. М. [2, ст. 10]	Процес дослідження та вимірювання вагомих професійних характеристик або ж досягнутих результатів праці персоналу та визначення відповідності між ними та певними встановленими вимогами.
Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А.В. [3, ст. 223]	Надважливий бізнес-процес, що допомагає визначити сильні та слабкі сторони персоналу, виробити шляхи покращення індивідуальних навичок працівника а також простежити наскільки ефективною є система мотивації. Це HR-функція, на основі якої приймається досить багато управлінських рішень, таких як: планування та підбір персоналу, розвиток, мотивація, рух персоналу тощо.
Осадца А. [4, ст. 390]	Процедура, яка дозволяє виявити відповідність між якостями працівника, робочою поведінкою, результатами праці та певними вимогами.
Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. [5, ст. 94]	Процес встановлення ефективності виконання співробітниками організації своїх трудових обов'язків і досягнення корпоративних цілей, або процес оцінювання відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, навичок, мотивації) вимогам посади чи робочого місця.
Колот А.М. [47, ст. 309]	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань.
Ahaverdiiieva K. F. [6, ст. 1]	Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділової майстерності, результатів діяльності з певними параметрами, вимогами та стандартами.
Isac Nicoleta, Badshah Waqar [7, ст. 52]	Когнітивна дія, процес або діяльність, згідно з якою результати діяльності людини пов'язуються із заздалегідь визначеними стандартами компанії, а також з його власним ментальним уявленнями, системою цінностей або власною концепцією досягнення продуктивності.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3,4,5,6,7]

Отже, провівши критичний аналіз визначення сутності оцінювання персоналу, можна сформулювати власне бачення цього поняття. Оцінювання персоналу - це комплексний і систематичний процес збору, аналізу інформації про працівника, та виявлення відповідності між професійними компетентностями,

знаннями, навичками, особистими якостями і певними встановленими вимогами (еталонами, стандартами) організації.

При правильно організованій процедурі оцінювання персоналу можна отримати об'єктивну і надійну інформацію, яка має велике значення як для працівників, так і для організації в цілому.

Розглянемо важливість оцінювання персоналу для підприємства:

1. Оцінювання дає можливість виявити професійний потенціал працівників [5, ст. 95]. Так як кожен працівник володіє певними здібностями, навичками, діловими та особистісними якостями, процес оцінювання допомагає виявити приховані таланти та потенціал, що може призвести до нових ідей, інновацій та стратегічних рішень для підприємства. А також це включає в себе визначення сильних сторін працівників, які можуть бути використані для вдосконалення діяльності організації, а також виявлення можливостей для розвитку і підвищення ефективності праці.
2. Оцінювання надає можливість встановити пріоритети в системі витрат на навчання та сприяє ефективному використанню фінансів [2 ст. 11]. Важливість оцінювання полягає в тому, що організації мають обмежені фінансові ресурси, і їм потрібно здійснювати витрати на навчання ефективно. Завдяки оцінюванню вони можуть визначити, які групи співробітників або які навички потребують найбільшої уваги та інвестицій.
3. Оцінювання надає актуальну інформацію про результати діяльності персоналу [2 ст. 12]. Це означає, що організація може систематично оцінювати досягнення співробітників на основі об'єктивних даних, а не лише на підставі суб'єктивних думок чи вражень.
4. Оцінювання мотивує персонал [38, ст. 189]. Оцінювання демонструє працівникам, що їхні зусилля та внесок отримують позитивне визнання та цінність для організації. Результати оцінювання можуть визначити перспективи для кар'єрного зростання, що може бути потужним стимулом для працівників брати активну участь у своєму розвитку та досягненні нових

вершин. Процес оцінювання надає можливість отримати конструктивний зворотний зв'язок та індивідуальні рекомендації щодо поліпшення.

5. Оцінювання є основою формування кадрового резерву та ротації персоналу [45, ст. 98]. Оцінювання допомагає ідентифікувати працівників з високим потенціалом, амбіціями та здібностями, які можуть стати лідерами або займати важливі позиції в майбутньому. Цей внутрішній резерв може бути підготовлений для обрання на посади зі стратегічної вагомістю, що дозволяє забезпечити стабільність та надійність у керівництві організації.

Аналіз наукової роботи Шаповал О.А. свідчить, що окрім цінності для компанії, оцінювання має важливе значення для самих працівників [31, ст. 566]:

1. Об'єктивність і визнання: оцінювання надає працівникам об'єктивну оцінку їхнього внеску та результатів роботи. Це дозволяє їм бачити, наскільки їхні зусилля визнані та оцінені в організації, що може сприяти підвищенню мотивації та відчуттю значущості.
2. Планування кар'єрного росту: оцінювання надає працівникам можливість планувати свій кар'єрний розвиток, визначати шляхи для досягнення кар'єрних цілей та визначення, які компетентності потрібно розвивати для просування вгору [49, ст. 272].
3. Зворотній зв'язок: процес оцінювання надає можливість для отримання конструктивного зворотного зв'язку від керівництва або колег щодо покращення роботи та внесення змін у свою діяльність.
4. Справедлива винагорода за працю: оцінювання може бути пов'язане з питаннями компенсації та стимулювання. Високі оцінки можуть призвести до матеріальних стимулів, бонусів або підвищення заробітної плати.
5. Самовизначення: оцінювання допомагає працівникам краще розуміти свої можливості, цінності та цілі, сприяючи самовизначенню та реалізації власного потенціалу.

Отже, результати аналізу показують, що оцінювання персоналу має важливе значення як для компанії, так і для працівників. З боку компанії це сприяє підвищенню ефективності організації та раціональному використанні коштів на

HR-функції, які пов'язані з оцінюванням персоналу. З боку ж працівника, оцінювання сприяє задоволенню потреб працівників у їхньому професійному розвитку тощо.

Процес оцінювання працівників є комплексною і досить складною системою взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють та впливають один на одного. Для того щоб провести оцінювання належним чином, варто врахувати такі важливі елементи як: зміст і предмет оцінювання, методи збирання та оброблення інформації, суб'єкт та об'єкт оцінювання, а також саму процедуру оцінювання. Елементи системи оцінювання персоналу представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Елементи системи оцінювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [32, ст.55]

Запропонований набір елементів дозволяє ефективно та об'єктивно підійти до процесу оцінювання персоналу. На нашу думку, методи збирання та оброблення інформації про працівників відіграють критичну роль у забезпеченні об'єктивності оцінювання. Вибір відповідних методів дозволяє зібрати якісні дані про продуктивність, компетентності та здібності працівників. Враховуючи, що далі в роботі буде проведено дослідження таких методів на підприємстві, вважаємо за потрібне зупинитись більш детально на їх вивченні.

«Для здійснення об'єктивної оцінки персоналу необхідно використовувати різноманітні методи, які мають відповідати організаційній структурі підприємства, характеру діяльності працівників і цілям оцінювання» [37, ст. 293]. На практиці існує досить багато різноманітних методів, які поділяють за суб'єктом, об'єктом, предметом, етапами, процедурою оцінювання, а також напрямом дослідження і формою подання кінцевого результату (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація методів оцінювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [2, ст. 75]

Методи оцінювання персоналу умовно можна поділити на традиційні та сучасні. До традиційних можна віднести: біографічний метод, ранжування, метод заданої бальної оцінки, метод попарних порівнянь, оцінка за результатами тощо [46, ст. 3].

Однак в період нової соціоекономічної реальності процес оцінювання персоналу нових підходів і методів, тому окрім запропонованої класифікації важливо розглянути які методи вважаються сучасними. Сучасні методи дозволяють включати нові критерії, оцінювати нові компетентності та адаптуватися до нових вимог ринку (рис 1.3).

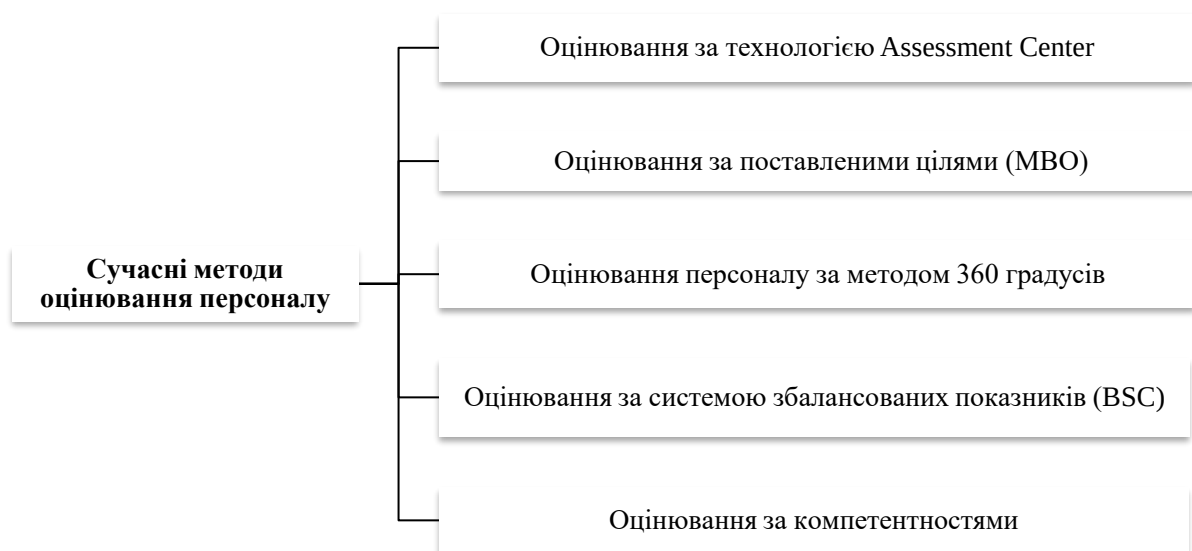


Рисунок 1.3 – Сучасні методи оцінювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [9, ст. 125; 46, ст. 3]

На нашу думку, кожен із зазначених методів має свої переваги та недоліки які потрібно враховувати перед тим як використовувати на практиці. Вибір методів залежить від багатьох факторів, наприклад: цілей оцінювання персоналу, посади, ресурсів компанії та її розмірів тощо. У таблиці 1.2 наведені зміст, переваги та недоліки застосування сучасних методів оцінювання персоналу.

Ми вважаємо, що кожен метод має свої особливості, переваги та недоліки. Варто враховувати те, що деякі методи не є комплексними, наприклад оцінювання за компетентностями або за системою збалансованих показників, тому організації варто врахувати, що можливо потрібно використовувати додаткові методи щоб

оцінювання було більш точним. Також потрібно звертати увагу на фінансові та часові ресурси компанії, адже наприклад оцінювання за технологією Assessment centers досить дороговартісне і вимагає значних часових витрат.

Таблиця 1.2 – Зміст, переваги та недоліки застосування сучасних методів оцінювання персоналу

Метод оцінки	Зміст методу оцінки	Переваги	Недоліки
Оцінювання за технологією Assessment centers	Комплексний підхід до оцінювання працівників, у якому використовуються кейси, обговорення, спостереження за поведінкою у спеціально змодельованих ситуаціях для вимірювання компетентностей, навичок та поведінкових характеристик.	Об'єктивна оцінка; комплексність завдяки використанню різноманітних завдань, що дають можливість оцінити багато аспектів компетентностей працівників; наочно показує всі переваги і недоліки працівника.	Значні фінансові та часові витрати; високий рівень стресу для кандидата.
Оцінювання за поставленими цілями (МВО)	Працівник та його керівник встановлюють конкретні цілі для певного періоду (наприклад, рік), а потім оцінюють досягнення цих цілей на основі об'єктивних показників.	Цілі та їхні результати легко відстежувати та порівнювати; оцінка базується на конкретних вимірюваних показниках, що робить процес більш об'єктивним.	Деякі результати можуть бути залежні від зовнішніх обставин, на які співробітник не має впливу; орієнтація на минулі заслуги і досягнення, а не на розвиток
Оцінювання за методом 360 градусів	Збір думок щодо професійної діяльності співробітника від його безпосередніх керівників, підлеглих, колег та навіть самого співробітника.	Збільшена об'єктивність через наявність декількох думок; комплексне оцінювання.	Страх оцінювання один одного через можливі наслідки; важко домогтися відвертого думки підлеглих про керівника; значні витрати часу.
Оцінювання за системою збалансованих показників (BSC)	Підхід до вимірювання продуктивності організації, який включає такі показники: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу.	Стратегічна орієнтованість; комплексність; забезпечення збалансованого розвитку.	Складність впровадження; деякі показники можуть не враховувати специфіку окремих галузей або організацій.
Оцінювання за компетентностями	Метод оцінювання за компетентностями є підходом до оцінки працівників на основі їхніх компетентностей або навичок, не обмежуючись тільки оцінкою результатів їхньої роботи.	Метод сприяє активному розвитку працівників, оскільки надає конкретну інформацію щодо їхніх сильних і слабких сторін у відношенні до важливих компетентностей; оцінка базується на конкретних компетентностях і критеріях, що робить процес більш об'єктивним.	Метод вимагає значного зусиль для збору та аналізу даних, особливо в компаніях з великою кількістю працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [5 ст. 96, 9 ст. 125, 10, 11, 48 ст. 308]

Христина Баранівська вважає: «Один із критичних етапів у процесі оцінювання персоналу полягає у виборі підходів до оцінювання працівників. Вибір таких методів повинен враховувати унікальні особливості самої організації, її вид діяльності, стадію життєвого циклу, а також специфіку роботи конкретних працівників, яких оцінюють» [39, ст. 70].

Окрім сучасних методів оцінювання, одним із найбільш вживаних методів вважається атестація. Атестація персоналу – це систематичний процес оцінки рівня знань, навичок, ділових і особистих якостей працівників, спрямований на визначення їх відповідності займаній посаді [41, ст. 50]. Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» атестація може проводитись не частіше одного разу на три роки. Рішення про проведення атестації приймає роботодавець, він також затверджує «Положення про проведення атестації, графік, термін, склад комісії» [42].

Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника профспілки. Безпосередній керівник працівника, що проходить атестацію, не може бути членом комісії. Однак, він складає на працівника службову характеристику, з якою ознайомлюється працівник, а потім вона передається комісії [42].

На атестації обов'язково присутній працівник та його безпосередній керівник. Рішення комісії приймається шляхом голосування. Для правомочності засідання мають бути присутні не менше двох третин членів комісії. Протягом трьох днів з моменту проведення атестації комісія повідомляє про своє рішення працівника та його керівника. За результатами атестації комісія приймає одне з двох рішень: відповідає займаній посаді або не відповідає займаній посаді [42].

Існують також методи збирання інформації про працівника, які можна класифікувати на аналітичні, контактні та експериментальні. Цимбалюк С. О. та Білик О. М. в своїй роботі надають таку класифікацію [2, ст. 79]:

- 1) контактні – це методи, які включають особистий взаємозв'язок між оцінювачем (наприклад, керівником, колегою або експертом) і працівником:
 - інтерв'ю (співбесіда) з працівником;

- опитування безпосередніх і вищих керівників, підлеглих (для керівників), колег по роботі, клієнтів, постачальників та ін.;
- 2) аналітичні – це методи, які базуються на аналізі даних, фактів і показників, щоб отримати об'єктивну інформацію про продуктивність, компетентності та досягнення працівника:
- вивчення документів та інших письмових джерел;
 - анкетування;
 - тестування та ін.;
- 3) експериментальні – ці методи спрямовані на отримання конкретних спостережень і даних, які можуть бути використані для оцінювання робочої продуктивності, навичок, спілкування та взаємодії працівника на робочому місці:
- хронометраж і фотографія робочого дня;
 - спостереження за працівником.

«Вибір методів збирання інформації про працівників залежить насамперед від показників оцінювання та можливості їх підкріплення об'єктивною інформацією» [2, ст. 79].

Наприклад здобуття відомостей про освіту і стаж роботи працівника може бути досліджений через аналіз особистих документів [12, ст. 113].

Дослідження рівня володіння знаннями, навичками і вміннями може бути виконане різними способами: інтерв'ювання співробітника; тестування; участь працівника в змодельованих ситуаціях; спостереження за діяльністю; опитування керівників, колег, а також експертів, здатних подати докладні відомості про рівень професійних навичок працівника. За допомогою інтерв'ювання та отримання відгуків від керівників, колег та клієнтів, можна також здобути відомості щодо розвитку особистісних рис співробітника [2, ст. 79].

Для отримання інформації щодо результатів праці можна отримати внаслідок спостереження за працівником, заповнення спеціальних бланків та опитувальних аркушів для оцінки результатів. Для оцінювання ефективності використання

робочого часу можна використати фотографування або самофотографію робочого часу [13, ст. 343].

Важливим етапом при оцінюванні персоналу вважають оброблення інформації про працівника, адже цей етап дозволяє перетворити сукупність даних на цінні висновки, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Методи оброблення інформації про працівника представлені на рис. 1.4.

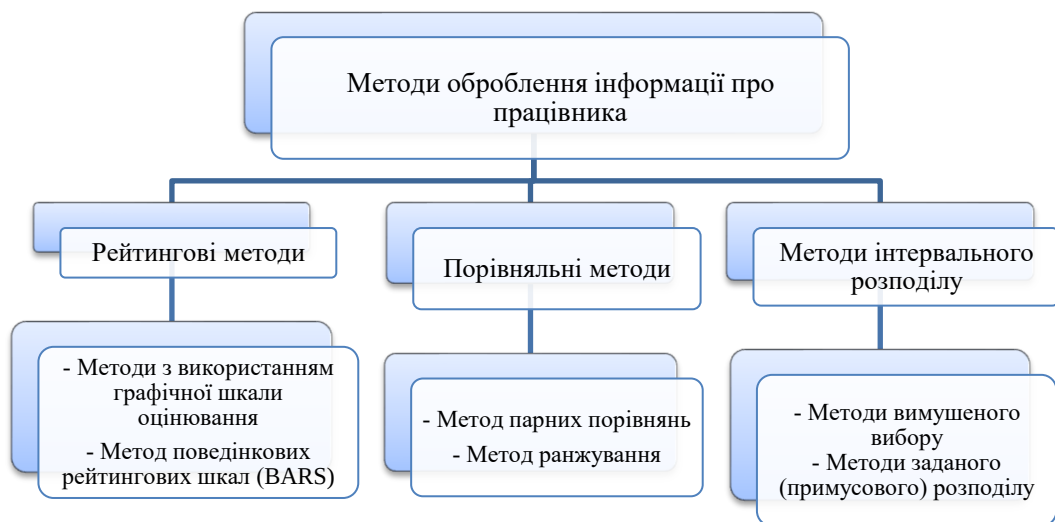


Рисунок 1.4 – Методи оброблення інформації про працівника

Джерело: розроблено автором на основі [2, ст. 83]

Розглянемо детальніше кожен із методів. Сучасне розуміння рейтингу – це комплексна оцінка певного об’єкту, яка дозволяє віднести його до певного класу чи категорії [33, ст. 72]. Застосування графічних шкал вважається одним із найпростіших у використанні. Такі шкали відображають ступінь розвитку визначених компетентностей або досягнень у роботі: від незадовільного до відмінного. Наприклад, від 0 до 5 або від 0 до 100 тощо. Кожен показник рейтингу представлений конкретним числовим значенням на шкалі (наприклад: 0, 1, 2, 3, 4, 5), яке вказує на місце працівника в рейтингу відповідно до певного критерію оцінювання.

Якщо розглядати метод поведінкових рейтингових шкал (BARS), то він є складнішим і затратним по часу. Суть даного методу полягає у використанні

конкретних описів поведінки працівника, що відповідають різним рівням виконання роботи. Цей метод дозволяє більш точно оцінювати конкретні аспекти роботи і поведінки, зменшуючи суб'єктивність оцінювання [14, ст. 83].

При використанні шкал оцінювання, потрібно використовувати збалансовану шкалу, де кількість позитивних і негативних варіантів відповідей є рівною, а також присутній нейтральний варіант відповіді між негативним і позитивним варіантами відповіді [40]. Наприклад:

- дуже низький
- низький
- нижче середнього
- середній
- вище середнього
- високий
- дуже високий.

«Порівняльні методи використовуються для порівняння елементів, об'єктів, явищ, процесів, систем тощо за цільовим призначенням» [34, ст. 26]. Отже, суть порівняльних методів в оцінюванні персоналу полягає у порівнянні працівників за окремими критеріями чи показниками або порівнянні між собою. До порівняльних методів належать: метод ранжування; метод парних порівнянь.

Пряме ранжування включає в себе пряме порівняння працівників між собою на основі їхніх характеристик, які вважаються важливими для оцінювання. Працівники розташовуються в порядку зростання або спадання їхнього виявленого рівня критеріїв. Процес може бути досить швидким, але вимагає від оцінювачів чітко визначених критеріїв та суб'єктивних оцінок [35, ст. 105].

Почергове ранжування вимагає більш глибокого порівняння, коли два працівники знаходяться в прямому порівнянні, а потім один з них порівнюється з іншим працівником, і так далі. Цей метод може бути більш точним, але водночас може стати складним і часозатратним, особливо при великій кількості працівників [2, ст. 86].

Метод парних порівнянь є порівняльним методом оцінювання персоналу, при якому працівники порівнюються попарно за певними критеріями або характеристиками [15].

«Останніми із методів які ми розглянемо будуть методи інтервального розподілу які поділяють на заданого (примусового) розподілу та методи вимушеного вибору. Розглядаючи метод заданого (примусового) розподілу, групи працівників в межах зазначених інтервалів, що відображають їхні досягнення або внесок у роботу відділу, визначають відсотки для кожної категорії працівників, які підлягають ранжуванню» [2, ст. 88].

Наприклад, співробітників розподіляють наступним чином:

- 10 % працівників з оцінкою «високий рівень прояву» або «рівень майстерності»;
- 20 % працівників – «вище за середній рівень прояву» або «рівень досвіду»;
- 40 % працівників – «середній рівень прояву» або «базовий рівень»;
- 20 % працівників – «нижче за середній рівень прояву» або «рівень розуміння»;
- 10 % працівників – «низький рівень прояву» або «негативний рівень» [2, ст. 88].

Метод вимушеного вибору передбачає, що експерти обирають із набору характеристик одну, яка найкраще відповідає конкретному працівнику. Наприклад, ця характеристика може включати в себе досвід роботи, навички планування, організації особистої роботи, спостережливість та інші [36, ст. 54].

При виборі методу оцінки персоналу слід враховувати, щоб він відповідав структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, був простим і зрозумілим, включав достатню кількість показників та поєднував письмові та усні завдання [50, ст. 12].

Отже, вибір методу оброблення інформації про працівника залежить від конкретних цілей оцінювання, кількості працівників, доступних ресурсів та компетентностей оцінювачів. Комбінація різних методів також може бути корисною для отримання різноманітної та об'єктивної інформації. Для того щоб

вибрані методи були ефективними, важливо виявляти ймовірні проблеми пов'язані із результатами оцінювання. Наприклад відсутність описів шкал може призвести до різного розуміння виставлених оцінок, що в свою чергу зробить процес оцінювання менш ефективним. Також існує проблема суб'єктивності та особистісного ставлення до оцінюваного працівника, що може вплинути на результати оцінювання. Впливати на результати оцінювання може упередженість через вік, стать, посаду тощо.

Для того щоб зменшити негативний вплив через ймовірні проблеми, можна використовувати комбінацію різних методів для збільшення об'єктивності оцінювання, навчати оцінювачів використовувати ці методи, регулярно оновлювати та адаптувати критерії оцінювання, щоб вони відповідали реальним вимогам та змінам у роботі тощо.

1.2 Інструментарій оцінювання персоналу

Під час процесу оцінювання персоналу важливо вміти правильно сформулювати показники оцінювання. Перед тим як розпочати створювати показники оцінювання, розробляти процедуру, методик, створювати комітет і збирати інформацію про працівників, необхідно чітко визначити його цілі та завдання. Іншими словами, визначити з якою метою підприємство буде оцінювати працівників, які результати воно очікує отримати, як ці результати будуть використовуватися в управлінні персоналом, які рішення будуть прийматись після завершення оцінювання.

Ціль – це конкретний і досяжний результат, який планується досягти шляхом виконання певних дій, робіт або завдань [16]. В оцінюванні персоналу, цілі можна згрупувати за такими напрямками: адміністративні, мотиваційні та інформаційні (рис.1.5).

Цілі оцінювання персоналу

Адміністративні - цілі, які постійно реалізують у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору	Мотиваційні - цілі, які передбачають взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці. Таким чином орієнтує персонал на набуття нових навичок, покращення професійної діяльності, кращого виконання завдань	Інформаційні - цілі, які полягають в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки.
--	---	---

Рисунок 1.5 – Цілі оцінювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [30, ст. 486]

Завдання – це конкретні дії, які визначаються для досягнення певної цілі або мети [16]. «До завдань можна віднести наприклад: планування кар'єри працівника; просування працівника по службі; визначення ступеня компетентності співробітників; здійснення перестановки кадрів, враховуючи при цьому потенціал працівників; одержання психологічного портрету співробітників; проведення ефективного підбору потрібних спеціалістів; вивчення специфіки міжособистісних відносин; дослідження психологічного клімату в колективі; розробка ефективної системи мотивації працівників тощо» [17].

Отже, після того як компанія визначили цілі та завдання оцінювання персоналу, можна переходити до змісту оцінювання, розробки показників та критеріїв оцінювання. Важливо враховувати цілі та завдання, адже в залежності від них можуть змінюватись показники. Потрібно регулярно переглядати ці аспекти перед тим як проводити оцінювання і змінювати, пристосовуючи до актуальних потреб і ситуацій.

Для початку розглянемо визначення змісту оцінювання персоналу. За визначенням Цимбалюк С. О. та Білик О. М. «зміст оцінювання персоналу – це набір показників, що застосовуються для виявлення рівня досягнень (включаючи наявність, прояв та розвиток) у працівників під час виконання відповідних оцінювальних процедур» [2, ст. 29].

Для того щоб охарактеризувати, що спостерігається чи діагностується в процесі оцінювання персоналу, використовують поняття «критерій» та «показник». Часто ці термінології ототожнюють між собою, проте це різні поняття.

«Показник оцінювання – конкретна характеристика, якість, ознака, результат, рівень (міра) досягнення, прояву, реалізації якої (якого) визначається у процесі оцінювання. Критерій оцінювання – це також конкретна характеристика, ознака, параметр оцінювання. Критерій часто визначають як мірило визначення істинності чогось» [2, ст. 29].

Н.А. Іщенко в своїй роботі зазначає, що критерії оцінювання – це система показників, які дозволяють оцінити, наскільки добре працівник виконує свої обов'язки. Вони визначають, які якості і навички необхідні для успіху в даній роботі, і встановлюють норми, яких повинен досягти працівник [43, ст. 48].

У своїй роботі Лебедева І. Ю. та Томашевская В. О. зазначають, що «оцінювання персоналу вимагає чітких показників, які повинні відповідати цілям організації і змісту роботи. Ці показники можуть бути виражені у формі кількісних, тимчасових, якісних, фінансових, поведінкових показників тощо (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Класифікація показників оцінювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [18, ст. 80]

Хочемо звернути увагу, що показники, які характеризують особистісні якості працівника є обмеженими у використанні. Правомірно і доречно використовувати їх у період прийому працівника на роботу та при виявленні потенціалу працівника для його подальшого росту в організації. Важливо розуміти, що показники оцінювання мають включати найсуттєвіші аспекти роботи та характеристики працівників різних категорій і професійних груп. Результати цього оцінювання допоможуть приймати необхідні кадрові рішення. Цей процес вимагає детального формування змісту оцінки персоналу.

Зміст оцінювання включає в себе декілька основних етапів (рис. 1.7):

1. На першому етапі варто визначити групи посад за певними ознаками, для яких буде розроблятися однаковий набір показників оцінювання. Ознаки можуть бути такими:
 - рівень ієрархії;
 - посада та професія;
 - категорія персоналу;
 - рівень кваліфікації [19].

Таким чином, показники розробляються окремо для керівників, фахівців робітників, професіоналів і також показники будуть розроблятися різні для керівників вищої, середньої нижчої ланки тощо.

2. На другому етапі вибирають ключові показники для різних посад на підставі аналізу робіт та урахуванням цілей і завдань оцінювання. Тут важливо врахувати такі моменти як: соціально-психологічний клімат, цілі та завдання оцінювання, корпоративну культуру підприємства, специфіку діяльності підприємства.
3. Третій етап включає в себе визначення достовірності показників оцінювання. Це можна визначити завдяки:
 - експертній оцінці та залученням висококваліфікованих фахівців, які добре обізнані зі специфікою діяльності організації та відповідних посад (професій);

- проведення попереднього тестування обраних показників на невеликій групі працівників;
 - порівняння результатів, отриманих за допомогою обраних показників, з іншими показниками, які вже використовуються в оцінюванні персоналу.
4. На четвертому етапі розробляється опис показників, встановлюються одиниці виміру, розробляються шкали, стандарти та еталони. Така процедура допомагає всім експертам оцінювання правильно трактувати оцінки і уникати непорозумінь.
 5. На п'ятому етапі встановлюються вагомості показників. Вагомість показників вказує на те, які аспекти роботи або компетентності є найбільш важливими для організації в даному контексті. Це допомагає спрямовувати увагу оцінювачів на ключові питання та завдання.

Отже, перед тим як проводити оцінювання персоналу важливо провести певну підготовку. Ця підготовка включає в себе: визначення цілей і завдань оцінювання, розроблення змісту оцінювання, показників та критеріїв. Виконуючи ці етапи, організація може забезпечити більш об'єктивне та цілеспрямоване оцінювання свого персоналу, що сприяє покращенню управління та розвитку працівників.

Розробка показників та критеріїв теж повинна враховувати специфіку підприємства, цілі та завдання, професію і місце в ієрархії працівника. Наприклад показники не можуть бути однаковими для працівників і робітників, або для керівників вищої і нижчої ланки.

1.3 Методичні засади аналізу ефективності системи оцінювання персоналу

Під системою оцінювання персоналу слід розуміти «цілеспрямовану підбрану і організовану сукупність елементів і відношень між ними, спрямовану на підвищення ефективності управління персоналом у контексті реалізації цілей і місії організації» [20, ст. 277].

Враховуючи, що система включає в себе багато елементів, аналіз ефективності покаже наскільки добре функціонує система оцінювання і які її частини можуть бути покращені. Шляхом виправлення цих проблем можна покращити робочі процеси та результати праці.

Під час проведення аналізу варто застосовувати різні методи для підвищення точності. Погляд з різних сторін робить процес більш обширним, адже деякі методи можуть оцінити ті аспекти, на які інші методи не розраховані. Методи для виміру ефективності системи оцінювання персоналу наведені на рис. 1.7.

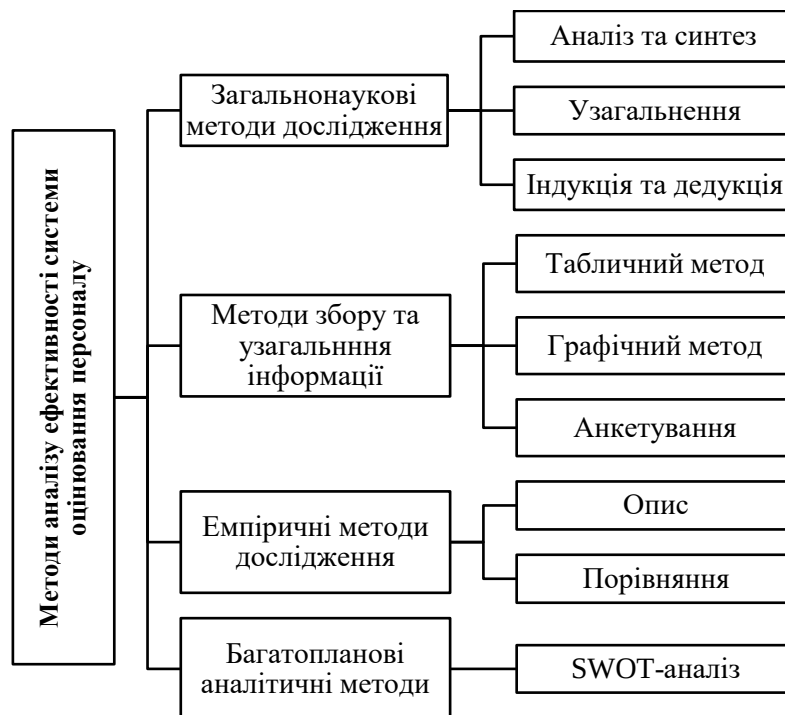


Рисунок 1.7 – Методи аналізу ефективності системи оцінювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [21, ст. 27-41]

Розглянемо детальніше кожен із методів і яким чином його можна використовувати для аналізу ефективності системи оцінювання персоналу. Аналіз та синтез можна використовувати для поверхневого ознайомлення з системою оцінювання персоналу. За допомогою аналізу можна поділити об'єкт на прості складові частини для їх самостійного вивчення. Синтез включає в себе об'єднання окремих елементів або частин для створення нового, цілісного об'єкта або концепції [44].

Таким чином, аналіз допоможе розібрати систему оцінювання на окремі складові частини, такі як методи оцінювання, критерії, показники тощо. Це дозволить зрозуміти, як кожна частина системи функціонує і впливає на загальний результат. Синтез в свою чергу, допоможе об'єднати різні підходи до оцінювання, що може призвести до виникнення нових інноваційних методів оцінювання персоналу.

Метод узагальнення дозволяє об'єднувати велику кількість даних і інформації, зібраних під час оцінювання, в один комплексний погляд. Це допомагає уникнути втрати цінної інформації і зробити аналіз більш повним і інформативним. За допомогою методу узагальнення можна виділити ключові тенденції в оцінюванні персоналу, виявити, які аспекти працюють добре, а які потребують покращень [21, ст. 41].

Індуктивний підхід може бути використаний для збору конкретних фактів та даних, пов'язаних з системою оцінювання. Наприклад, спостереження за тим, як оцінюються працівники та які результати отримуються. Індуктивний аналіз може допомогти виокремити конкретні проблеми в системі оцінювання, які потребують подальшого дослідження. А за допомогою дедукції можна від загального перейти до більш детальних висновків [22].

Табличний та графічний методи можна використовувати для наочного подання інформації/візуалізації. Наприклад, лінійні графіки, стовпчасті чи кругові діаграми, дозволяють візуалізувати результати аналізу ефективності системи оцінювання. Це полегшує розуміння та сприймання інформації.

Метод анкетування, на нашу думку, є досить ефективним. За його допомогою можна зібрати думки працівників щодо існуючої системи оцінювання персоналу. Анкетування дозволяє оцінити, наскільки працівники задоволені процедурою оцінювання та чи вони вважають її справедливою. Також за допомогою опитування можна виявити, що працівники вважають необхідним для оцінювання та які аспекти вони б хотіли бачити у системі оцінювання [23, ст. 16].

За допомогою опису можна докладно описати всі аспекти системи оцінювання, включаючи її структуру, процеси, інструменти тощо. Цей опис

допоможе зрозуміти, як система функціонує. Метод порівняння дозволяє порівняти систему оцінювання з аналогічними системами на інших підприємствах або в галузі. Можна порівняти їх переваги і недоліки, визначити, чого не вистачає для ефективнішого функціонування системи оцінювання персоналу [21, ст. 39].

SWOT-аналіз, також можна вважати одним із найефективніших методів. Цей метод дозволяє комплексно підійти до аналізу, досліджуючи сильні та слабкі сторони функціонування системи оцінювання персоналу, а також виявити можливості та загрози для системи оцінювання [24].

Отже, підсумовуючи проведене в теоретичному розділі дослідження, виділимо основні результати: на основі проведення аналізу праць науковців, ми сформували власне визначення поняття «оцінювання персоналу». Виділили значення оцінювання персоналу для підприємства і працівників. Розглянули основні елементи системи оцінювання персоналу і проаналізували методи оцінювання персоналу. З них виділили сучасні методи і надали переваги та недоліки кожного з них.

Також ми розглянули інструментарій оцінювання персоналу, який включає в себе цілі та завдання оцінювання персоналу, класифікацію показників оцінювання персоналу та зміст оцінювання персоналу.

Для проведення аналізу ефективності системи оцінювання персоналу ми надали методи, які можна буде використовувати в аналітичному розділі. Зокрема ми будемо використовувати такі загальнонаукові методи як аналіз та синтез, опис, узагальнення, індукція, дедукція, табличний метод, графічний метод, метод порівняння, SWOT-аналіз і анкетування для працівників компанії ТОВ «Кернел».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КЕРНЕЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія «Kernel» є провідним у світі та найбільшим виробником і експортером соняшникової олії в Україні, а також важливим постачальником сільськогосподарської продукції з Чорноморського регіону на міжнародні ринки. Вони успішно експортують свою продукцію до більш ніж 80 країн світу. 3 листопада 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE) [25]. Загальна інформація про компанію наведена у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Кернел»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел»
Скорочена назва	ТОВ «Кернел»
Код ЄДРПОУ	32055967
Дата реєстрації	06.06.2002 (21 рік 3 місяці)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Вид діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Адреса	Україна, 01001, місто Київ, провулок Тараса Шевченка, будинок 3

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Компанія володіє наступними відомими торговими марками: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Olio», «Маринадо», «Blanc», «Kernel», «Premi».

На частку компанії припадає близько 15% світового експорту соняшникової олії і 18% експорту зернових (рис. 2.1)

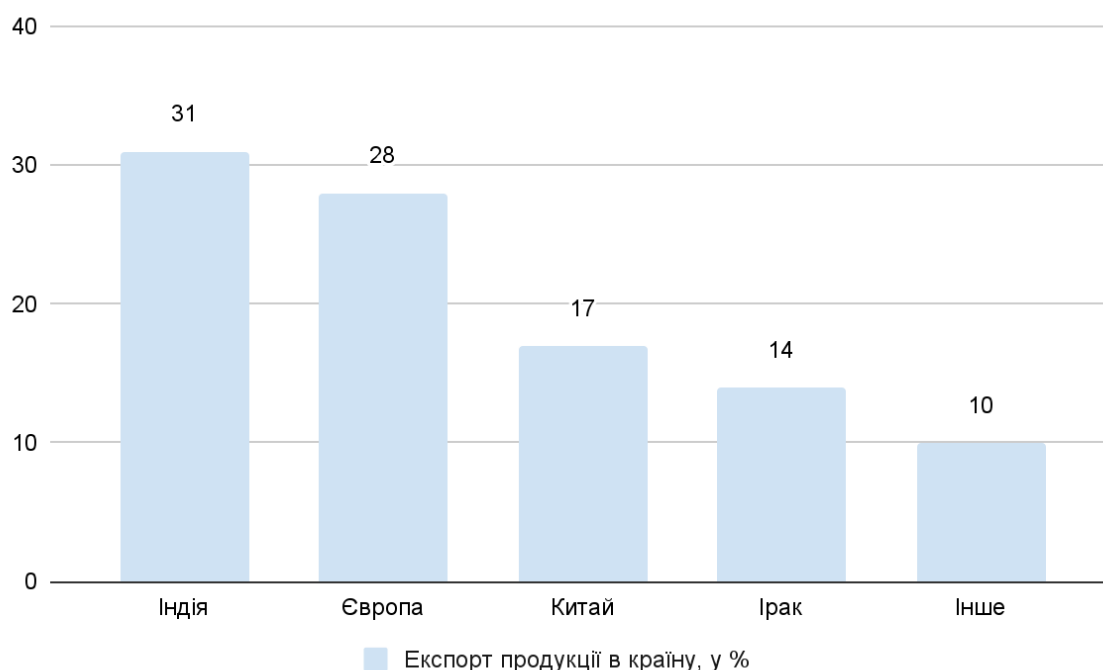


Рисунок 2.1 – Країни для експорту продукції ТОВ «Кернел» у 2022 році

Джерело: розроблено автором на основі [29, ст. 16]

Як бачимо з рис 2.1 найбільший відсоток експорту припадає на Індію, Європу та Китай. В Україні регіонами діяльності компанії є Тернопільська, Чернігівська, Одеська, Черкаська, Миколаївська, Полтавська, Сумська, Дніпровська, Кіровоградська, Харківська, Хмельницька області.

Бізнес-модель ТОВ «Кернел» включає вісім ключових напрямків: відновлювальна енергія, елеватори, закупівля зернових та олійних культур, власне сільське господарство, олійноекстракційні заводи, експорт зернових культур, експорт олії та портові термінали. Інтеграція та ефективне керівництво цими підрозділами забезпечують успішну роботу бізнес-моделі.

Варто зауважити, що в 2022 році у бізнес-моделі компанії з'явився ще один важливий напрям: відновлювальна енергія. Це пов'язано з тим, що у зв'язку з війною, Україна зазнала значних віялових відключень електроенергії. Враховуючи, що елеватори повинні працювати неперервно, потрібно мати резервні джерела живлення. Брак світла може спричинити зупинку обладнання, що може вплинути на технологічний процес і призвести до втрати продукції.

Війна, віялові відключення значно вплинули на діяльність компанії. Проаналізуємо динаміку фінансових показників досліджуваного підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка економічно-фінансових показників ТОВ «Кернел» у 2020-2022 рр., за винятком коефіцієнтів і прибутку на акцію

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Дохід, млн. дол. США	4107	5595	5332	1488	-263	36,2	-4,7
ЕВІТДА, млн. дол. США	443	806	220	363	-586	81,9	-72,7
Чистий прибуток, що відноситься до власників акцій, млн. дол. США	118	513	472	395	- 41	334,7	-8
Рентабельність ЕВІТДА, %	10,8	14,4	4,1	3,6	-10,3	33,3	-71,5
Чиста рентабельність, %	2,9	9,2	8,4	6,3	- 0,8	217,2	-8,7
Прибуток на акцію, дол. США	1,42	6,10	5,59	4,68	- 0,51	329, 6	-8,4
Продуктивність праці тис. дол.США/ос.	40,09	42,56	41,39	2,47	-1,17	6,2	-2,7
Витрати на оплату праці, млн. дол. США	164	351	245	187	-106	114,0	-30,2

Джерело: розроблено автором на основі [27, 28, 29]

Отже, аналізуючи динаміку фінансових показників ТОВ «Кернел», ми можемо спостерігати, що показники 2020 року, порівняно з 2021 мають позитивну динаміку. Показник ЕВІТДА за 2021 рік збільшився більш ніж удвічі порівняно з

минулим роком і досяг 929 мільйонів доларів США. Чистий прибуток, який належить акціонерам, перевищив півмільярда доларів США.

Проте спостерігаючи ситуацію у 2022 році, ми бачимо негативну динаміку по всіх показниках. Варто зауважити, що 2022 рік припав на війну, саме тому ТОВ «Кернел» зазнала труднощів, як і багато інших компаній. Показник EBITDA в 2022 фінансовому році впав на 73% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 220 мільйонів доларів США.

Сильні операційні результати, досягнуті до 24 лютого 2022 року, були зруйновані війною, що призвело до чистих збитків у розмірі 41 мільйона доларів США, які відносяться до акціонерів. Як наслідок, станом на 30 червня 2022 року чистий борг досяг піку в 1,5 мільярда доларів США, що означає співвідношення чистого боргу до EBITDA у 6,8 разів, що є найвищим показником у історії ТОВ «Кернел».

Незважаючи на це, компанія витратила 26 мільйонів доларів США на соціальні та військові потреби для підтримки української армії та громадян, які постраждали від війни. У 2022 фінансовому році ТОВ «Кернел» досяг доходу в розмірі 5 332 млн доларів США, що на 5% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року через зниження обсягів продажу соняшникової олії через труднощі з експортом продукції з України в березні-червні 2022 року.

Втрати на оплату праці в 2022 році зменшились на 30,2%. Це може залежати від зменшення кількості працівників.

Показник продуктивності праці тісно пов'язаний із темою оцінювання персоналу, адже з одного боку оцінювання персоналу може використовуватися для визначення причин низької продуктивності персоналу, а з іншого — показник продуктивності праці може бути низьким саме через неефективну систему оцінювання персоналу, тому в такому випадку важливо проаналізувати процес оцінювання. У ТОВ «Кернел» в 2022 році спостерігається зниження продуктивності праці на 2,7% порівняно з 2021 роком.

Розглянемо структуру управління ТОВ «Кернел» (рис. 2.2). У ТОВ Кернел існує досить обмежена структура управління, в якій найвищим органом є рада

директорів. Генеральний директор виступає в якості представника ради директорів і керує різними підрозділами компанії разом з іншими керівниками.

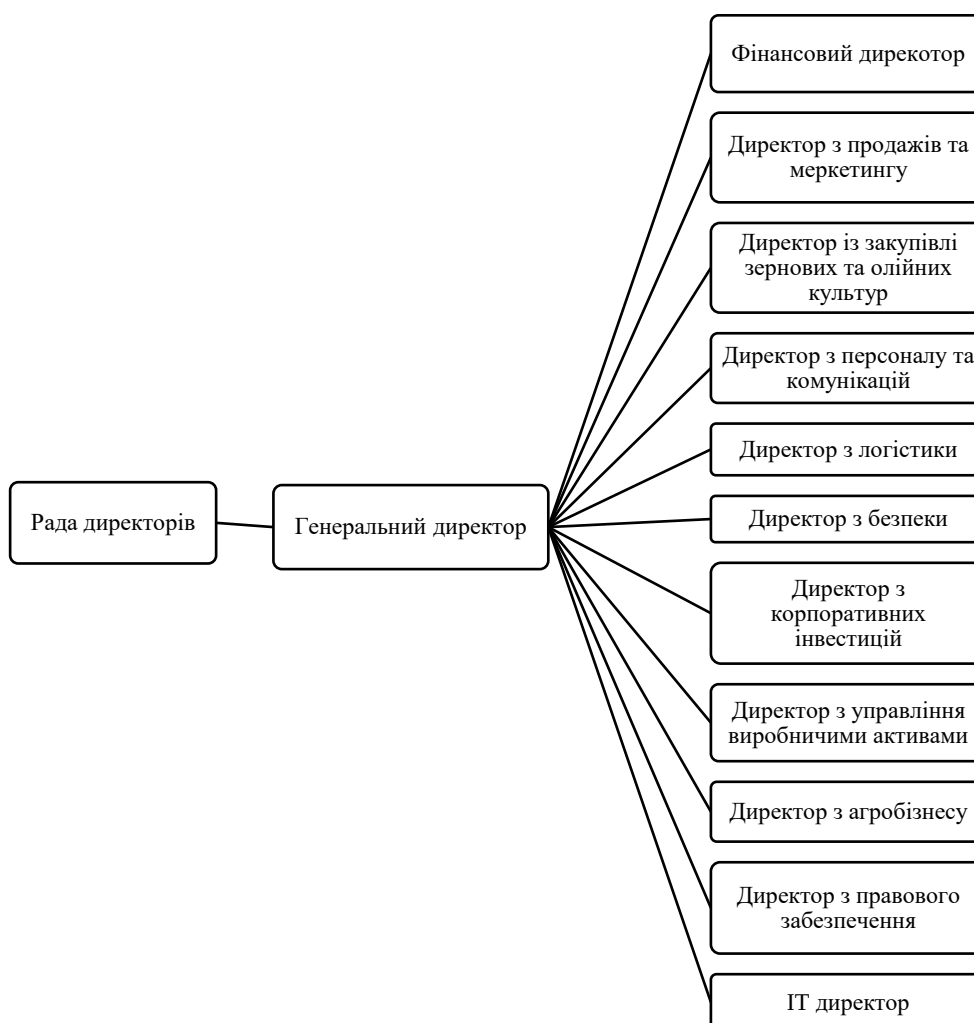


Рисунок 2.2 – Структура управління ТОВ «Кернел»

Джерело: розроблено автором

У ТОВ Кернел існує досить обмежена структура управління, в якій найвищим органом є рада директорів. Генеральний директор виступає в якості представника ради директорів і керує різними підрозділами компанії разом з іншими керівниками.

Проаналізуємо структуру персоналу в ТОВ «Кернел» у 2020-2022 рр (табл. 2.3). Як свідчать дані табл. 2.3 весь персонал підприємства у 2020 р. становив 11 928 осіб, у 2021 р. чисельність зменшилась на 572 ос., або на 4,8%, 2022 р. зменшення становить 1 033 ос., або на 9,2%, також у 2022 році 1300 працюючих

було мобілізовано до армії України. В свою чергу це призвело до вищої динаміки нових наймів в порівнянні з 2020 роком. Відсоток плинності кадрів у 2020 р. становив 31,9, що є досить великим, проте у 2021 р. відсоток плинності зменшився на 6,1% і становив 25,8%, а у 2022 р. відсоток плинності становив 17,2, що вже є прийнятним, проте все ще вище норми.

Варто зазначити, що показник плинності персоналу може бути наслідком неефективної системи оцінювання персоналу. Якщо працівники вважають, що система оцінювання є несправедливою або неефективною, вони можуть бути більш схильні до звільнення.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури персоналу в ТОВ «Кернел» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Весь персонал підприємства, к-ть осіб	11 928	11 256	10 223	- 572	- 1 033	-4,8	-9,2
У тому числі:							
Керівники, к-ть осіб	908	936	870	28	-66	3,1	-7,1
Питома вага у загальній кільк.,%	7,6	8,3	8,5	0,7	0,2	-	-
Спеціалісти, к-ть осіб	3 452	3 354	3 020	-98	-334	-2,8	-10
Питома вага у загальній кільк.,%	29,0	29,8	29,6	0,8	-0,2	-	-
Робітники, к-ть осіб	7 568	6 966	6 333	-602	-633	-8	-9,1
Питома вага у загальній кільк.,%	63,4	61,9	61,9	-1,5	0	-	-
Оборот із прийняття, ос.	2 810	3 023	3 286	213	263	7,6	8,7

Продовження таблиці 2.3

Оборот зі звільнення, ос.	3 805	2 899	1 756	-906	-1 143	-23,8	-39,4
Рівень плинності кадрів, %	31,9	25,8	17,2	-6,1	-8,6	-	-

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Загальну динаміку персоналу підприємства можна представити у вигляді діаграми, рис. 2.3.

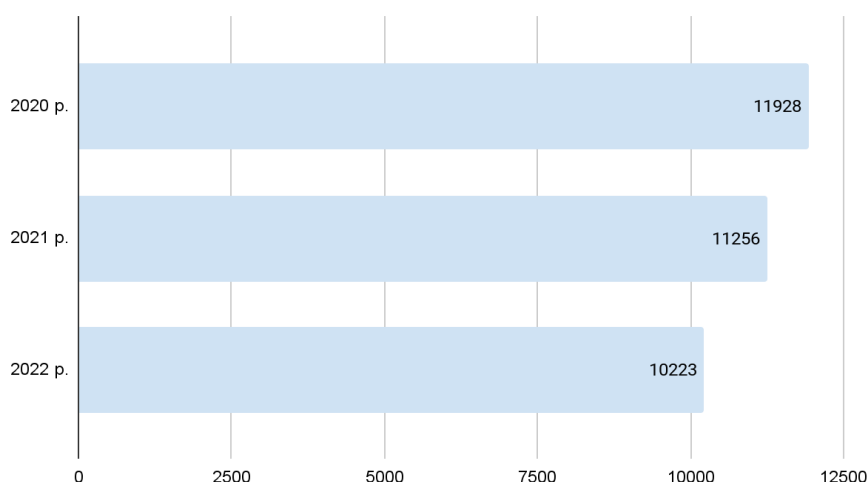


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу в ТОВ «Кернел» у 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Найбільшу частку у структурі займають робітники, у 2022 р. 61,9%, їх чисельність становить 6 333 осіб, відносно 2019 р. чисельність зменшилась на 633 особи. Частка керівників підприємства у 2022 р. складає 8,5%, за аналізовані роки частка збільшилась з 7,6% у 2020 р. до 8,5% у 2022 р. Частка спеціалістів у 2022 р. становить 29,6 і складає 3 020 особи.

Розглянемо гендерний розподіл персоналу ТОВ «Кернел» у 2020-2022 рр. (табл. 2.4). Як можемо побачити з табл. 2.4 існує значна різниця між чисельністю чоловіків та жінок. Така негативна тенденція зберігається протягом трьох років. Це можна пояснити тим, що компанія Кернел спеціалізується на виробленні і експорту соняшникової олії, а також постачає сільськогосподарську продукцію. Відповідно

в компанії працює більше робітників, які зайняті в безпосередньому виробництві. Такий вид праці в більшості випадків вибирають чоловіки.

Таблиця 2.4 – Гендерний розподіл персоналу ТОВ «Кернел» у 2020-2022 рр.

Категорії	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чоловіки, ос.	8 734	8 333	7 590	-401	-743	-4,6	-8,9
Жінки, ос.	3 194	2 923	2 633	-271	-290	-8,4	-9,9
Всього	11 928	11 256	10 223	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі [27, 28, 29]

Розглянемо структуру штабу за гендером на рис. 2.4. Варто пам'ятати, що значна розбіжність в гендері може призвести до недостатньої гендерної рівноваги та представництва в прийнятті рішень і розробці стратегій. Гендерні стереотипи можуть призвести до того, що жінки можуть бути обмежені у виборі професії чи кар'єрних можливостях. Це може призвести до втрати потенційних обдарованих працівників і обмеження розвитку компанії.

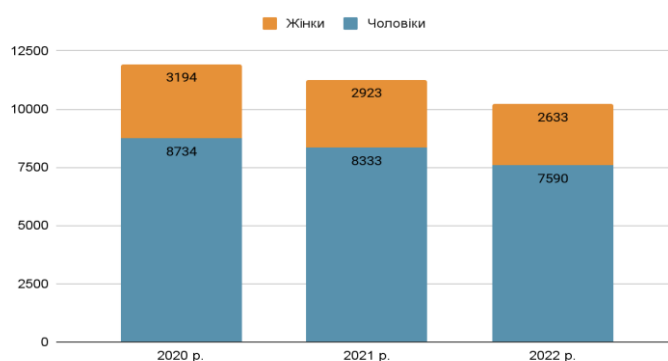


Рисунок 2.4 – Структура персоналу за гендерним розподілом в ТОВ «Кернел», 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [27, 28, 29]

Віковий діапазон ТОВ «Кернел» у 2020-2022 рр. включає в себе всі основні категорії: до 30 років, від 30-50 років та більше 50 років. Така ситуація може

вказувати, що для компанії не притаманне поняття «ейджизм». Таким чином компанія може наймати дійсно досвідчених та висококваліфікованих працівників. Щодо статистики (табл. 2.5) можемо бачити, що у 2021 році стрімко збільшилась кількість працівників, які перейшли у категорію від 30 до 50 років.

Таблиця 2.5 – Вікова структура персоналу ТОВ «Кернел» у 2020-2022 рр.

Роки	Весь персонал підприємства, к-ть осіб		
	До 30 років	30-50 років	Більше 50 років
2020	6 719	3,178	2,030
2021	1,686	6,431	3,139
2022	1,464	6,271	2,488

Джерело: розроблено автором на основі [27, 28, 29]

Отже, проаналізувавши організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Кернел» у 2020-2022 рр. можемо побачити, що у 2022 році майже всі показники вказують на негативну динаміку. Цей рік для компанії був складним, як і для сотні інших українських компаній. Основним завданням ТОВ Кернел у 2022 році було забезпечити безпеку співробітників і стабілізувати роботу. Вони перейшли на щоденне антикризове управління та розпочали потужну кампанію підтримки українських захисників та людей, які потребують гуманітарної допомоги.

Як вказує у фінансовому звіті за 2022 рік засновник Веревський Андрій Михайлович: «2023 фінансовий рік, ймовірно, буде найскладнішим сезоном у нашій історії, і, ймовірно, це буде історія не про прибутки, а про операції з управління ліквідністю та збереження» [29]. Оцінка персоналу у такому контексті буде включати стратегічне планування та аналіз можливих варіантів дій для забезпечення дієвої реакції на економічні виклики.

Також ми визначили, що аналіз показників продуктивності праці та плинності вкрай важливий при дослідженні теми оцінювання персоналу. Такий взаємозв'язок корисний тим, що завдяки оцінюванню персоналу можна виявити причини плинності і низької продуктивності праці, а також негативна динаміка цих показників може бути саме через неефективну систему оцінювання персоналу.

2.2 Аналіз системи оцінювання персоналу на підприємстві

Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають в сучасних умовах ринкової трансформації економіки. У ТОВ «Кернел» таке оцінювання проводиться регулярно. У таблиці 2.6 представлена кількість працівників, які щорічно проходять оцінювання.

Таблиця 2.6 – Кількість працівників, які щорічно проходять оцінювання у ТОВ «Кернел» у 2020-2022 рр.

Роки	Керівники, к-ть ос.	Спеціалісти, к-ть ос.	Разом, к-ть ос.
2020	650	1 086	1 736
Питома вага у загальній кільк.,%	5,4	9,1	14,5
2021	657	1 122	1 779
Питома вага у загальній кільк.,%	5,8	10,0	15,8
2022	664	1 113	1 777
Питома вага у загальній кільк.,%	6,5	10,9	17,4

Джерело: розроблено автором на основі [27, 28, 29]

Виходячи із даних табл. 2.6 можна сказати, що від загальної кількості працівників 14,5% у 2020 році, 15,8% у 2021 році та 17,4% у 2022 році керівників та спеціалістів проходять щорічне оцінювання в компанії. З кожним роком відсоток

збільшується, адже у період швидкої трансформації економіки процес оцінювання стає дедалі важливішим і затребуванішим.

Рішення про кількість працівників, які проходять щорічне оцінювання базується на таких факторах, як бюджет, стратегічні цілі та потреби компанії і може змінюватись в залежності від цих факторів.

Оцінюванням персоналу на підприємстві займається керівник напрямку оцінки та розвитку персоналу та керівник підрозділу. ТОВ «Кернел» використовує два основні методи оцінювання керівників та спеціалістів: оцінювання за компетентностями та оцінювання за поставленими цілями. Оцінювання робітників відбувається за методом оцінювання - тестування, яке включає:

- тести на професійні компетентності, які складаються із завдань пов'язаних з конкретними навичками та професійними обов'язками, такими як обробка сільськогосподарських культур, догляд за технікою, робота з ґрунтом і інші.;
- тести з безпеки на робочому місці;
- тести на знання стандартів якості, виробничих процедур та нормативів сільськогосподарського виробництва.

Розглянемо оцінювання керівників та спеціалістів. Одним із основних методів є оцінювання за компетентностями (рис. 2.5). ТОВ «Кернел» керує професійним розвитком працівників на основі моделі компетентностей. Це система з восьми ключових компетентностей, створених відповідно до бізнес-стратегії, пріоритетів і цілей ТОВ «Кернел». Компетентності, відповідно до яких компанія працює на даний момент, були визначені в ході дослідження різних поведінкових особливостей, які керівники найбільше цінують і розвивають у співробітниках.

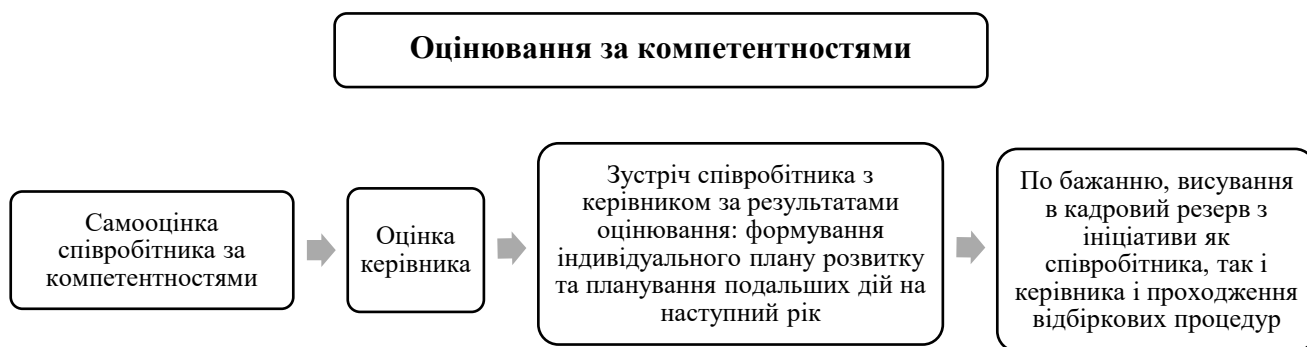


Рисунок 2.5 – Процес оцінювання персоналу за компетентностями у ТОВ «Кернел»

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Основними професійними компетентностями ТОВ «Кернел» є: стратегічне мислення, управління виконанням, організація роботи підрозділу, відповідальність, готовність до змін, співпраця, системне мислення, безперервне вдосконалення.

Під час розробки моделі компетентностей в компанії спершу проводилася оцінка корпоративної культури, а також були визначені компетентності, які є ключовими для компанії. Основу моделі компетентностей слід будувати на існуючих в компанії цінностях. Важливо не впроваджувати раптово абсолютно нові компетентності, оскільки вони можуть бути не прийнятими. У компанії близько 60-70% компетентностей базуються на вже існуючих, і лише приблизно 30% включають нові елементи.

Під час оцінювання за компетентностями використовується метод самооцінювання, коли працівник спочатку сам себе оцінює (див. додаток А). Після цього використовують контактні методи збирання інформації про працівника, а саме: опитування безпосередніх керівників щодо розвитку компетентностей працівника.

Для кількісної оцінки моделі компетентностей використовуються показники бажаної і небажаної поведінки, які оцінюються за поведінковими рейтинговими шкалами. В ТОВ «Кернел» використовуються бали від 0 до 3 для оцінки цих поведінкових проявів, де 0 – це коли людина не демонструє необхідну поведінку, і

це може вказувати на наявність негативних ознак; 1 – це, коли вона іноді проявляє; 2 – це, коли вона завжди проявляє; 3 – це, коли вона завжди демонструє необхідну поведінку, навіть у нових і складних ситуаціях. Кожна компетентність має 4-5 індикаторів. Також працівник і керівник мають надати хоча б один приклад ситуації, де компетентність проявляється.

Паралельно з оцінювання персоналу компанія розробляє цілі на поточний рік. Зазвичай це займає 1-2 місяці. У другому місяці проводять ранжування працівників за результатами оцінки компетентностей.

Результати оцінки компетентностей впливають на зміну заробітної плати або формування кадрового резерву. Дані рішення залежать від того, в яку групу ранжування включається працівник. В ТОВ «Кернел» існують 4 групи ранжування:

- «Професіоналізм» – 20%
- «Досвід» – 30%
- «Розвиток» – 30%
- «Інертність» – 20%.

Наприклад, працівники які потрапляють у групу «Професіоналізм» та «Досвід», можуть отримати збільшення заробітної плати, або потрапити у кадровий резерв. Працівники, які потрапляють у групу «Розвиток» та «Інертність» можуть бути направлені на додаткове навчання для покращення компетентностей.

Працівники, охоплені моделлю компетентностей, проходять щорічну оцінку, після чого створюють індивідуальний план розвитку. Індивідуальний план розвитку складається з трьох частин: навчання «жорстких» навичок (hard skills), яке передбачає залучення внутрішніх або зовнішніх експертів; навчання «м'яких» навичок (soft skills); і дистанційне навчання, доступ до якого співробітники можуть отримати через онлайн-освітню платформу Kernel Hub, яка надає понад 1000 електронних книг, 155 електронних курсів і 200 навчальних відео.

Окрім оцінювання компетентностей, співробітники проходять щорічне оцінювання за поставленими цілями. За результатами такого оцінювання керівники надають відгуки та консультації щодо розвитку кар'єри, а також планують цілі на

наступний рік. ТОВ «Кернел» використовує модель SMART для постановки цілей для працівника. Процес оцінювання за цілями представлений на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Процес оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел» за поставленими цілями

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Даний процес задокументований у підприємстві і включає детальний опис кожного пункту (див. додаток Б). Оцінювання за цілями теж включає самооцінювання та оцінювання керівником. Кількість ключових цілей для одного співробітника повинна бути обмежена. Зазвичай це 5-7 цілей. При цьому, на рівні менших посад, кількість цілей може бути ще менше.

Співробітники мають брати активну участь у формулюванні своїх цілей. Це сприяє підвищенню їхньої мотивації досягати цілей. Проте важливо зберігати баланс між особистими цілями співробітників та цілями бізнесу. Важливі бізнес-цілі повинні бути встановлені незалежно від бажань співробітників, що допомагає забезпечити гармонію між особистими і організаційними цілями.

Варто зазначити, що процес оцінювання в ТОВ «Кернел» є автоматизованим. Компанія має внутрішню HRM систему, яка дозволяє автоматизувати та полегшити ряд процесів, пов'язаних з оцінюванням працівників. HRM система включає в себе як оцінювання за компетентностями, так і оцінювання за цілями. Замість ручного збору та обробки даних, система автоматично аналізує інформацію і генерує результати, що збільшує продуктивність та зменшує час, витрачений на оцінювання. Система автоматично зберігає історію оцінювання та прогресу

кожного співробітника. Це допомагає керівництву та HR-відділу відстежувати зміни в продуктивності працівників протягом тривалого періоду.

Отже, у ТОВ «Кернел» оцінювання персоналу є важливим і регулярним процесом. Компанія використовує два основних методи оцінювання: оцінювання за компетентностями та оцінювання за поставленими цілями. Також компанія на практиці використовує контактні методи збирання інформації про працівника. Щодо методів обробки інформації, компанія використовує поведінкові рейтингові шкали та метод ранжування. Компанія змогла автоматизувати процес оцінювання, перенести його в електронний вигляд, що робить оцінювання та обробку результатів простішим.

Далі ми визначимо ефективність використання даних методів. Для цього, нами було проведено опитування працівників щодо задоволеності використання методів оцінювання персоналу, а також ми використали метод SWOT-аналізу щоб проаналізувати сильні та слабкі сторони системи оцінювання персоналу, можливості і загрози.

2.3 Оцінка ефективності системи оцінювання персоналу на підприємстві

Аналізуючи систему оцінювання ТОВ «Кернел», ми бачимо, що компанія використовує сучасні методи оцінювання персоналу. Організація розуміє, що сучасна реальність та бізнес-середовище постійно змінюються, і з цією метою важливо мати ефективні методи оцінювання.

Щоб визначити ефективність оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел», нами було проведено анонімне опитування керівників та їх заступників різних підрозділів (в анкетуванні брали участь 48 учасників), де було отримано такі результати:

- Найбільший відсоток опитаних працівників працює в компанії від 1 до 5 років (41,7%), найменша – до 1 року (14,6%). Від 5 до 10 років працює 21,7% працівників, більше 10 років – 16,7% працівників (рис. 2.7).

Скільки років Ви працюєте у компанії Кернел?
48 відповідей

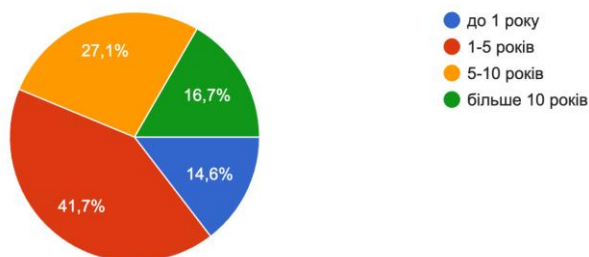


Рисунок 2.7 – Розподіл відповідей працівників ТОВ «Кернел» стосовно терміну їх роботи в компанії

Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного опитування

- На питання щодо задоволеності працівників методом оцінювання за компетентностями – 77,1% опитаних надали позитивні відповіді («Так», «Скоріше так»). Частково задоволені 20,8% працівників, і 2,1% надали негативну відповідь. Результат може вказувати, що більша половина працівників задоволені використанням даного методу (рис. 2.8).

Чи задоволені Ви процесом оцінювання за компетенціями?
48 відповідей

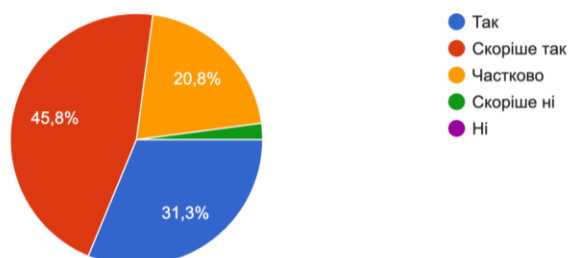


Рисунок 2.8 – Розподіл відповідей працівників ТОВ «Кернел» стосовно задоволеності процесом оцінювання за компетентностями

Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного опитування

- Щодо зрозумілості і чіткості критеріїв та компетентностей, за якими оцінюють працівників – 89,6% опитуваних надали позитивну відповідь. Частково зрозумілими критерії та компетентності є для 8,3% опитаних. Незрозумілою дана інформація є для 2,1% опитаних. Результати вказують, що оцінювальні критерії в компанії добре структуровані та доступні

працівникам, проте є невелика група людей, яка потребує додаткового пояснення (рис. 2.9).

Чи вважаєте Ви, що критерії та компетенції, за якими Вас оцінюють, є чіткими та зрозумілими?
48 відповідей

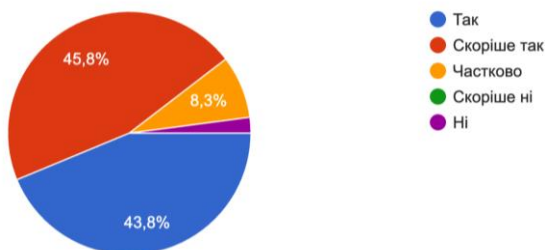


Рисунок 2.9 – Розподіл відповідей працівників ТОВ «Кернел» стосовно зрозумілості і чіткості критеріїв та компетентностей, за якими оцінюють працівників

Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного опитування

- Для того щоб визначити ефективність методу оцінювання в цілому, потрібно також розуміти чи допомагає цей метод розвивати працівнику необхідні навички та вміння. На дане питання, яке стосувалось методу оцінювання за компетентностями – 79,1% опитаних надали позитивну відповідь. Для 18,8% опитаних такий метод частково допомагає, і для 2,1% – метод неефективний (рис. 2.10). Загалом результат показує, що даний метод корисний для більшості половини працівників.

Чи відчуваєте Ви, що процес оцінювання за компетенціями допомагає Вам розвивати необхідні навички та вміння?
48 відповідей

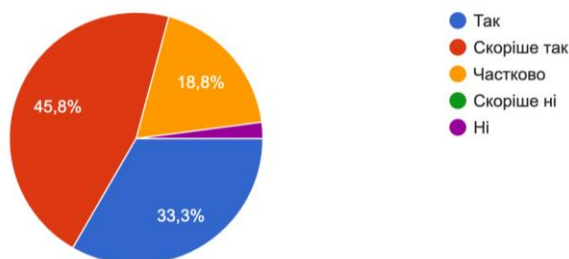


Рисунок 2.10 – Розподіл відповідей працівників ТОВ «Кернел» стосовно допомоги у розвитку необхідних навичок на основі методу оцінювання за компетентностями

Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного опитування

- На питання щодо задоволеності працівників методом оцінювання за поставленими цілями – 81,3% опитаних надали позитивну відповідь. Частково задоволені 41,6% опитаних, і незадоволені 4,2% працівників. Результат вказує, що більша половина працівників задоволені використанням даного методу (рис. 2.11).

Чи задоволені Ви процесом оцінювання за поставленими цілями?
48 відповідей

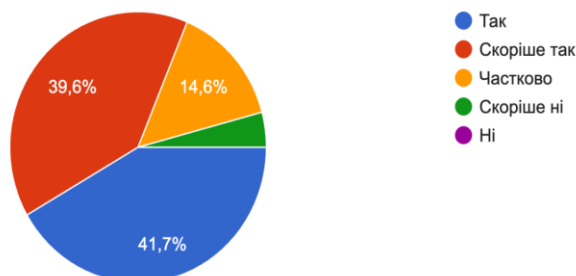


Рисунок 2.11 – Розподіл відповідей працівників ТОВ «Кернел» стосовно задоволеності методом оцінювання за поставленими цілями

Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного опитування

- Наступне питання стосувалось оптимальної кількості поставлених цілей для працівника. Із опитаних – 79,2% працівників вважають, що кількість цілей є оптимальною для них. Частково оптимальною кількістю вважає 18,8% працівників, і 2,1% надали негативну відповідь (рис. 2.12). Загалом ми бачимо, що кількість цілей є прийнятною для працівників, але є група людей які можуть вважати, що цілей занадто багато або мало.

Чи вважаєте Ви, що кількість цілей для Вас є оптимальною?
48 відповідей

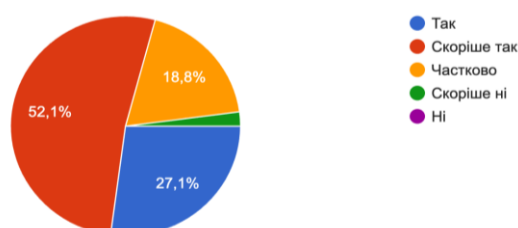


Рисунок 2.12 – Розподіл відповідей працівників ТОВ «Кернел» стосовно оптимальної кількості поставлених цілей

Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного опитування

- Ще одним важливим критерієм у визначенні ефективності методу оцінювання за поставленими цілями – є співвідношення між особистими цілями та цілями бізнесу. Думка працівників показала, що 22,9% вважають таке співвідношення ідеальним, 60,4% – вважають хорошим, 14,6% – надали середню відповідь, і 2,1% – вважають, що баланс недостатній (рис. 2.13). Це може вказувати, що компанія дотримується балансу між особистими і бізнес цілями, проте є працівники в яких цей баланс, на їхню думку, недостатній.

Як Ви оцінюєте баланс між особистими цілями та цілями бізнесу в системі оцінювання?
48 відповідей

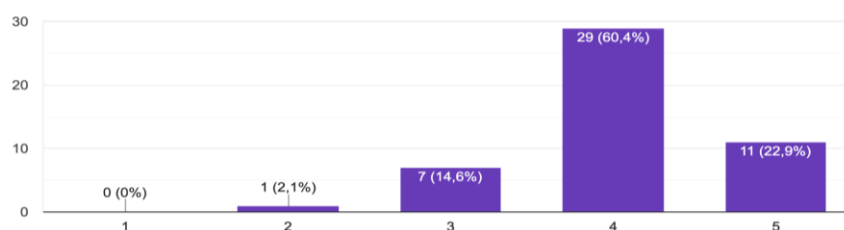


Рисунок 2.13 – Розподіл відповідей працівників ТОВ «Кернел» стосовно балансу між особистими цілями і цілями бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного опитування

- Також ми запитали чи допомагає метод оцінювання за поставленими цілями розвивати працівнику необхідні навички та вміння. Серед опитаних – 85,4% працівників надали позитивну відповідь, 14,6% – вважають, що метод допомагає частково. Загалом результат показує, що для великого відсотку працівників цей метод є ефективним (рис. 2.14).

Чи відчуваєте Ви, що процес оцінювання за поставленими цілями допомагає Вам розвивати необхідні навички та вміння?
48 відповідей

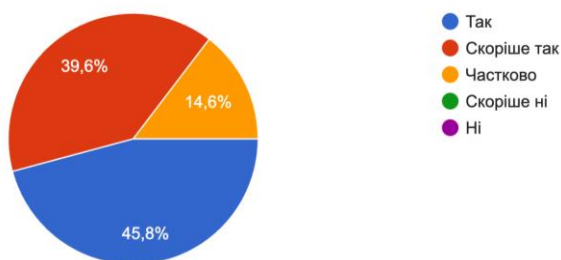


Рисунок 2.14 – Розподіл відповідей працівників ТОВ «Кернел» стосовно допомоги у розвитку необхідних навичок на основі методу оцінювання за цілями

Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного опитування

- Останнє наше питання полягало в тому, щоб дослідити зручність використання HRM системи і процесі оцінювання персоналу. Серед опитаних – 81,3% працівників надали позитивну відповідь, 14,6% – задоволені частково, 4,2% – не зовсім задоволені (рис. 2.15). В цілому результат показав, що використання автоматизації зручне для працівників, проте є група людей для яких HRM система є або не зручною, або незрозумілою. З цією групою важливо провести додаткове навчання.

Чи зручно Вам проходити процес оцінювання в HRM системі?
48 відповідей

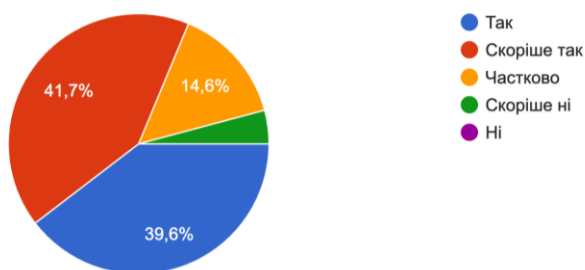


Рисунок 2.15 – Розподіл відповідей працівників ТОВ «Кернел» стосовно зручності використання HRM системи для оцінювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного опитування

Отже, система оцінювання в ТОВ «Кернел» визнається більшістю працівників як ефективна та корисна, зокрема, більше половини працівників відчують, що вона сприяє розвитку їхніх навичок і відповідає бізнес-потребам компанії. Критерії оцінювання є зрозумілими для більшості співробітників, але існує невелика група, яка потребує додаткового пояснення.

Потрібно враховувати, що в компанії багато співробітників із невеликим стажем роботи, і система оцінювання може бути важливим інструментом для їхнього розвитку. Також важливо надавати додаткове навчання та підтримку тим працівникам, які вважають систему оцінювання менш зрозумілою або не зовсім зручною.

Загалом, система оцінювання в ТОВ «Кернел» є ефективною, проте для подальшого покращення можна розглянути можливість оптимізації кількості цілей

та покращення зручності використання HRM системи для оцінювання персоналу, зокрема для тих працівників, які виразили незадоволеність у цьому питанні.

Ще один метод, який ми використали для аналізу ефективності системи оцінювання персоналу – SWOT-аналіз. Метод допомагає комплексно підійти до питання оцінювання ефективності системи оцінювання та узагальнити вищепроаналізовану інформацію (табл. 2.7).

За підсумками проведеного SWOT-аналізу, можна виокремити деякі недоліки процесу оцінювання персоналу ТОВ «Кернел», на які слід звернути увагу, а саме:

- використання незбалансованої шкали оцінювання, що може вплинути на об'єктивність та точність оцінок працівників;
- складність у використанні HRM системи;
- відсутність моніторингу задоволення працівників процедурами, методами та результатами оцінювання;
- неефективність методу оцінювання за цілями в умовах воєнного стану;
- недостатньо приділено уваги оцінюванню робітників, адже тестування досить обмежений метод, який допоможе оцінити лише теоретичні знання, не враховуючи практичні.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз системи оцінювання персоналу ТОВ «Кернел»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сучасні методи оцінювання персоналу. 2. Високий рівень об'єктивності через використання різних методів оцінювання. 3. Систематичний процес оцінювання, що дозволяє вчасно виявляти і розвивати компетентності працівників. 4. Автоматизований процес оцінювання в HRM системі. 5. Система оцінювання персоналу є частиною організаційної та корпоративної культури підприємства. 6. Наявні підстави для прийняття управлінських рішень щодо персоналу. 7. Чіткі критерії оцінювання за компетентностями. 8. Різні види оцінювання для керівників/спеціалістів та робітників.	1. Використання незбалансованої шкали оцінювання. 2. Складність у використанні HRM системи. 3. Відсутність моніторингу задоволення працівників процедурами, методами та результатами оцінювання. 4. Неефективність методу оцінювання за цілями в умовах воєнного стану. 5. Недосконалість та обмеженість методів оцінювання робітників

Продовження таблиці 2.7

Можливості	Загрози
1. Постійне підвищення якості та ефективності процедур оцінювання. 2. Більш раціональне використання часу та ресурсів на проведення оцінювання. 3. Підвищення конкурентоспроможності завдяки вдосконаленню системи оцінювання. 4. Забезпечення відкритого та конструктивного зворотного зв'язку щодо процесу оцінювання персоналу. 5. Підвищення задоволеності співробітників 6. Підвищення ефективності навчання. 7. Залучення і утримання талановитого персоналу.	1. Втрата довіри через несправедливе або неефективне оцінювання. 2. Технологічні зміни, які можуть вимагати оновлення або заміни існуючої системи. 3. Негативне ставлення співробітників до змін у системі оцінювання. 4. Значний обсяг інформації, який потрібно обробляти. 5. Фінансові витрати на створення та впровадження комплексної моделі оцінювання персоналу. 6. Погіршення бренду роботодавця.

Джерело: розроблено автором

З урахуванням цих недоліків, ТОВ «Кернел» може покращити свою систему оцінювання персоналу, шляхом виправлення зазначених аспектів. Це допоможе забезпечити більш точні та об'єктивні оцінки працівників, зменшити витрати і підвищити задоволеність персоналу процедурами оцінювання.

Отже, підсумовуючи проведене в аналітичному розділі дослідження, виділимо основні результати: діяльність компанії в основному направлена на виробництво та експорт соняшникової олії, тому на частку компанії припадає близько 15% світового експорту соняшникової олії і 18% експорту зернових.

Економічно-фінансові показники в 2022 році значно знизились через вплив війни. Важливою була спроможність компанії адаптуватися до складних умов та забезпечити безпеку співробітників та стабільну роботу. Загальна динаміка персоналу підприємства теж зменшилась у 2022 році.

Компанія використовує сучасні методи оцінювання персоналу: оцінювання за компетентностями та за поставленими цілями. Аналіз системи оцінювання показав, що методи є досить ефективними та успішними у використанні, а також існує великий відсоток задоволеності працівників даними методами. Проте існує ряд недоліків, на які варто звернути увагу для покращення системи оцінювання персоналу.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КЕРНЕЛ»

3.1 Рекомендації щодо покращення системи оцінювання персоналу на підприємстві

В ході дослідження, ми виявили досить багато позитивних моментів системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел». Проте є певні недоліки, які потребують уваги. Згрупуємо основні заходи, які слід вжити відповідно до проблем, з якими зіштовхується ТОВ «Кернел» в ході процесу оцінювання персоналу.

Проблема № 1. Використання незбалансованої шкали оцінювання.

При оцінюванні варто використовувати збалансовану шкалу, де кількість позитивних і негативних варіантів відповідей є рівною, а також присутній нейтральний варіант відповіді між негативним і позитивним варіантами відповіді. Це дозволяє уникнути упередженості в оцінці і робить її більш об'єктивною.

Нейтральний варіант відповіді дозволяє оцінювачу вибрати його, якщо він вважає, що об'єкт оцінювання не відповідає ні одному з позитивних або негативних варіантів відповіді. Це може бути пов'язано з тим, що об'єкт оцінювання знаходиться на стадії розвитку, або що він відповідає певним вимогам, але не повністю.

Шкала, яку використовує компанія, має зміщення оцінок у позитивний бік. Тому, ми пропонуємо оновлений варіант збалансованої 5-ти бальної шкали оцінювання, де:

- 1 – характеристика не проявляється;
- 2 – характеристика проявляється не у всіх ситуаціях, але працівник розуміє її важливість і старається її вдосконалювати;
- 3 – працівник має базовий досвід, який дозволяє проявляти характеристику у більшості робочих ситуацій;

4 – працівник має достатній досвід, щоб демонструвати характеристику у будь-яких ситуаціях, як стандартних, так і складних;

5 – працівник проявляє характеристику у дуже складних ситуаціях, а також може ділитись власним досвідом з іншими.

Для прикладу розглянемо компетентність «Співпраця», яка має 4 індикатори:

- Встановлює контакт і вибудовує продуктивні відносини з іншими підрозділами.
- Залучає колег до взаємодії задля досягнення командних цілей.
- Виявляє довіру та повагу до колег, їхньої думки і професійної експертизи.
- Відкрито і щиро висловлює свою точку зору, дає зворотній зв'язок колегам.

Кожна із цих характеристик буде оцінюватись за розробленою нами шкалою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Приклад оцінювання компетентності «Співпраця»

Компетентність	Індикатор	Рівень прояву індикатора
Співпраця	Встановлює контакт і вибудовує продуктивні відносини з іншими підрозділами	1 – характеристика не проявляється
		2 – характеристика проявляється не у всіх ситуаціях, але працівник розуміє її важливість і старається її вдосконалювати
		3 – працівник має базовий досвід, який дозволяє проявляти характеристику у більшості робочих ситуацій
		4 – працівник має достатній досвід, щоб демонструвати характеристику у будь-яких ситуаціях, як стандартних, так і складних
		5 – працівник проявляє характеристику у дуже складних ситуаціях, а також може ділитись власним досвідом з іншими

Джерело: розроблено автором

Отже, оновлений варіант збалансованої 5-ти бальної шкали оцінювання має наступні переваги:

- вона є більш об'єктивною, оскільки кількість позитивних і негативних варіантів відповідей є рівною, а також присутній нейтральний варіант відповіді;
- вона дозволяє оцінювачу точніше визначити рівень прояву тієї чи іншої характеристики;
- вона є більш зрозумілою для працівників, оскільки опис рівня прояву характеристики є більш конкретним.

Проблема № 2. Складність у використанні HRM системи.

Тут працівникам HR служби ТОВ «Кернел» слід провести глибше навчання щодо використання HRM системи при оцінюванні. Основна увага приділяється навчанню керівників щодо правильного оцінювання своїх підлеглих, проте працівники теж залучені до самооцінювання, тому на цю категорію персоналу варто звернути увагу.

Розглянемо конкретний план по усуненню проблеми № 2 (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – План процедури аналізу та проведення навчання щодо використання HRM системи при оцінюванні

Мета	Забезпечити ефективне використання HRM системи при оцінюванні шляхом усунення проблем з використанням системи та підвищення кваліфікації працівників у її використанні.
Завдання	1. Дізнатися про проблеми працівників з використанням HRM системи. 2. Проаналізувати інтерфейс системи та внести необхідні зміни. 3. Розробити навчальні матеріали та провести навчання працівників.
Очікувані результати	1. Отримати інформацію про те, які саме елементи системи є складними для розуміння та використання, а також про те, які функції системи працівники хотіли б мати. 2. Сформулювати список необхідних змін у інтерфейсі системи. 3. Створити навчальні матеріали, які відповідають потребам працівників та відповідають вимогам HRM системи. 4. Працівники будуть розуміти принципи та процедури оцінювання, а також вміти використовувати HRM систему для проведення оцінювання.

Продовження таблиці 3.2

Методи проведення навчання	Самостійне навчання
Періодичність	Щорічно
Відповідальні особи	HR-спеціалісти
Процедура	- Опитування працівників: - розробити опитувальний, який допоможе отримати необхідну інформацію про труднощі у використанні HRM системи; - розіслати опитувальник працівникам, які проходять оцінювання; - проаналізувати результати опитування та сформулювати список проблем, виявлених у процесі опитування. - Аналіз інтерфейсу системи: - переглянути інтерфейс системи з точки зору зрозумілості, інтуїтивності та доступності; - визначити, які елементи інтерфейсу можна спростити або змінити для полегшення використання системи. - Розробка навчальних матеріалів: - розробити детальні відео інструкції, які відповідають запиту працівників щодо використання HRM системи; - перевірити навчальні матеріали на зрозумілість та інформативність. - Проведення та аналіз навчання працівників: - провести навчання працівників за розробленим планом; - оцінити ефективність результатів навчання.
Ресурси	- Бюджет на розробку відео матеріалів - Час HR-спеціалістів
Відповідальність	Керівник напрямку оцінювання та розвитку персоналу відповідає за те, щоб працівники отримали навчання щодо використання HRM системи

Джерело: розроблено автором

Отже, план, представлений у таблиці 3.2, спрямований на усунення проблеми складності у використанні HRM системи при оцінюванні. План передбачає проведення опитування працівників, аналіз інтерфейсу системи та розробку навчальних матеріалів.

Опитування працівників допоможе HR-спеціалістам отримати інформацію про те, які саме елементи системи є складними для розуміння та використання. Аналіз інтерфейсу системи дозволить визначити, які зміни в інтерфейсі системи необхідні для полегшення його використання. Розробка навчальних матеріалів

допоможе працівникам навчитися використовувати HRM систему для проведення оцінювання.

Проблема № 3. Відсутність моніторингу задоволення працівників процедурами, методами та результатами оцінювання.

Конкретні кроки, які можна вжити для реалізації цієї рекомендації:

1. Розробити план моніторингу (табл. 3.3).
2. Провести моніторинг. Зібрати дані та проаналізувати їх.
3. Використання результатів моніторингу для внесення покращень у систему оцінювання.

Таблиця 3.3 – План моніторингу задоволеності працівників процедурами, методами та результатами оцінювання

Мета	Зрозуміти, як працівники сприймають систему оцінювання, і виявити проблеми, які потребують вирішення.
Завдання	1. Зібрати інформацію про те, як працівники сприймають процедури, методи та результати оцінювання. 2. Визначити, чи система оцінювання є справедливою та ефективною для працівників.
Очікувані результати	1. З'ясування того, як працівники сприймають систему оцінювання. 2. Визначення проблем, які потребують вирішення. 3. Внесення покращень у систему оцінювання.
Методи проведення моніторингу	Опитування в особистому кабінеті Kernel
Ключові питання опитування	1. Чи вважаєте ви, що методи оцінювання є об'єктивними? 2. Чи вважаєте ви, що результати оцінювання є обґрунтованими? 3. Чи вважаєте ви, що результати оцінювання є корисними для вашої кар'єри? 4. Що б ви змінили в системі оцінювання?
Періодичність	Щорічно
Відповідальні особи	- Керівник напрямку оцінювання та розвитку персоналу - HR-спеціалісти
Процедура	1. Розробити опитування для моніторингу. 2. Провести опитування. 3. Зібрати та проаналізувати дані. 4. Надати результати моніторингу керівникам для прийняття рішень.

Продовження таблиці 3.3

Ресурси	- Бюджет на розробку інструментів для моніторингу та проведення моніторингу. - Час HR-спеціалістів для проведення моніторингу.
Відповідальність	- HR-спеціалісти відповідають за розробку опитування та проведення моніторингу. - Керівник напрямку оцінювання та розвитку персоналу відповідає за обробку результатів на прийняття рішення.

Джерело: розроблено автором

Такий моніторинг корисний тим, що:

- він допомагає зрозуміти, як працівники сприймають систему оцінювання.

Це важливо, оскільки система оцінювання повинна бути справедливою, ефективною та корисною для працівників;

- він допомагає виявити проблеми в системі оцінювання. Якщо працівники не задоволені процедурами, методами або результатами оцінювання, це може бути ознакою того, що система потребує покращення.

Отже, план, представлений у таблиці 3.3, спрямований на моніторинг задоволеності працівників процедурами, методами та результатами оцінювання. Опитування допоможе HR-спеціалістам отримати інформацію про те, як працівники сприймають систему оцінювання. Зокрема, опитування допоможе визначити, чи працівники вважають методи оцінювання об'єктивними, результати оцінювання обґрунтованими та корисними для їхньої кар'єри.

Проблема № 4. Неефективність методу оцінювання за цілями в умовах воєнного стану.

Метод оцінювання за цілями є ефективним інструментом управління, який дозволяє фокусувати зусилля працівників на досягненні конкретних результатів. Однак у умовах воєнного стану цей метод може виявитися неефективним з кількох причин:

- нестабільність ситуації. У воєнний час ситуація може змінюватися дуже швидко, що ускладнює планування і прогнозування результатів;
- зміна пріоритетів. У воєнний час пріоритети організації можуть змінюватися, що вимагає перегляду цілей і критеріїв оцінювання;

- зміна умов праці. У воєнний час умови праці можуть ускладнитися, що може негативно вплинути на продуктивність працівників.

За майже 2 роки воєнного стану, компанії вдалось стабілізувати роботу і пристосуватись до нових умов праці. Відповідно процес оцінювання за цілями теж стабілізувався. Але варто пам'ятати, що існують ризики і небезпека для життя працівників, тому ситуація може змінюватись і задача HR відділу зробити процес оцінювання гнучким.

Ось декілька рекомендацій щодо методу оцінювання за цілями в умовах воєнного стану:

1. Запланувати 1 раз в квартал зустрічі між керівниками і працівниками для обговорення цілей і критеріїв оцінювання. На цій зустрічі важливо зрозуміти моральний стан працівника, ситуацію в його регіоні, безпечність робочого місця тощо. Це може впливати на виконання цілей, тому такі зустрічі допоможуть своєчасно виявляти зміни в ситуації і оперативно реагувати на них.

2. Враховувати зміни пріоритетів організації при розробці планів і програм роботи. Це допоможе забезпечити узгодженість цілей і критеріїв оцінювання з актуальними потребами організації.

Крім того, для адаптації методу оцінювання за цілями до умов воєнного стану можна використовувати такі додаткові заходи:

1. Забезпечити доступ працівників до інформації про зміни в ситуації та пріоритетах організації. Це допоможе працівникам краще розуміти, що від них очікується, і мотивувати їх до ефективної роботи.

2. Створити механізм для зворотного зв'язку від працівників щодо цілей і критеріїв оцінювання. Це допоможе враховувати індивідуальні особливості працівників при оцінюванні результатів їх діяльності.

Проблема №5. Недосконалість та обмеженість методів оцінювання робітників.

Основна недосконалість методів оцінювання робітників полягає в тому, що тестування, яке використовується, не дозволяє оцінити практичну частину роботи. Для вирішення даної проблеми, ми хочемо запропонувати впровадження двох

нових методів оцінювання, які можуть бути використані як окремо так і в комплексі: фотографія робочого дня та оцінка результатів праці робітника.

Фотографія робочого дня – це метод вивчення затрат часу на виконання робіт, при якому проводиться фіксування часу, витраченого працівником на виконання кожної операції, завдання, виду діяльності. Ми пропонуємо використовувати саме групову фотографію, для вивчення чинного розподілу і кооперації праці в колективі. Таким чином спостереження буде проводитись за вибраною групою робітників.

Розглянемо детальніше процес проведення фотографії:

1. Підготовка до проведення фотографії робочого дня. На цьому етапі необхідно: вибрати робітників, для яких буде проводитися фотографія робочого дня; розробити схему фотографії робочого дня; провести інструктаж спостерігачів.

Робітників для проведення фотографії робочого дня можна вибрати за різними критеріями, наприклад: за посадою або професією; за рівнем кваліфікації; за досвідом роботи; за результатами роботи.

2. Безпосереднє фотографування. На цьому етапі спостерігачі фіксують початок і закінчення кожної операції, завдання або виду діяльності, а також час, витрачений на них.

3. Обробка отриманих результатів, їх аналіз і висновки. На цьому етапі отримані результати фотографії робочого дня обробляються, аналізуються і робляться висновки. Аналіз результатів фотографії робочого дня проводиться з метою виявлення можливостей підвищення ефективності праці.

Даний метод буде корисним під час умов воєнного стану, де виробництво може бути не стабільним, не залежно від праці самих робітників. Таким чином, фотографія допоможе проаналізувати причини простоїв, і буде орієнтована на процес роботи, а не результати.

Другим методом, який ми хочемо запропонувати є оцінка результатів праці робітника. Це надзвичайно ефективний метод саме для робітників, так як вони часто зайняті конкретними завданнями або обов'язками, які можна виміряти за результатами. Також цей метод є легким, більш об'єктивним і конкретним, за

допомогою якого легше призначити стимулюючі виплати для робітника та приймати управлінські рішення.

Проте в умовах воєнного стану можуть спостерігатись певні труднощі, через обставини, які не залежні від самих робітників. Але варто зазначити, що ТОВ «Кернел» швидко адаптується до сучасних реалій та встановило генератори для безперервності виробництва при відключенні електроенергії. При використанні даного методу важливо враховувати нестабільність ситуації і робити даний метод гнучким. Коли в країні спостерігатиметься стабільна ситуація, оцінювання результатів праці може бути дуже успішним методом в комплексі із тестуванням.

3.2 План реалізації заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві

У п. 3.1 ми детально розглянули процес реалізації кожного запропонованого заходу, тому на даному етапі ми розробимо календарний план по виконанню заходів і сформуємо кошторис витрат на їх впровадження.

Розглянемо календарний план заходів направлених на вдосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Календарний план заходів на вдосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел»

Заходи	Терміни проведення	Відповідальна особа
1. Оновлення шкали оцінювання	Січень 2024 року	Керівник напрямку оцінювання та розвитку персоналу
2. Розробка і проведення опитування щодо задоволеності працівників процедурами, методами та результатами оцінювання	Січень - Лютий 2024 року	Керівник напрямку оцінювання та розвитку персоналу

Продовження таблиці 3.4

3. Виконання плану по навчанню працівників використання HRM системи	Березень - Квітень 2024 року	Керівник напрямку оцінювання та розвитку персоналу
4. Перегляд і адаптація методу оцінювання за цілями	Березень 2024 року	Керівник напрямку оцінювання та розвитку персоналу
5. Впровадження нових методів оцінювання для робітників	Квітень - Червень 2024 року	Керівник напрямку оцінювання та розвитку персоналу
6. Оцінка ефективності впроваджених змін	Листопад - Грудень 2024 року	Керівник напрямку оцінювання та розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором

При розробці плану, ми враховували:

- Послідовність та логічність. Упровадження змін має проводитися в певній послідовності, щоб уникнути затримок або проблем. Наприклад, проведення опитування щодо задоволеності працівників процедурами, методами та результатами оцінювання повинне проводитись перед запровадженням всіх наступних заходів, адже в ході опитування ми можемо виявити додаткові зони розвитку і скорегувати наш план заходів.

- Пріоритетність. Деякі заходи є більш важливими за інші, і вони повинні бути впроваджені в першу чергу. Наприклад, оновлення шкали, на нашу думку, є першочерговою задачею, адже якщо оновлення шкали не буде виконано до початку інших заходів, то це може призвести до затримок у впровадженні змін в систему оцінювання. Також, оновлення шкали є відносно простим та швидким завданням, яке може бути виконано в короткий термін. Це дозволить розпочати інші заходи вчасно.

Під час розробки плану вдосконалення системи оцінювання персоналу важливо визначити відповідальну особу за виконання кожного заходу. Відповідальна особа повинна мати необхідні знання, досвід і навички для

виконання завдання. Вона також повинна мати повноваження приймати рішення та контролювати виконання завдання. У випадку з вдосконаленням системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел» відповідальною особою за виконання всіх завдань є керівник напрямку оцінювання та розвитку персоналу.

Як додатковим, але важливим пунктом ми додали оцінку ефективності впроваджених змін. Це допоможе визначити, чи були досягнені поставлені цілі. Можна використовувати різні методи оцінювання ефективності, наприклад, опитування працівників, аналіз результатів оцінювання або порівняння показників продуктивності праці до і після впровадження змін.

Виходячи з поставлених задач при виконанні плану реалізації запропонованих заходів, щодо вдосконалення чинної у ТОВ «Кернел» системи оцінювання персоналу, витрати на їх реалізацію представлені у таблиці 3.5. З урахуванням запропонованих заходів щодо вдосконалення чинної у ТОВ «Кернел» системи оцінювання персоналу, витрати на їх реалізацію представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Кошторис витрат на запропоновані для реалізації заходи

Статті витрат	Необхідна сума, грн.	% від загальної необхідної суми
1. Оновлення шкали оцінювання персоналу	4 600	1,7
2. Розробка і проведення опитування щодо задоволеності працівників процедурами, методами та результатами оцінювання.	3 500	1,3
3. Виконання плану по навчанню працівників використання HRM системи.	17 300	6,2
4. Перегляд і адаптація методу оцінювання за цілями.	1 000	0,4
5. Впровадження нових методів оцінювання для робітників.	251 000	90,4
Разом	277 400	100,00

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 3.5 та рисунку 3.1, на виконання всіх запропонованих заходів знадобиться 277 400 грн. Найбільшу частину витрат складають витрати на впровадження нових методів для оцінювання для робітників, а саме 251 000 грн.



Рисунок 3.1 – Структура витрат на реалізацію заходів

Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.1 ми можемо бачити, що найбільша частина витрат планується на впровадження нових методів оцінювання робітників, а саме 90,4% всіх витрат, найменша частина витрат — 0,4%, запланована на перегляд методу оцінювання за цілями.

Основні витрати йдуть на оплату праці за виконання цих заходів. Запропоновані заходи не є дорогівартісними, адже не потребують особливого залучення сторонніх спеціалістів, дорогівартісних комп'ютерних програм або великих часових витрат. Проте виконання цих заходів в перспективі позитивно вплине на роботу персоналу, що в свою чергу підвищить прибуток компанії.

Витрати на вдосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел» будуть фінансуватися за рахунок наступних джерел:

- засоби, передбачені на підвищення продуктивності праці;
- власні кошти компанії.

При дотриманні даного плану витрати на заходи окупляться вже у кінці 2024 року. Більш детально дане питання розглянуто у п. 3.3

3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих рекомендацій

Для початку розглянемо більш детально статті витрат, які формувались виходячи із наявних фінансових ресурсів та фінансово-економічної ситуації в ТОВ «Кернел»:

1. На оновлення шкали оцінювання персоналу приблизно йде 16 годин роботи HR менеджера, включаючи аналіз існуючої шкали, комунікацію з керівником напрямку оцінювання та розвитку персоналу щодо очікувань від нової шкали, розробка самої шкали оцінювання, створення нової інструкції по використанню шкали оцінювання, комунікація та внутрішній маркетинг. В середньому заробітну плата HR менеджера 30 000 грн, а за 1 годину – 187,5 грн. Отже, витрати на заробітну плату будуть складати 3 000 грн.

Також сюди входять витрати на заробітну плату розробнику, який змінить шкали оцінювання в особистих кабінетах працівників. В середньому заробітна плата розробника 55 000 грн, а за 1 годину - 343, 75 грн. На виконання даного завдання розробник витратить приблизно 4,5 години. Отже витрати на заробітну плату за виконання даного завдання будуть складати 1 546, 88 грн.

2. Розробка і проведення опитування щодо задоволеності працівників процедурами, методами та результатами оцінювання складатиметься з:

- розробки опитування для моніторингу;
- проведення опитування;
- аналіз результатів опитування.

Враховуючи, що компанія проводить опитування в особистих кабінетах і це не потребуватиме додаткових витрат, основні витрати підуть на оплату праці HR менеджера. Приблизно на виконання цих завдань може піти 18,5 годин. Отже, оплата праці становитиме: $18,5 * 187,5 \text{ грн} = 3\,468,75 \text{ грн}$.

3. Виконання плану по навчанню працівників використання HRM системи включатиме:

- розробку опитувальника для працівників (4 години). Заробітна плата HR менеджера: $4 \text{ години} * 187,5 \text{ грн/год} = 750 \text{ грн}$.

- розсилку опитувальника працівникам (2 години). Заробітна плата HR менеджера: 2 години * 187,5 грн/год = 375 грн.
- аналізу результатів опитування (6 годин). Заробітна плата HR менеджера: 6 годин * 187,5 грн/год = 1125 грн.
- аналізу інтерфейсу системи (3 години). Заробітна плата HR менеджера: 3 години * 187,5 грн/год = 562,5 грн.
- розробки навчальних матеріалів (5 годин). Заробітна плата HR менеджера: 5 годин * 187,5 грн/год = 937,5 грн.
- проведення навчання працівників (7 годин). Заробітна плата HR менеджера: 7 годин * 187,5 грн/год = 1312,5 грн.

Загалом заробітна плата HR менеджера за всі етапи становитиме 5062,5 грн. Решта суми (17300 грн - 5062,5 грн = 12 237,5) буде використана на інші витрати, такі як матеріали для навчання (розробка відеоінструкцій), оформлення сторінки в KernelHub, технічне обладнання, організація навчання тощо.

4. Перегляд і адаптація методу оцінювання за цілями, що включає розробку рекомендацій щодо адаптації методу оцінювання за цілями до умов воєнного стану. Тут основні витрати підуть на оплату праці HR менеджера. Ми прогнозуємо, що час на розробку рекомендацій складатиме 5 годин. Отже, $5 * 187,5 \text{ грн} = 937,5 \text{ грн}$.

5. Для використання методу фотографії робочого дня, нам потрібен спостерігач. Враховуючи що фотографія буде проводитись або за потреби, або 1 раз на рік, спостерігач може бути спеціалістом, залученим безпосередньо в день проведення фотографії. Оплата праці буде проводитись за 1 день спостерігання – 5 000 грн. Якщо враховувати, що таке оцінювання буде проводитись 1 раз на рік, а груп для оцінювання буде в середньому 50, то в рік витрати будуть складати 250 000 грн.

Для використання другого методу оцінювання результатів праці робітників, ми будемо враховувати витрати лише на використання комп'ютерних програм та інших можливих витрат, а саме 1 000 грн. Оплата праці спеціалістів, які будуть розробляти критерії оцінки результатів праці не є обов'язковими, оскільки критерії оцінки результатів праці можуть бути розроблені самими керівниками.

Впровадження всіх запропонованих заходів може принести компанії наступний економічний ефект:

- зниження витрат на персонал. Ефективна система оцінювання персоналу дозволяє компанії більш точно визначати рівень продуктивності працівників і, відповідно, встановлювати їм справедливую заробітну плату. Це може призвести до зниження витрат на персонал;

- підвищення продуктивності праці. Ефективна система оцінювання персоналу дозволяє компанії мотивувати працівників до підвищення продуктивності праці. Це може призвести до збільшення обсягу продажів, прибутку і, відповідно, до підвищення економічних показників компанії;

Для розрахунку економічної ефективності заходів з удосконалення системи оцінювання персоналу можна використовувати метод порівняння витрат і результатів.

Розглянемо перший варіант – зниження витрат на персонал. Витрати на реалізацію заходів складають 277 400 грн. Очікуваний результат заходів – зниження витрат на персонал на 10%. Тобто, якщо в результаті заходів витрати на персонал знизяться на 10%, то це буде означати, що компанія заощадить $88\,619\,500 * 0,1 = 8\,861\,950$ грн. Таким чином, економічний ефект від реалізації заходів з удосконалення системи оцінювання персоналу може скласти $8\,861\,950 - 277\,400 = 8\,584\,550$ грн. Тобто, за умови зниження витрат на персонал на 10%, економічний ефект від реалізації заходів складе 8 584 550 грн. Це означає, що заходи є економічно ефективними.

Другий варіант – підвищення продуктивності праці. Якщо продуктивність праці підвищиться на 20%, то це буде означати, що компанія отримає додатковий прибуток у розмірі $10\,223 * 1\,498\,900 * 0,2 = 3\,064\,650\,940$ грн. Таким чином, економічний ефект від реалізації заходів з підвищення продуктивності праці може скласти $3\,064\,650\,940 - 277\,400 = 3\,064\,373\,540$ грн. Тобто, за умови підвищення продуктивності праці на 20%, економічний ефект від реалізації заходів складе 3 064 373 540 грн. Це означає, що заходи є економічно ефективними, оскільки витрати на їх реалізацію складають лише 277 400 грн.

Однак, слід враховувати, що це лише орієнтовний розрахунок. Точний економічний ефект від реалізації заходів можна буде визначити після того, як будуть отримані фактичні результати.

Для підвищення ефективності реалізації запропонованих заходів рекомендується:

- залучати до розробки та реалізації заходів представників персоналу. Це дозволить врахувати інтереси працівників та підвищити їхній рівень задоволеності результатами;

- проводити регулярний моніторинг результатів реалізації заходів. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та приймати необхідні заходи для їх усунення.

Окрім економічного ефекту, нам вдасться отримати і соціальний. Соціальна напруга в колективі зазвичай виникає через непрозорість кар'єрного зростання, несправедливого розподілу стимулюючих виплат і слабку корпоративну культуру. Запропоновані заходи допоможуть частково вирішити ці проблеми. Наприклад, впровадження моніторингу задоволення працівників системою оцінювання допоможе покращити корпоративну культуру, адже моніторинг задоволеності працівників системою оцінювання дозволяє підвищити прозорість та справедливість цієї системи, що може призвести до покращення корпоративної культури. Корпоративна культура, заснована на справедливості та прозорості, сприяє доброзичливим стосункам між працівниками, підвищує їхню мотивацію та сприяє успіху організації. Також впровадження комплексного та ефективного оцінювання робітників сприятиме підвищенню прозорості та справедливості системи оцінювання, що в свою чергу призведе до прозорих стимулюючих виплат та кар'єрного росту.

Отже, заходи які направлені на вдосконалення системи оцінювання персоналу, в результаті призведуть до укріплення корпоративної культури, забезпечать справедливі виплати та кар'єрний ріст, і зменшать соціальну напругу в колективі.

Основні результати проведеного дослідження узагальнені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Вдосконалення системи оцінювання персоналу на ТОВ «Кернел»

№	Проблема	Способи удосконалення
1	Використання незбалансованої шкали оцінювання.	Розробка оновленого варіанту збалансованої 5-ти бальної шкали оцінювання
2	Складність у використанні HRM системи.	Проведення опитування щодо потреб у навчанні працівників, розробка навчального плану та проведення навчання
3	Відсутність моніторингу задоволення працівників процедурами, методами та результатами оцінювання.	Розробка опитування та регулярне проведення моніторингу задоволеності працівників системою оцінювання.
4	Неефективність методу оцінювання за цілями в умовах воєнного стану.	Перегляд методу оцінювання за цілями, проведення його адаптації до сучасних умов, шляхом індивідуалізованого підходу до кожного працівника.
5	Недосконалість та обмеженість методів оцінювання робітників.	Впровадження фотографії робочого дня та оцінювання результатів праці.

Джерело: розроблено автором

Проведена робота, незважаючи на те, що виникнуть певні витрати на її виконання, підвищить рівень ефективності системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел». Вона дозволить компанії не лише підвищити ефективність роботи персоналу та ефективність системи оцінювання, але й стати більш конкурентоспроможною на ринку та досягти успіху в умовах воєнного стану.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних (шляхом аналізу ТОВ «Кернел») аспектів оцінювання персоналу. В результаті були зроблені наступні висновки:

1. Систематизовано сутність поняття оцінювання персоналу, яке являє собою комплексний і систематичний процес збору, аналізу інформації про працівника, та виявлення відповідності між професійними компетентностями, знаннями, навичками, особистими якостями і певними встановленими вимогами (еталонами, стандартами) організації. При цьому було встановлення розмежування між оцінкою та оцінюванням персоналу, де перше характеризується як результат, а друге – процес.

2. Процес оцінювання персоналу є комплексною і досить складною системою взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють та впливають один на одного. Для того щоб провести оцінювання належним чином, варто врахувати такі важливі елементи як: зміст і предмет оцінювання, методи збирання та оброблення інформації, суб'єкт та об'єкт оцінювання та саму процедуру оцінювання.

3. На практиці використовують багато методів оцінювання персоналу, які умовно можна поділити на сучасні та традиційні. До традиційних можна віднести: біографічний метод, ранжування, метод заданої бальної оцінки, метод попарних порівнянь, оцінка за результатами тощо. До сучасних: метод 360 градусів, оцінювання за компетентностями, оцінювання за поставленими цілями (MBO), метод Assessment Center, Оцінювання за системою збалансованих показників (BSC). Проте одним із основних методів оцінювання вважається атестація. Окрім методів оцінювання існують також методи збирання та оброблення інформації, які ефективно поєднувати із основними методами. Комбінація різних методів може бути корисною для отримання різноманітної та об'єктивної інформації.

4. Для того щоб оцінювання було ефективним, необхідно правильно розробити його показники. Показники оцінювання персоналу – це конкретні характеристики, які використовуються для оцінки рівня досягнень працівників у

виконанні їхніх обов'язків. Вони повинні відповідати цілям і завданням оцінювання, специфіки діяльності організації та конкретних посад. При розробці показників оцінювання персоналу необхідно враховувати такі фактори: цілі і завдання оцінювання; специфіка діяльності організації; конкретні посади.

Зміст оцінювання включає в себе декілька основних етапів: визначення груп посад за певними ознаками; вибір ключових показників для різних посад; визначення достовірності показників оцінювання; розробка опису показників, встановлення одиниць виміру, розробка шкал, стандартів та еталонів; встановлення вагомостей показників.

5. Було визначено методичні засади аналізу ефективності системи оцінювання персоналу, які ми використали в роботі, а саме: аналіз та синтез, опис, узагальнення, індукція, дедукція, табличний метод, графічний метод, метод порівняння, SWOT-аналіз і анкетування для працівників компанії ТОВ «Кернел».

6. Оцінивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози системи оцінювання персоналу ТОВ «Кернел» варто відмітити сучасні методи оцінювання персоналу; високий рівень об'єктивності через використання різних методів оцінювання; систематичний процес оцінювання, що дозволяє вчасно виявляти і розвивати компетентності працівників; автоматизований процес оцінювання в HRM системі; система оцінювання персоналу є частиною організаційної та корпоративної культури підприємства; чіткі критерії оцінювання за компетентностями; різні види оцінювання для керівників/спеціалістів та робітників.

7. В ході проведеного опитування працівників ТОВ «Кернел» ми виявили ряд недоліків, які варті уваги, а саме: використання незбалансованої шкали оцінювання; складність у використанні HRM системи; відсутність моніторингу задоволення працівників процедурами, методами та результатами оцінювання; неефективність методу оцінювання за цілями в умовах воєнного стану; недостатньо приділено уваги оцінюванню робітників.

8. Були визначені основні моменти щодо удосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел»: розробка оновленого варіанту збалансованої 5-ти

бальної шкали оцінювання; проведення опитування щодо потреб у навчанні працівників, розробка навчального плану та проведення навчання; розробка опитування та регулярне проведення моніторингу задоволеності працівників системою оцінювання; перегляд методу оцінювання за цілями, проведення його адаптації до сучасних умов, шляхом індивідуалізованого підходу до кожного працівника; впровадження фотографії робочого дня та оцінювання результатів праці робітників.

9. Витрати на впровадження запропонованих заходів складатимуть 277 400 грн, і можуть бути виконані до кінця червня 2024 року. При розрахунку ефективності запропонованих заходів, ми визначили, що заходи є економічно ефективними і окупляться вже до кінця 2024 року. При розрахунку ефективності ми враховували наступний економічний ефект: зниження витрат на персонал; підвищення продуктивності праці; зниження плинності кадрів. Слід враховувати, що це лише орієнтовний розрахунок. Точний економічний ефект від реалізації заходів можна буде визначити після того, як будуть отримані фактичні результати.

Соціальний ефект буде таким: укріплення корпоративної культури, забезпечення справедливих виплат та кар'єрного росту, і зменшення соціальної напруги в колективі.

Отже, підвищення ефективності системи оцінювання персоналу в ТОВ «Кернел» потребуватиме певних витрат, але ці витрати виправдані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №1(57). С. 59-64.
2. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
3. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А.В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. № 1(51). С. 223-229.
4. Осадца А. Цілі та функції оцінювання персоналу в організації. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*. 2020. С. 390-392
5. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93-98.
6. Ahaverdiieva K. F. Comprehensive staff evaluation. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 67.
7. Isac Nicoleta, Badshah Waqar. Evaluation of personnel performance within a company's HR department. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*. 2018. Vol. 17, Issue 1. P. 52-59.
8. Дегтяр, А. А., Драган, О. І. Оцінювання персоналу на підприємстві: теоретичний підхід. *Economic sciences*. 2023. №13. С. 13-16.
9. Лизанець, А. Г., Ремета М. М. Прогресивні методи оцінювання персоналу. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції*. 2022. С.123-126.
10. Рєпіна І. (2023). Збалансована система показників у системі управління якістю на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 3. С. 68-72.

11. Abteen Ijadi Maghsoodi¹, Gelayol Abouhamzeh, Mohammad Khalilzade and Edmundas Kazimieras Zavadskas. Ranking and selecting the best performance appraisal method using the MULTIMOORA approach integrated Shannon's entropy. Ijadi Maghsoodi et al. *Frontiers of Business Research in China*. 2018. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s11782-017-0022-6> (accessed 15.08.2023)
12. Гуцан О. М. Сутність методів збирання інформації про працівника для проведення його оцінки. *Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ "ХПІ"*. 2022. С. 113-115.
13. Лісова, Т. Підвищення ефективності використання персоналу медичного закладу на основі управління часом. *Science and practice of today*. 2020. С. 343-344.
14. Присакар, А. В. "Оцінка ефективності роботи персоналу методом поведінково закріплених рейтингових шкал (BARS)". *Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*. 2018. С. 82-84.
15. Технічна енциклопедія TechTrend. URL: <https://techtrend.com.ua/index.php?newsid=14581> (дата звернення: 28.08.2023).
16. Dictionary. URL: <https://www.vocabulary.com> (accessed 30.08.2023).
17. Брижань І.А., Міняйленко І.В., Ушакова Ю.С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6649>.
18. Лебедєва І. Ю. та Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Економічна наука*. 2018. №12. С. 75-81.
19. Класифікатор професій ДК 003:2010. Держспоживстандарт України 28.07.2010. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення 04.09.2023)

20. Управління персоналом : підручник / [О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін.] ; за заг. ред. О. М. Шубалого. К : ЛНТУ. 2018. 404 с.
21. Гуторов О.І. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посібник. Х. : ХНАУ. 2017. 272 с.
22. Davidavičienė, V. Research methodology: An introduction. *Modernizing the Academic Teaching and Research Environment: Methodologies and Cases in Business Research*. 2018. P. 1-23.
23. Шостак І.В. Анкетування: методичні рекомендації щодо організації та проведення соціологічного дослідження. 2021. 40 с.
24. Christine Namugenyi, Shastri L Nimmagadda, Torsten Reiners. Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia Computer Science*. 2019. № 159. P. 1145–1154.
25. Офіційний сайт ТОВ “Кернел”. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 08.09.2023)
26. Офіційний сайт YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32055967/ (дата звернення 08.09.2023)
27. Kernel Holding S.A. Annual report. For the year ended 30 June 2021. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/12/FY2020_Kernel_Annual_Report.pdf
28. Kernel Holding S.A. Annual report. For the year ended 30 June 2021. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2021/10/FY2021_Kernel_Annual_Report.pdf
29. Kernel Holding S.A. Annual report. For the year ended 30 June 2022. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/12/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf
30. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. № 19. 2018. С. 484-489.

31. Шаповал О.А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №10. 2016. С. 564-567.
32. Доценко Є. А. Поняття і сутність оцінки персоналу. *Серія: Економічні науки*. №20 (1296). 2018. С. 55-59.
33. О.О. Дробахін, Н.А. Гук, М.О. Ткаченко. Автоматизація рейтингового оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників. *Питання прикладної математики і математичного моделювання*. № 21. 2021. С. 69-77.
34. Шапошников К. С. Сучасні методи оцінювання ресурсного потенціалу галузі. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*. 2022. С. 26-28.
35. Кострицький В.Г., Саух О.М. Експертиза якості надання побутових послуг: Навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавр напряму підготовки 6.140102 Побутове обслуговування. Херсон: Видавництво ТОВ «Айлант», 2019. 118 с.
36. Монстович-Артем'єва П. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Київський інститут бізнесу та технологій. Вісник*. № 2 (30). 2016. С. 53-54.
37. Лобза, А.В., Щербіна К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*. №12 (64). 2018. С. 291-295.
38. Бондарчук І.Р. Оцінювання персоналу в системі управління персоналом. *Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку*. 2017. С. 188-191.
39. Баранівська Христина. Використання сучасних методів оцінювання персоналу. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф.* 2022. С. 70-72.

40. Difference Between a Balanced and Unbalanced Rating Scales. URL: <https://dataforceresearch.com/difference-between-a-balanced-and-unbalanced-rating-scales/> (accessed 30.09.2023).
41. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. № 179. 2022. С. 50-54.
42. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 2012. № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 10.10.2023)
43. Н.А. Іщенко. Особливості оцінювання персоналу фінансових установ. *Наукові записки*. №30. 2022. С. 44-52.
44. І.В. Волженцева. Теоретичний аналіз використання методу моделювання в психології. *Proceedings of the National Aviation University. Series: Pedagogy, Psychology*. № 20. 2022. С. 62-74.
45. Копишик Галина. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Тернопіль: СМП «Тайп»*. Ч II. 2017. С. 97-99.
46. Атанасов, М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. №39. 2022. С. 1-5.
47. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
48. Снігурський Богуслав. Застосування компетентностей в оцінюванні персоналу. *Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. 2020. С.308-311.
49. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.
50. Герман Ольга. Суть та види оцінювання діяльності персоналу організації. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі : матеріали доп. VII наук.-практ. конф. студ. та молод. вчених з міжнар. участю*. 2022. С. 12-14.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПОЛОЖЕННЯ

про проведення оцінювання за компетентностями

1. Загальні положення

1.1. Оцінювання за компетентностями є важливою частиною кадрового управління в ТОВ "Кернел" та використовується для визначення рівня професійного розвитку працівників, а також для прийняття управлінських рішень.

1.2. Оцінювання базується на розробленій моделі компетентностей, яка враховує корпоративну культуру та ключові компетентності для компанії.

2. Методи оцінювання

2.1. Процес оцінювання включає етап самооцінювання працівників, що підсилить внутрішню відповідальність та професійний розвиток.

2.2. Для збирання інформації використовуються контактні методи, такі як опитування безпосередніх керівників щодо розвитку компетентностей працівника.

2.3. Кожна компетентність включає 4-5 індикаторів, а також вимагає подання прикладів ситуацій, де компетентність проявляється.

3. Кількісна оцінка

3.1. Кількісна оцінка ґрунтується на показниках бажаної і небажаної поведінки, за шкалою від 0 до 3, що надає конкретність у визначенні рівня компетентностей.

3.2. Інтерпретація оцінок: 0 – це коли людина не демонструє необхідну поведінку, і це може вказувати на наявність негативних ознак; 1 – це, коли вона іноді проявляє; 2 – це, коли вона завжди проявляє; 3 – це, коли вона завжди демонструє необхідну поведінку, навіть у нових і складних ситуаціях.

4. Ранжування працівників

4.1. Ранжування працівників є ключовим етапом в управлінській системі компанії та базується на об'єктивних результатах оцінювання компетентностей.

4.2. Ранжування працівників здійснюється на основі результатів оцінювання та включає 4 групи ранжування:

"Професіоналізм" – 20%

"Досвід" – 30%

"Розвиток" – 30%

"Інертність" – 20%.

4.3. Процентний розподіл між групами ранжування визначено з урахуванням стратегічних пріоритетів компанії та її цільових результатів.

4.4. Результати оцінювання наводяться в баллах для кожної компетентності, і підсумковий бал обчислюється для кожного працівника.

4.5. На основі підсумкового балу працівники розподіляються по відповідним групам ранжування.

4.6. Працівники, які потрапили в групи "Професіоналізм" та "Досвід", можуть мати можливість отримати збільшення заробітної плати, або потрапити у кадровий резерв.

4.7. Працівники, що потрапили в групи "Розвиток" та "Інертність", можуть бути спрямовані на додаткове навчання для покращення компетенцій.

5. Прийняття управлінського рішення

5.1. Керівник приймає управлінське рішення щодо подальших дій щодо працівника на основі результатів оцінювання.

5.2. Управлінські рішення можуть бути такими: підвищення або зниження заробітної плати працівника; підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву; ротація працівника; підвищення по посаді тощо.

6. Відповідальність та обов'язки сторін

6.1. Процес оцінювання за компетентностями вимагає активної співпраці між працівником та керівником.

6.2. Компанія "Кернел" зобов'язується забезпечити адекватні умови для проведення оцінювання та забезпечити конфіденційність отриманих результатів.

6.3. Керівники та працівники зобов'язані брати активну участь у процесі оцінювання, представляти об'єктивну інформацію та дотримуватися етичних норм в процесі взаємодії.

7. Заключні положення

7.1. Це положення є невід'ємною частиною системи управління персоналом та служить інструментом для визначення досягнень працівників і відповідних дій для їхнього підвищення продуктивності.

7.2. Працівники і керівництво зобов'язані дотримуватися цього положення та забезпечувати, щоб всі цілі встановлювались та оцінювались відповідно до цих принципів.

ПОЛОЖЕННЯ

про проведення оцінювання за поставленими цілями (МВО)

1. Загальні положення

1.1. Це положення регулює процес оцінювання продуктивності та досягнень працівників на основі поставлених цілей і завдань.

1.2. Процес оцінювання за поставленими цілями є складовою системи управління продуктивністю і розвитку персоналу в організації і спрямований на стимулювання та визначення досягнень працівників.

2. Планування цілей

2.1. На початку кожного оцінювального періоду керівник і працівник організовують зустріч для визначення конкретних цілей та завдань, які повинні бути досягнуті протягом певного періоду.

2.2. Усі цілі, які визначаються в рамках цього процесу, повинні відповідати принципу SMART, а саме бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), реалістичними (Realistic) та обмеженими в часі (Time-bound).

2.3. Терміни виконання кожної цілі повинні бути чітко визначені та відповідати специфікованим строкам, які обговорюються між працівником і керівником на початку оцінювального періоду.

3. Виконання цілей

3.1. Протягом встановленого періоду працівник працює над досягненням визначених цілей і завдань.

3.2. Процес виконання цілей може включати в себе наступні аспекти:

- Регулярна робота: Процес виконання цілей може передбачати щоденну, щотижневу або щомісячну роботу, яка спрямована на досягнення поставлених завдань. Процес планування та виконання може включати в себе регулярні зустрічі для оцінки прогресу та вирішення поточних питань.
- Проектні завдання: Деякі цілі можуть вимагати виконання проектів або завдань специфічного характеру. Це може включати в себе планування, реалізацію і контроль великих завдань, які впливають на стратегічні цілі організації.
- Розвиток: Процес виконання цілей також може включати в себе заходи щодо особистого та професійного розвитку. Проектно-орієнтовані завдання можуть стимулювати навчання, отримання нових навичок і підвищення кваліфікації.
- Інші види діяльності: Виконання цілей може залежати від конкретної природи роботи та індивідуальних цілей працівника. Це може охоплювати різноманітні види діяльності, такі

як творчі процеси, роботу з клієнтами, розвиток продуктів і багато інших аспектів, що відповідають основним завданням і стратегії організації.

4. Співбесіда і оцінювання

- 4.1. По закінченню оцінювального періоду проводиться співбесіда між працівником і керівником для обговорення результатів досягнень.
- 4.2. На співбесіді обговорюються досягнуті результати, виявляють позитивні аспекти та недоліки, і надається конструктивний зворотний зв'язок.
- 4.3. Конструктивний зворотний зв'язок є ключовим елементом для постійного вдосконалення працівника та досягнення організаційних цілей. Конструктивний зворотний зв'язок - це процес надання інформації або повідомлень працівникам або іншим особам з метою покращення їхньої роботи, навичок, продуктивності або загальної ефективності. Він спрямований на створення сприятливого середовища для вдосконалення, розвитку та досягнення цілей.

5. Прийняття управлінського рішення

- 5.1. Керівник приймає управлінське рішення щодо подальших дій щодо працівника на основі результатів оцінювання.
- 5.2. Управлінські рішення можуть бути такими: підвищення або зниження заробітної плати працівника; підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву; ротація працівника; підвищення по посаді тощо.

6. Відповідальність та обов'язки сторін

- 6.1. Процес оцінювання за поставленими цілями вимагає активної співпраці між працівником та керівником.
- 6.2. Продуктивність і виконання цілей є спільною відповідальністю працівника та керівника.
- 6.3. Продуктивна взаємодія сприяє досягненню бізнес-цілей організації та особистого розвитку працівника.

7. Заключні положення

- 7.1. Це положення є невід'ємною частиною системи управління персоналом та служить інструментом для визначення досягнень працівників і відповідних дій для їхнього підвищення продуктивності.
- 7.2. Виконавці цілей і керівництво зобов'язані дотримуватися цього положення та забезпечувати, щоб всі цілі встановлювались та оцінювались відповідно до цих принципів.



Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016052431

Дата перевірки:
10.01.2024 12:57:51 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
10.01.2024 13:03:36 EET

ID користувача:
100005733

Назва документа: КМР_Купріян_керівник_Білик

Кількість сторінок: 68 Кількість слів: 14576 Кількість символів: 113379 Розмір файлу: 1.78 MB ID файлу: 1015753473

12.1%

Схожість

Найбільша схожість: 2.39% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015514465)

7.58% Джерела з Інтернету	219	Сторінка 70
10.4% Джерела з Бібліотеки	549	Сторінка 73

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	3
------------------	---

Марія КУПРІАН,
 КНЕУ ім. В. Гетьмана
 магістерський рівень освіти, 6 рік навчання
 освітня програма «Менеджмент персоналу»
 ORCID 0009-0002-7441-3572
 masha.k0603@gmail.com
 науковий керівник: **Білик О.М.,**
 к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та
 управління персоналом, КНЕУ ім.В.Гетьмана

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Maria KUPRIAN

MODERN METHODS OF PERSONNEL EVALUATION

Актуальність. Швидкі зміни в бізнес-середовищі, конкуренція та технологічний прогрес створюють потребу у більш гнучких та ефективних підходах до управління персоналом. Також з появою нових форм зайнятості, таких як фріланс, дистанційна робота та гібридні форми праці, постає необхідність у використанні нових методів оцінювання персоналу, щоб ефективно управляти робочими процесами та забезпечити ефективну роботу трудового колективу. Сучасні методи оцінювання персоналу дозволяють більш точно визначати професійні здобутки та можливості співробітників, сприяють розвитку компетентностей та підвищенню ефективності роботи працівників.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі динамічність змін та посилення конкуренції роблять оцінювання персоналу критично важливою складовою успішного управління організацією. Проте існуючі традиційні методи оцінювання персоналу можуть бути неефективними в умовах сучасного ринку праці та робочих моделей. У зв'язку з цим, виникає необхідність в ретельному вивченні та оцінці сучасних методів оцінювання персоналу з метою визначення їхньої актуальності та ефективності впровадження в сучасному бізнес середовищі. Відсутність вдосконалення системи оцінювання може призвести до неефективного використання персоналу організації та, як наслідок, негативного впливу на конкурентоспроможність організації в цілому.

Результати дослідження. Менеджмент персоналу широко використовує результати оцінювання персоналу з метою забезпечення ефективного використання ресурсу праці, що сприятиме розвитку підприємства. Регулярне оцінювання персоналу допомагає виявити сильні та слабкі сторони співробітників, визначити їхній внесок у розвиток компанії та дає підстави для прийняття важливих кадрових рішень.

Оцінювання персоналу - це процес дослідження та вимірювання вагомих професійних характеристик або ж досягнутих результатів праці персоналу та визначення відповідності між ними та певними встановленими вимогами [4, с. 10].

В період нової соціоекономічної реальності процес оцінювання персоналу вимагає нових підходів і методів. Сучасні методи дозволяють включати нові критерії, оцінювати нові компетенції та адаптуватися до нових вимог ринку. На сьогоднішній день можна виділити такі сучасні методи оцінювання персоналу: оцінювання за технологією Assessment Center; оцінювання за поставленими цілями (МВО); оцінювання персоналу за методом «360 градусів»; оцінювання за системою збалансованих показників; оцінювання за компетенціями (KPI) [2, с. 125].

Кожен із запропонованих методів має свої переваги та недоліки які потрібно враховувати перед тим як використовувати на практиці. Вибір методів оцінювання персоналу залежить від багатьох факторів, наприклад: цілей оцінювання персоналу, посади, ресурсів компанії та її розмірів тощо. Розглянемо зміст, переваги та недоліки застосування сучасних методів оцінювання персоналу.

1. Оцінювання за технологією Assessment Center - це комплексний підхід до оцінювання працівників, у якому використовуються професійноорієнтовані кейси, обговорення, спостереження за поведінкою у спеціально змодельованих ситуаціях для вимірювання компетенцій, навичок та поведінкових характеристик [3, с. 96].

Із переваг варто виділити: об'єктивність оцінки та комплексність завдяки використанню різноманітних завдань, що дають можливість оцінити багато аспектів компетенцій працівників; дає можливість оцінити сильні і слабкі сторони працівника. Недоліки: значні фінансові та часові витрати; високий рівень стресу для кандидата.

2. Оцінювання за поставленими цілями (МВО). Суть даного методу полягає в тому, що працівник та його керівник встановлюють конкретні цілі для певного періоду (наприклад, рік), а потім оцінюють досягнення цих цілей на основі об'єктивних показників [3, с. 96].

Із переваг можна виділити: цілі та їхні результати легко відстежувати та порівнювати; оцінка базується на конкретних вимірюваних показниках, що робить процес більш об'єктивним. Недоліки: деякі результати можуть бути залежні від зовнішніх обставин, на які співробітник не має впливу; орієнтація на минулі заслуги і досягнення, а не на розвиток.

3. Оцінювання за методом «360 градусів» - це метод, що включає збір оціночних даних щодо професійної діяльності співробітника від його безпосередніх керівників, підлеглих, колег та навіть самого співробітника [1, с. 226].

Із переваг варто виділити: висока об'єктивність через наявність кількох думок. Недоліки: важко домогтися відвертого думки підлеглих про керівника; значні витрати часу.

4. Оцінювання за системою збалансованих показників (BSC) - це підхід до вимірювання продуктивності організації, який включає такі показники: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу [5].

Із переваг варто виділити: стратегічна орієнтованість; комплексність; забезпечення збалансованого розвитку. Недоліки: складність впровадження; деякі показники можуть не враховувати специфіку окремих галузей або організацій.

5. Оцінювання за компетенціями (KPI) - метод, що передбачає використання конкретних об'єктивних показників для вимірювання ефективності професійної

діяльності працівників, їх внеску в досягнення цілей та відповідності компетенціям [2, с. 125].

Із переваг варто виділити: встановлення конкретних КРІ надає прозорість та чіткість щодо встановлених цілей та оцінювання рівня їх досягнення; простота проведення оцінювання. Недоліки: відсутність комплексності; процес може сприяти зосередженню на досягненні вимірюваних показників, ігноруючи інші важливі аспекти роботи.

Висновки. Отже із вищерозглянутого можна зробити висновок, що кожен метод має свої особливості, переваги та недоліки. Варто враховувати те, що деякі методи не є комплексними, наприклад оцінювання за компетенціями або за системою збалансованих показників, тому організації варто врахувати, що потрібно використовувати додаткові методи щоб оцінювання було більш точним і всебічним. Також потрібно звертати увагу на фінансові та часові ресурси компанії, адже, наприклад, оцінювання за технологією Assessment Center досить дороговартісне і вимагає значних часових витрат. Важливо обирати метод оцінювання персоналу з урахуванням конкретних обставин і завдань компанії, і можливо, навіть, комбінувати різні методи для досягнення найкращих результатів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А.В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. № 1 (51). С. 223-229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuiues_2018_1_38 (дата звернення: 20.09.2023)
2. Лизанець, А. Г., Ремета М. М. Прогресивні методи оцінювання персоналу. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції. 2022. С.123-126. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/9321> (дата звернення: 20.09.2023).
3. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. 2019. № 20. С. 93-98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.93 (дата звернення: 20.09.2023).
4. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
5. Abteen Ijadi Maghsoodi1, Gelayol Abouhamzeh, Mohammad Khalilzade and Edmundas Kazimieras Zavadskas. Ranking and selecting the best performance appraisal method using the multimoora approach integrated Shannon's entropy. Ijadi Maghsoodi et al. Frontiers of Business Research in China. 2018. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s11782-017-0022-6> (accessed 21.09.2023)