

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЯ ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Оцінювання персоналу в організації»

здобувача Лазаревої Інни Євгенівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Білик Ольга Миколаївна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

Доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЯ ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) *О.І.Кравчук*
(Ініціали, прізвище)

(підпис) *Г.С.Лопушняк*
(Ініціали, прізвище)

2023 рік

2023 рік

Індивідуальне завдання

здобувача вищої освіти Лазаревої Інни Євгенівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання очної (денної)

Оочної(денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему:**

«Оцінювання персоналу в організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» __ 2023 р. №__

Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах ПАТ «АВТО МОТОР
ГРУП»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні основи оцінювання персоналу

(назва розділу)

Розділ 2. Аналіз системи оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

(назва розділу)

Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

(назва розділу)

Об'єкт дослідження:

процес оцінювання персоналу підприємства

Предмет дослідження:

теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи оцінювання персоналу в АТ «Авто Мотор Груп».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:

на основі критичного аналізу теоретико-методичних основ та прикладних підходів оцінювання персоналу як важливого елемента управління персоналом, проаналізувати систему оцінювання персоналу в АТ «Авто Мотор Груп» та обґрунтувати практичні рекомендації щодо її удосконалення.

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

У розділі 1

Дослідити сутність, значення та елементи системи оцінювання персоналу компанії. Розглянути методичні засади аналізу ефективності системи оцінювання персоналу в організації.

У розділі 2

Проаналізувати систему оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП», оцінити ефективність системи оцінювання персоналу в організації.

У розділі 3

Обґрунтувати напрями удосконалення оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО
МОТОР ГРУП» та оцінити соціально-економічну ефективність впровадження
запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник:

(дата)

_____/_____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

(дата)

_____/_____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Дана кваліфікаційна бакалаврська робота містить 3 розділи: перший, другий та третій розділи мають по 2 підпункти. Перший розділ розкриває теоретико-методологічні аспекти оцінювання персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг роботи 65 аркушів, включаючи список використаних літературних джерел та додатки. Під час написання використано 43 джерела. Робота містить 2 додатки.

Дана робота містить результати практичної наукової діяльності:

Лазарєва І. Технологія Assessment Center: особливості, переваги та обмеження оцінювальних процедур. Щорічна студентська наукова конференція «Інноваційні ідеї та креативні проекти в цифровій екосистемі», 17-18 травня 2021 року. ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». Київ. С.87-92.

Лазарєва І. Є., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Поплавська О. М., Гендерний баланс в Україні: індикатори, проблеми та цифрови формат забезпечення. *Бізнес Інформ.* 2023 №12 С.94-101

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи оцінювання персоналу в АТ «Авто Мотор Груп».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі критичного аналізу теоретико-методичних основ та прикладних підходів оцінювання персоналу як важливого елемента управління персоналом, проаналізувати систему оцінювання персоналу в АТ «Авто Мотор Груп» та обґрунтувати практичні рекомендації щодо її удосконалення..

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити сутність, значення та елементи системи оцінювання працівників;
- розглянути методичні засади аналізу ефективності системи оцінювання персоналу в організації;
- проаналізувати систему оцінювання персоналу в організації;

- оцінити ефективність системи оцінювання персоналу в організації;
- обґрунтувати основні напрями удосконалення оцінювання персоналу в організації;
- оцінити соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження: спостереження, опис, економіко-статистичний метод (порівняння, абсолютні і відносні величини, балансовий метод), графічний метод, а також аналіз і синтез.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в формуванні алгоритму оцінювання ефективності персоналу підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у обґрунтуванні ефективності впровадженні розроблених рекомендацій використання сучасних методів оцінювання персоналу в компанії «АВТО МОТОР ГРУП».

Наукова новизна: результати проведеного дослідження та запропоновані заходи щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу, можуть бути використані та запроваджені в різних міжнародних та українських компаніях.

Ключові слова: оцінювання персоналу, автоматизація процесу оцінювання персоналу.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Лазарєвої Інни Євгенівни
на тему **Оцінювання персоналу в організації**

1. **Актуальність теми:** зумовлена необхідністю удосконалення оцінювання персоналу в організаціях, зокрема, за умов розгортання повномасштабної війни та економічної нестабільності в країні. За таких обставин гостро постає проблема оцінювання персоналу з урахуванням впливу морально-психологічного стану персоналу на спроможність ефективно виконувати професійних функцій.
2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** грунтовний критичний аналіз теоретико-методичних основ оцінювання персоналу, наявність власних визначень, практична цінність запропонованих рекомендацій.
3. **Наявність самостійних розробок автора:** запропоновані рекомендації щодо удосконалення оцінювання працівників в компанії є авторськими розробками здобувача.
4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** Обґрунтовані автором кваліфікаційної бакалаврської роботи практичні рекомендації сприятимуть удосконаленню процесу оцінювання персоналу досліджуваного підприємства.
5. **Наявність недоліків:** Не розглянуто економічну ефективність альтернативних варіантів (напрямів) удосконалення оцінювання персоналу досліджуваного підприємства, на противагу тим, що розглянуті в роботі.
6. **Загальна оцінка** кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою (62 бали)

Науковий
керівник

доцент кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, к.е.н., доцент



Білик О.М.

“ ____ ” _____ 20__ р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Лазарєвої Інни Євгенівни
на тему «Оцінювання персоналу в організації»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Нині розвиток системи оцінювання персоналу в організаціях є дуже актуальним та важливим у системі управління персоналом компанії, оскільки від рівня професіоналізму персоналу залежить конкурентоспроможність компанії. Оцінювання персоналу підприємства дозволяє визначити рівень розвитку професійних компетентностей працівника та оцінити їх спроможність виконання певних професійних функцій.

Якість проведеного дослідження:

Дослідження проведено якісно з дотриманням усіх нормативних вимог щодо оформлення та викладення змісту. У роботі фахово та лаконічно викладено основні Рекомендації щодо удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

В якості позитивних сторін проведеного дослідження слід виділити розроблені методичні аспекти оцінювання персоналу та проведений аналіз системи оцінювання персоналу на підприємстві.

Зауваження:

Робота є комплексною та довершеною, проте у дослідження необхідно було би більш детально узагальнити практичну цінність рекомендацій щодо удосконалення системи персоналу.

Практична значущість висновків і рекомендацій:

Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності ПАТ «Авто Мотор Груп», розробити ефективну систему оцінювання персоналу на підприємстві.

Місце роботи та посада рецензента ПАТ „Авто Мотор Груп” НК Директор

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) Магістр

Підпис засвідчую: 

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Сутність, значення та елементи системи оцінювання працівників.....	6
1.2 Методичні засади аналізу ефективності системи оцінювання персоналу в організації.....	13
РОЗДІЛ 2.....	21
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»	21
2.1 Аналіз системи оцінювання персоналу в організації	21
2.2 Оцінка ефективності системи оцінювання персоналу в організації.....	31
РОЗДІЛ 3.....	40
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»	40
3.1 Основні напрями удосконалення оцінювання персоналу в організації	40
3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	47
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогоднішній день розвиток системи оцінювання персоналу в організаціях є дуже актуальним та важливим у системі управління персоналом компанії, оскільки від рівня професіоналізму персоналу залежить конкурентоспроможність компанії. Оцінювання персоналу підприємства дозволяє визначити рівень розвитку професійних компетенцій працівника та оцінити їх спроможність виконання певних професійних функцій.

Незважаючи на складні умови, оцінювання персоналу в організації залишається надзвичайно важливим елементом управління персоналом. У контексті повномасштабної війни та економічної нестабільності, оцінювання працівників може бути особливо корисним для організації. Оцінювання персоналу дозволить організації визначити, наскільки ефективно працівники пристосувалися до умов війни та стресових ситуацій, виявити потреби працівників у додатковій підтримці та навчанні, що може допомогти зберегти ефективність роботи та забезпечити успішний результат та підвищити мотивацію працівників, надаючи їм заслужене визнання та підтримку у складних умовах.

Однак, організації повинні враховувати специфіку умов, у яких працюють їхні працівники, та розробляти підходи до оцінювання, які відповідають наявним умовам та можуть забезпечити максимальну користь для працівників та організації в цілому. Важливо бути чутливим до потреб та обставин працівників і розробляти індивідуальні підходи до їх оцінювання та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання персоналу в організації висвітлювали в своїх роботах такі вітчизняні автори: Колот А.М., Цимбалюк С.О., Лопушняк Г.С., Білик О.М., Василик А. В., Вонберг Т. В., Балуєва О.В., Білорус Т. В., Дорош М. О., Жосан Г. В., Зось-Кіор М. В., Коваленко В.С., Крикун О.О., Лобза А. В., Овчиникова М. О., Савченко М. В., Сиволап Л. А., Смирнова І. І., Соколовська В.В., Чавичалов І. І., Чухліб В. Є. та ряд інших авторів.

Мета написання кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі критичного аналізу теоретико-методичних основ та прикладних підходів оцінювання персоналу як важливого елемента управління персоналом, проаналізувати систему оцінювання персоналу в АТ «Авто Мотор Груп» та обґрунтувати практичні рекомендації щодо її удосконалення. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- дослідити сутність, значення та елементи системи оцінювання працівників;
- розглянути методичні засади аналізу ефективності системи оцінювання персоналу в організації;
- проаналізувати систему оцінювання персоналу в організації;
- оцінити ефективність системи оцінювання персоналу в організації;
- обґрунтувати основні напрями удосконалення оцінювання персоналу в організації;
- оцінити соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес оцінювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи оцінювання персоналу в АТ «Авто Мотор Груп».

Методи дослідження: спостереження, опис, економіко-статистичний метод (порівняння, абсолютні і відносні величини, балансовий метод), графічний метод, а також аналіз і синтез.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в формуванні алгоритму оцінювання ефективності персоналу підприємства.

Наукова новизна

Наукова апробація отриманих результатів:

Лазарєва І. Технологія Assessment Center: особливості, переваги та обмеження оцінювальних процедур. Щорічна студентська наукова конференція «Інноваційні ідеї та креативні проекти в цифровій екосистемі», 17-18 травня 2021 року. ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». Київ. С.87-92.

Лазарєва І. Є., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Поплавська О. М., Гендерний баланс в Україні: індикатори, проблеми та цифрови формат забезпечення. *Бізнес Інформ.* 2023 №12 С.94-101

Інформаційна база дослідження: підручники, наукові статті, інтернет-джерела, сайт Державної статистики України, фінансові звітність за 3 роки та штатний розпис АТ «Авто Мотор Груп».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, значення та елементи системи оцінювання працівників

Управління персоналом компанії неминуче виявляється пов'язаним з оціночними процесами, спрямованими як на оцінювання реалістичності поставлених перед компанією цілей та завдань, так і на оцінювання результатів праці, властивостей та якостей персоналу. Процес оцінювання персоналу глибоко інтегрований у процес управління персоналом компанії та інші управлінські процеси. Оцінювання персоналу підприємства дозволяє визначити рівень професійних компетентностей працівника, відбиває рівень розвитку здібностей, властивостей окремих працівників, їх придатність до виконання певних трудових функцій заданої якості, творчі можливості [2, с.33].

Розглянемо підходи вітчизняних науковців до визначення понять «оцінювання персоналу» та «оцінка персоналу» (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Авторські визначення дефініцій «оцінювання персоналу» та «оцінка персоналу»

Автори	Визначення
1	2
Цимбалюк С.О., Білик О.М. К. І.	«оцінювання працівників — це процес дослідження і вимірювання певних професійно значущих характеристик чи досягнутих результатів професійної діяльності працівника (групи працівників) та порівняння їх зі встановленими параметрами (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо)» [40, с.10]
Нікітенко К.	«оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом підприємства» [25, с.102].
Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В.	«оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних об'язків і цілей підприємства» [38, с.94]
Крикун О.О., Рибалка А.С.	«оцінювання персоналу – це перш за все процес визначення ефективності та результативності діяльності працівників у ході досягнення цілей та виконання завдань підприємства, що дає змогу отримати потрібну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень» [18, с.179]

1	2
Смирнова І. І., Сімаков	«оцінка персоналу – це процес у системі ефективного управління, який спрямований на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади або робочого місця» [37, с.131]
Білорус Т. В., Гонзель А. А.	«оцінюванням персоналу це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам» [3, с.3]

Відповідно до наведених визначень оцінювання персоналу – це процес, а оцінка – це кінцевий результат даного процесу. Сформуємо авторське визначення поняття «оцінювання персоналу» – це процес виявлення рівня розвитку та реалізації у трудовій діяльності певних професійних і особистих якостей працівників та їх впливу на досягнення кінцевих цілей організації.

Система оцінювання персоналу конкретної компанії має ряд особливостей, які формуються під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [24, с.102]. Система оцінювання персоналу компанії спрямована на моніторинг та формування достовірної інформації про потенціал та професійні якості працівників компанії. Виділяють шість ключових цілей оцінювання персоналу компанії:

- атестаційні;
- мотиваційні;
- інформативні;
- адміністративні;
- процесні;
- діагностичні.

Атестаційна мета передбачає визначення відповідності якостей кожного робітника посаді, яку він займає. Ця складова оцінювання персоналу виступає базисом прийняття адміністративних рішень. У свою чергу, діагностична складова допомагає в оптимізації управлінських процесів, удосконаленні трудових та професійних якостей працівників та підвищенні кадрового потенціалу компанії.

Неможливо розглядати оцінювання персоналу окремо від концептуальних основ функціонування компанії. Система оцінювання персоналу має відповідати

місії компанії та її цілям. Цимбалюк С. О., Білик О.М. зазначають, що основною метою оцінювання персоналу є підвищення ефективності роботи підприємства [39,с.26]

Виділяють такі види та цілі оцінювання працівників організації (рис.1.1).

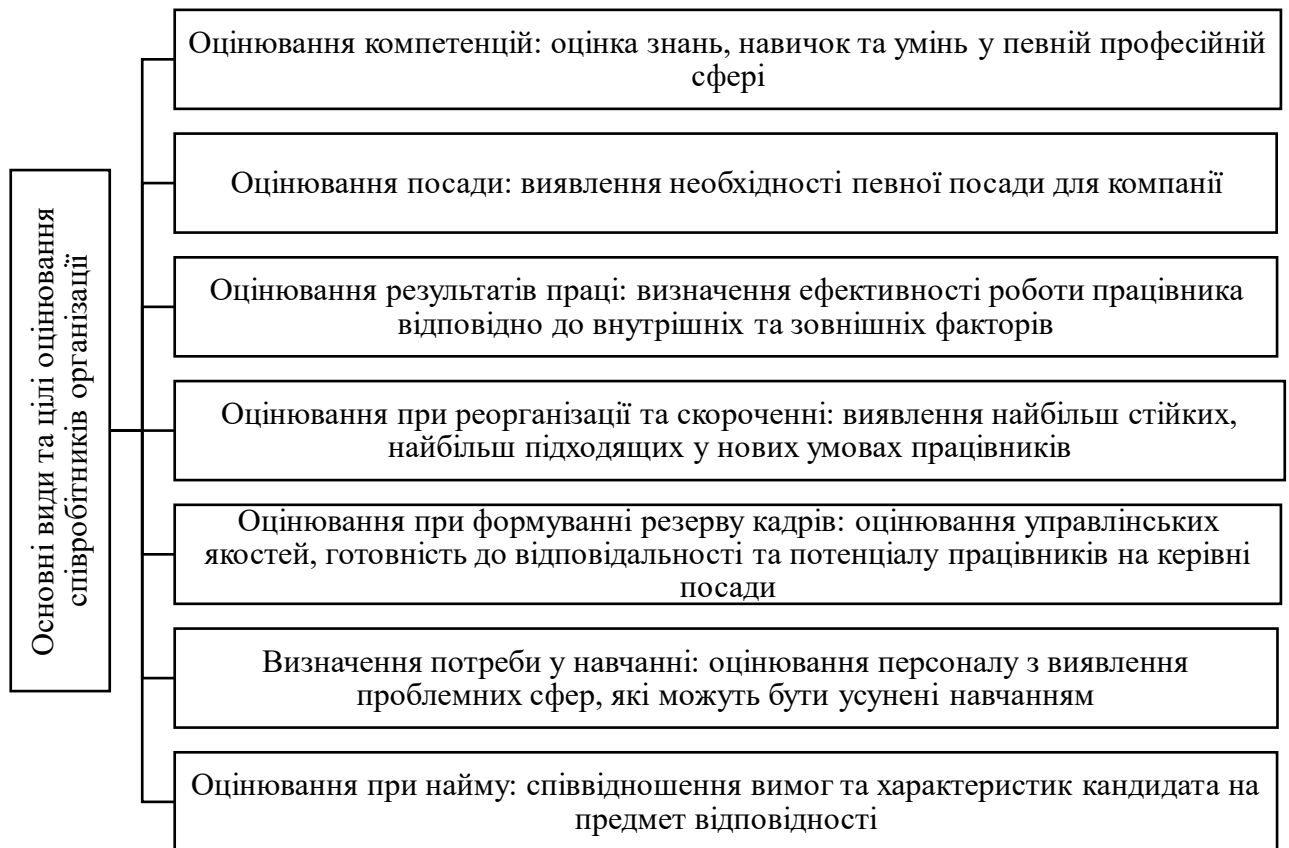


Рисунок 1.1 – Основні види та цілі оцінювання працівників організації

Джерело: складено автором за даними [2;10;14;20;40]

Систему оцінювання персоналу утворюють три основні елементи, які слід чітко визначити для ефективного функціонування оцінної системи: зміст оцінювання, методи оцінювання та процедури оцінювання [12, с.119]. Під змістом, зазвичай, розуміють сукупність критеріїв, якими здійснюється оцінювання робітника. На цій стадії виникають труднощі при виборі критеріїв (конкретних характеристик, ознак) [39, с.29] та шкали їхнього оцінювання [32].

Саме тому жорсткі вимоги мають пред'являтися до методики оцінювання як такої, щоб забезпечити максимальну об'єктивність та ефективність оцінювання персоналу. Вирізняють такі вимоги до методики оцінювання персоналу:

- достовірність: оцінювати необхідно справжні навички працівника;
- зрозумілість: важливо, щоб система оцінювання була зрозуміла як експертами, так і оцінюваними;
- комплексність: оцінювати слід як якості працівника, а й ступінь його залучення до робочого процесу, і навіть його ефективність взаємодії з керівництвом і колегами;
- об'єктивність: оцінювання не повинне ґрунтуватися на судженнях та думці однієї людини;
- орієнтованість на майбутнє: важливо оцінити здібності працівника та перспективи їх розвитку за допомогою навчання [2;8].

За умови дотримання цих вимог буде досягнуто об'єктивність та ефективність процесу оцінювання, що, у свою чергу, приведе до зростання віддачі від персоналу. Працівники компанії зможуть знайти в системі оцінювання можливості для саморозвитку та кар'єрного просування.

Оцінювання персоналу насамперед має бути взаємопов'язаним з наступними напрямками управлінської діяльності:

- підбір робітників на вакантні посади;
- розвиток та навчання персоналу [2, с.35];
- управління діловою кар'єрою робітників;
- стимулювання та мотивація праці [37, с.131];
- формування кадрового резерву [24, с.105].

На рис.1.2 представлено взаємозв'язок системи оцінювання персоналу та системи управління персоналом в цілому.

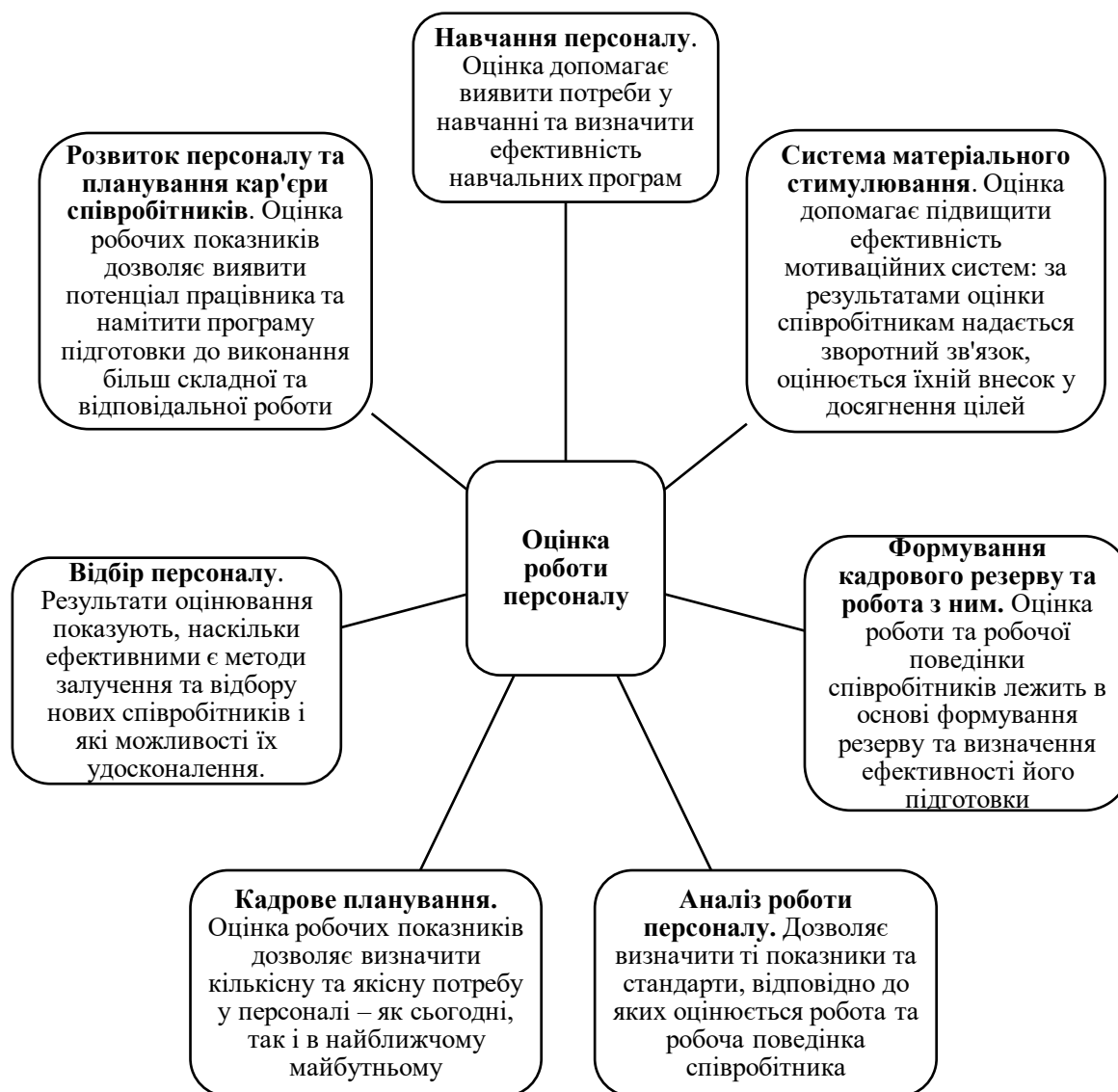


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок системи оцінювання із загальною системою управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [3;12;18;35]

Процедури оцінювання працівників, насамперед, використовуються організаціями при прийомі нових робітників на роботу. Більшість великих компаній застосовує багатоетапні відбори серед претендентів на вакантну посаду. Таким чином, у контексті прийому персоналу на роботу оцінювання спрямоване на відсівання непридатних для зайняття вакансії кандидатів та вибору кращого кандидата [8].

Ефективна система оцінювання персоналу дозволяє сформувати комплекс критеріїв для відбору кандидатів, сприяючи безперервному розвитку методів та критеріїв відбору.

Наступний логічний етап використання оціночних технологій – оцінювання нового працівника після проходження періоду адаптації [24, с.105]. Для кожного нового працівника адаптація - це неминучий етап, який нерідко є для нього одним із найважчих. Це зумовлено тим, що незалежно від особистих та професійних якостей працівник зазнає стресу при знайомстві з новими вимогами, правилами, колегами та керівництвом.

Багато компаній, прагнучи підвищити ефективність персоналу, особливе значення надають адаптації як етапу входження робітника у трудову діяльність та корпоративну культуру. Саме тому оцінювання співробітника після закінчення адаптаційного періоду має особливе значення. Вона виконує функцію надання зворотного зв'язку, дозволяючи виявити недоліки чинної адаптаційної програми та внести до неї необхідні коригування. Крім того, при оцінюванні успішності проходження новим робітником адаптації, у ряді випадків можна оцінити працівників, залучених до процесу адаптації новачка [25, с.116].

Результати оцінювання працівників використовуються у процесі розвитку та навчання робітників. Оцінювання персоналу в контексті цього напряму особливо важлива, оскільки на її основі формуються програми навчання. Багато організацій інтуїтивно визначають потребу персоналу у навчанні, що призводить до неефективного витрачання бюджету на навчання та розвиток [2, с.35].

Крім того, результати оцінювання персоналу використовуються для формування кадрового резерву: спочатку на етапі відбору робітників у кадровий резерв, а потім при оцінюванні ефективності підготовки резервістів до зайняття нових посад. Таким чином, результати оцінювання персоналу стають базисом для планування кар'єри працівників компанії та кадрового планування [24].

Оцінювання персоналу також відіграє суттєву роль у програмах мотивації та стимулювання персоналу. Програми стимулювання та мотивації, що ґрунтуються на результативності праці конкретних працівників, враховують

показники оцінювання працівників. Ряд авторів зазначає, що ефективна «реалізація системи мотивації потребує оцінювання персоналу» [14, с.72].

Розглянемо елементи системи оцінювання персоналу (рис.1.3). Усі елементи системи оцінювання перебувають у тісному взаємозв'язку один з одним. Зміна одного елемента може сильно вплинути інший елемент системи оцінювання. Суб'єкт, об'єкт та предмет оцінювання – це основні та базові елементи системи оцінювання персоналу. Суб'єкт оцінювання – це той, хто проводить оцінювання [39, с.19].

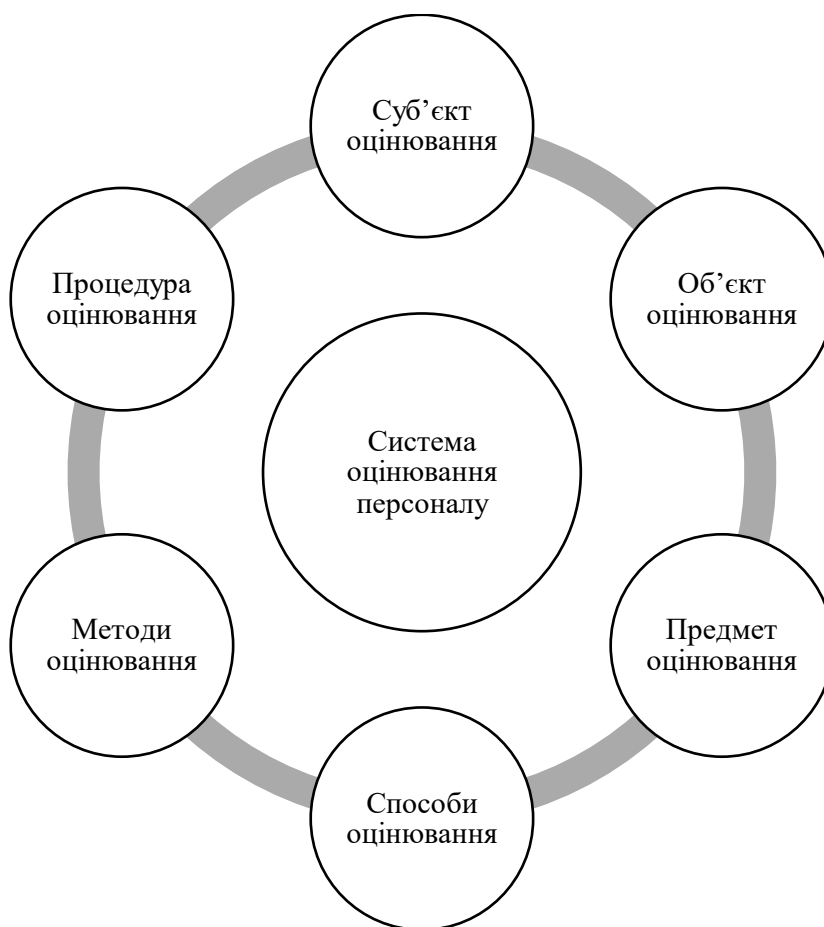


Рисунок 1.3 – Елементи системи оцінювання персоналу

Джерело: складено автором за даними [3;12;18;24;35]

Суб'єктами оцінювання можуть бути керівник та робітники служб управління персоналом, безпосередній керівник, зовнішній експерт, колеги, клієнти, споживачі, сам співробітник. Об'єкт оцінювання – індивід, що у процесі оцінювання ролі сприймає боку [13].

Наступний елемент системи оцінювання персоналу – способи оцінювання, серед яких виділимо оцінювання потенціалу, оцінювання індивідуального внеску та атестацію персоналу. Останній елемент у системі оцінювання персоналу – це процедура оцінювання персоналу. Процедура оцінювання персоналу є ланцюжок послідовних етапів, кожен із яких має особливості [39].

Отже, на нашу думку оцінювання персоналу – це один із напрямів діяльності підприємства з управління персоналом, направлених на ідентифікацію ступеня відповідності індивідуальних і професійних якостей кожного робітника посадовим вимогам і критеріям займаної посади чи посади, яку він претендує.

1.2 Методичні засади аналізу ефективності системи оцінювання персоналу в організації

Оцінювання персоналу забезпечує систему управління інформацією, яка потрібна на підвищення ефективності процесів управління персоналом й у кінцевому підсумку діяльності організації загалом. Як багатоцільова функція в системі управління персоналом, оцінювання персоналу дозволяє здійснювати стратегічні зміни у всіх фазах управління трудовим потенціалом: формування, розвиток і використання. Щоб оцінювання персоналу стало потужним інструментом підвищення ефективності праці працівників всіх рівнях управління, необхідна її інтеграція коїться з іншими підсистемами управління персоналом організації [14].

Розробка критеріїв для проведення аналізу ефективності системи оцінювання персоналу дозволить показати керівництву організації через систему параметрів, що вимірюються в динаміці, результати діяльності фахівців служби управління персоналом у рамках окремого кадрового процесу, а в довгостроковій перспективі позначиться на підвищенні ефективності реалізації стратегії організації за рахунок підвищення якості та конкурентоспроможності трудового потенціалу [24].

Аналіз ефективності системи оцінювання персоналу – це складне завдання, багато в чому через відсутність чіткої, адаптованої до вітчизняних умов методики проведення такого аналізу. До елементів системи оцінювання відносять: суб'єкт оцінювання, об'єкт оцінювання, предмет оцінювання, критерії оцінювання, метод оцінювання, періодичність проведення оцінювання, інтеграція з іншими підсистемами управління персоналом [13].

Як суб'єкт оцінювання найчастіше виступає безпосередній керівник. Саме він дає характеристику оцінюваному робітнику. Але як суб'єкт оцінювання може виступати і атестаційна комісія, до складу якої входять керівники підрозділів, експерти. Оцінювання цими особами може стати необ'єктивною з низки причин. Тобто, якщо ці працівники не мають ділового контакту з оцінюваним працівником і не знають його обов'язків, вони можуть не зрозуміти причини невиконання того чи іншого завдання (в цьому випадку, розглядаються ті причини, які не залежали від самого робітника).

Як об'єкт оцінювання може виступати окремо взятий працівник (наприклад, якщо проводиться атестація), а також можуть виступати і кілька працівників або підрозділ. Результатом оцінювання, що показує ефективність оцінювання, стає кількість працівників, які пройшли оцінку. Як предмет оцінювання може виступати діяльність, конкретні навички та здібності, компетенції, цілі [39].

Для оцінювання повноти розроблених критеріїв оцінювання персоналу, їх відповідності виконуваній роботі та кількості можна використовувати соціологічне опитування, що представляє анкетування робітників, спрямоване виявлення задоволеності працівників діючими критеріями. Таке анкетування краще проводити анонімно, тому що необхідно отримати інформацію для вдосконалення системи оцінювання [28].

Вибір методу оцінювання найчастіше пов'язаний з родом діяльності організації. Так, в органах державного управління цю процедуру жорстко регламентовано і формалізовано. У комерційних структурах немає такої формалізованості, і можуть використовуватися і нетрадиційні методи оцінювання (наприклад, МВО, KPI). Відповідно до цих методів встановлюються стандарти

результативності праці для кожного працівника та визначаються критерії їх оцінювання, визначаються терміни проведення оцінювання, проводиться обговорення результатів оцінювання та оформляється документація щодо проведеної оцінювання [24].

Наразі розробляються та апробуються різноманітні моделі та методики оцінювання персоналу, проте загальноприйнятої методики досі немає ні в Україні, ні за кордоном. Тому складно визначити наскільки підходять обрані методи проведення оцінювання персоналу для конкретного підприємства та чи забезпечує сукупність методів ефективність системи оцінювання персоналу в організації.

Важливим критерієм для аналізу ефективності системи оцінювання персоналу є періодичність проведення такого методу, як атестація. При цьому дуже важливо, щоб результат оцінювання був не за останні дні роботи, що передували оцінці, а була можливість вивчити результати діяльності за весь період (при атестації цей період може три роки і більше) [3].

Ефективна система оцінювання персоналу, на нашу думку, має бути інтегрована з іншими підсистемами управління персоналом, наприклад, з підсистемою управління наймом та обліком персоналу, з підсистемою управління розвитком персоналу, підсистемою управління мотивацією поведінки працівників, підсистемою управління трудовою діяльністю, підсистемою інформаційного забезпечення управління персоналом тощо. Це означає, що з підвищення ефективності системи оцінювання вона має бути реально працюючим інструментом впливу організаційне поведінка працівників, а чи не існувати у створенні формально. Великий інтеграційний потенціал має формування системи оцінювання з урахуванням компетентнісного та інших підходів і підтверджується іншими авторами.

Деякі дослідники окремі групи виділяють екологічні чинники; фактор урахування груп інтересів та невдоволень, а також природно-біологічні, соціально-економічні, техніко-організаційні, соціально-психологічні тощо. Серед таких факторів слід зазначити: своєчасність, гнучкість, формування та підтримання високої культури поведінки та керівництва, застосування нових технологій

(інформаційних, управлінських), професіоналізм оцінювачів, застосування відповідних завдань методів оцінювання, наявність каналів комунікації, зворотний зв'язок, зацікавленість усіх сторін у результатах оцінювання, сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Ще одним із факторів є комплексність оцінювання, яка в ряді випадків досягається за допомогою переходу від персональної до колективної оцінювання та розширення кола основних критеріїв [3].

Обираючи ефективні методи оцінювання працівників доцільно дотримуватися певних принципів (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Принципи вибору методів оцінювання персоналу

Джерело: складено автором за даними [8, с.64]

Не менш важливо визначити ефект за рахунок зростання продуктивності праці персоналу шляхом ефективного контролю за їх роботою; ефект за рахунок скорочення чисельності зайнятих працівників; ефект за рахунок зростання якості робіт, а також ефект за рахунок чіткішого закріплення обов'язків за кожним працівником.

На додаток до аналізу економіки дій, вжитих для оцінки робочих місць і працівників, важливо визначити соціальну ефективність. Як позитивні зміни можна розглядати:

- поліпшення розміщення кадрів за результатами проведеної оцінювання;

- повнішу реалізацію трудового потенціалу працівників, розкриття їх здібностей;
- розвиток персоналу;
- забезпечення відповідності кваліфікації працівників вимогам робочих місць, а також забезпечення відповідності змісту праці інтересам та здібностям працівників;
- покращення соціально-психологічного клімату у колективі;
- зниження рівня конфліктності у створенні;
- покращення якості трудового життя;
- забезпечення стабільності персоналу; формування сприятливого іміджу організації, як роботодавця [7].

Негативні організаційні зміни можуть завдати шкоди особистості та здоров'ю працівників (перевантаження чи недовантаження деяких працівників через нерівномірний розподіл завдань, професійні захворювання, нещасні випадки на виробництві, стресові ситуації тощо). До показників, за допомогою яких можна виміряти соціальну ефективність заходів щодо покращення роботи та систем оцінки працівників, належать:

- скорочення кількості працівників, які не відповідають за рівнем кваліфікації вимогам робочих місць;
- скорочення обсягів понаднормових робіт для одного працівника;
- скорочення числа конфліктів у зв'язку з необґрунтованим звільненням персоналу;
- збільшення частки працівників, задоволених змістом праці та режимом роботи;
- зниження плинності кадрів [2].

Пропонуємо розглянути можливі показники ефективності системи оцінювання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Показники для аналізу ефективності системи оцінювання персоналу

Елементи системи оцінювання	Показники ефективності системи оцінювання	Можливий рівень показника		
		Незадовільний	Задовільний	Високий
1	2	3	4	5
Суб'єкт	Ступінь досягнення цілей адміністрації підприємства чи організації, у % (Визначається експертним шляхом)	0-49	50-79	80-100
	Працівники, які працюють за профілем	ні	-	є
	Питома вага працівників, які контактують по роботі зі робітником	0-49	50-79	80-100
Об'єкт	Ступінь досягнення цілей працівників у сфері підвищення якості трудового життя, у відс. (Визначається на основі опитувань працівників, проведених за результатами оцінювання)	0-49	50-79	80-100
	Питома вага працівників, кваліфікація яких вища за вимоги щодо посади	-	-	1-100
	Питома вага працівників, кваліфікація яких відповідає вимогам щодо посади	0-49	50-79	80-100
	Питома вага працівників, кваліфікація яких нижча за вимоги щодо посади	1-100	-	-
	Питома вага працівників, які отримали зауваження	80-100	11-79	0-10
	Питома вага працівників, які пройшли оцінку	0-49	50-79	80-100
	Питома вага працівників, які звільняються за результатами проведеної оцінювання внаслідок невідповідності кваліфікаційних вимог щодо посади	80-100	11-79	0-10
	Рівень достатності освіти	0-0,69	0,7-0,8	0,71-1
	Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників займаним посадам	0-0,69	0,7-0,8	0,71-1
Предмет	Досягнення цілей, встановлених на оцінюваний період	0-49	50-79	80-100
	Кількість дисциплінарних стягнень	2 и більше	-	1
	Рівень складності виконуваної роботи (показує відповідність складності виконуваної роботи рівню кваліфікації працівників)	0-49	50-79	80-100
Критерії	Рівень відповідності критеріїв виконуваної роботи	Не відповідають	Відповідають в більшій мірі	Відповідають
	Рівень відповідності повноти критеріїв виконуваної роботи	0-49	50-79	80-100
	Наявність кількісних показників	ні	-	є
	Кількість кінцевих показників	ні	-	є
Методи	Ступінь об'єктивності	низька	-	висока
Періодичність	Можливість отримання результатів оцінювання за кілька періодів	ні	-	є
Процедура	Наявність положення про оцінку	ні	-	є
	Наявність конкретної методики оцінювання результатів діяльності	ні	-	є
	Відсутність судових процесів за результатами проведеної атестації працівників	2 и більше	1	0

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
Інтеграція з іншими підсистемами керування персоналом	Питома вага (число) працівників, зарахованих до кадрового резерву організації за результатами оцінювання			
	Питома вага працівників, дані про результати оцінювання яких внесені до інформаційної бази даних системи управління персоналом для подальшого прийняття управлінських рішень	0-49	50-79	80-100
	Питома вага працівників, які отримали просування у професійному розвитку	0-49	50-79	80-100
	Питома вага працівників, спрямованих на навчання за результатами оцінювання			
	Поліпшення якості робіт у зв'язку з посиленням контролю	ні	-	так
	Питома вага звільнених через невідповідність посади			
	Стійкість кадрового складу (характеризується коефіцієнтами стабільності кадрів, плинності, сталості кадрів)			
	Питома вага працівників, для яких було прийнято рішення щодо зміни системи мотивації (премії, оклади, доплати за проф. майстерність) від загальної кількості тих, хто пройшов оцінку	0-49	50-79	80-100
	Економія фонду заробітної плати	ні	-	так

Джерело: складено автором за даними [7;8;18;38]

Слід зазначити, що від правильно підібраних показників аналізу ефективності системи оцінювання персоналу, що враховують специфіку діяльності конкретної організації, багато в чому залежатиме практична значимість цього інструмента.

Отже, ефективність оцінювання персоналу багато в чому залежить від ставлення до процедури самого працівника. Тому основним завданням організатора є уточнення цілей оцінювання персоналу. Тому на ефективність систем оцінювання персоналу впливає багато факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних. Для аналізу ефективності систем оцінювання персоналу рекомендується використовувати методи, які дозволяють проводити аналіз всередині окремих елементів системи оцінки. До таких елементів належать: суб'єкт, об'єкт, предмет оцінювання персоналу, методи, періодичність, процедура, і навіть інтеграція коїться з іншими підсистемами управління персоналом. Для кожного з елементів пропонуються свої показники та критерії оцінювання. Практичне застосування методики пов'язані з адаптацією до особливостей діяльності

організації, і навіть функціонування системи управління персоналом. Поелементний підхід до аналізу ефективності системи оцінювання персоналу дозволить як підвищити якість реалізації функції оцінювання персоналу, а й вплине ефективність управління персоналом організації загалом через можливості інтеграції системи оцінювання коїться з іншими підсистемами управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

2.1 Аналіз системи оцінювання персоналу в організації

ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» було створено в 1995 році. Основним видом діяльності є торгівлею автомобілями та легковими автотранспортними засобами. Підприємство розташоване в м. Київ за адресою Столичне шосе, буд.90.

Станом на 31.12.2022 року на підприємстві працювало 15 співробітників, серед них 7 працівників відносяться до основних відділів. Розглянемо організаційну структуру ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» на рис.2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структуру ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Джерело: складено автором за штатним розкладом ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

З рис.2.1 бачимо, що на підприємстві виокремлено 5 відділів, з них основними відділами є відділ торгівлі автомобілями, відділ продажу запасних частин та відділ післяпродажного обслуговування та гарантії, а обслуговуючими є відділ бухгалтерії та адміністративний відділ.

Працівники відділу торгівлі автомобілями виконують такі функції:

1. Продаж автомобілів. Основна функція відділу продажів автомобілів полягає у продажу автомобілів потенційним клієнтам. Це може включати в себе надання інформації про автомобіль, проведення тест-драйвів, оцінку обміну та укладання угод.

2. Управління інструментом. Відділ продажів автомобілів відповідає за управління інвентарем автомобілів на складі. Це включає прийом автомобілів на продаж, контроль за технічним станом і доглядом за автомобілями.

3. Маркетинг. Відділ продажів автомобілів відповідає за рекламу та просування автомобілів. Це може включати проведення заходів, рекламних кампаній і участь у виставках.

4. Обслуговування клієнтів. Відділ продажу автомобілів має забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Це може включати відповіді на запитання клієнтів, вирішення проблем і забезпечення задоволеності клієнтів.

5. Аналіз ринку. Відділ продажів автомобілів відповідає за аналіз ринку та визначення потреб клієнтів. Це дозволяє відділу продажів розробляти стратегії продажу, керувати інвентарем та покращувати обслуговування клієнтів.

Відділ продажу запасних частин до автомобіля виконує такі функції:

1. Продаж запасних частин. Основна функція відділу продажів запасних частин полягає у продажу запасних частин клієнтам, які потребують заміни пошкоджених або зношених деталей автомобіля. Це включає опис запасних частин, консультації щодо їх застосування, а також підбір і продаж необхідних комплектуючих.

2. Управління складом. Відділ продажу запасних частин відповідає за управління складом запасних частин. Це включає прийом поставок, зберігання, сортування і розподіл запасних частин на складі.

3. Обробка замовлень. Відділ продажів запасних частин обробляє замовлення на запасні частини від клієнтів та перевіряє їх наявність на складі. Це включає роботу з базами даних і програмними системами обліку запасних частин.

4. Консультації клієнтів. Відділ продажів запасних частин надає клієнтам консультації щодо вибору потрібних запчастин для їх автомобілів, а також допомагає визначитися з вибором виробників, моделей, марок тощо.

5. Управління запасами. Відділ продажів запасних частин відповідає за управління запасами запчастин, щоб підтримувати оптимальний рівень запасів та уникнути їх нестачі або надлишку.

Функції управління персоналом виконує менеджер з персоналу та директор підприємства. Розглянемо основні функції управління персоналом (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Основні функції управління персоналом на ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Функції	Зміст	Виконавці	Відповідальні особи
1	2	3	4
Планування кадрової політики	Розробка та впровадження стратегії управління персоналом, визначення вимог до кваліфікації та кількості співробітників	Генеральний директор, заступник генерального директора з продажу а/м	Генеральний директор
Підбір та найм персоналу	Визначення критеріїв підбору кандидатів, проведення співбесід, вибір найкращого кандидата, оформлення документів	Менеджер персоналу з	Керівники структурних відділів
Навчання та розвиток персоналу	Розробка та впровадження програм навчання та розвитку, проведення тренінгів, оцінка ефективності навчання	Керівники структурних відділів	Керівники структурних відділів
Оцінка продуктивності	Розробка систем оцінювання продуктивності працівників, проведення атестації та регулярного моніторингу продуктивності	Керівники структурних відділів, менеджер з персоналу	Генеральний директор
Управління персоналом	Контроль за виконанням обов'язків співробітниками, вирішення конфліктних ситуацій, мотивація та стимулювання співробітників	Керівники структурних відділів	Керівники структурних відділів

1	2	3	4
Планування та управління бюджетом	Розробка та контроль бюджету на оплату праці та інші кадрові витрати	Керівники структурних відділів, головний бухгалтер	Генеральний директор
Дотримання правових норм	Забезпечення дотримання трудового законодавства та інших нормативних актів, врегулювання конфліктів та претензій з боку працівників	Менеджер персоналу, головний бухгалтер	Генеральний директор

Джерело: складено автором за штатним розкладом ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

В цілому, саме менеджер з персоналу у торговій компанії є відповідальним за створення та підтримку ефективної та стійкої кадрової бази, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії.

Розглянемо структуру персоналу за рівнем освіти на рис.2.3.

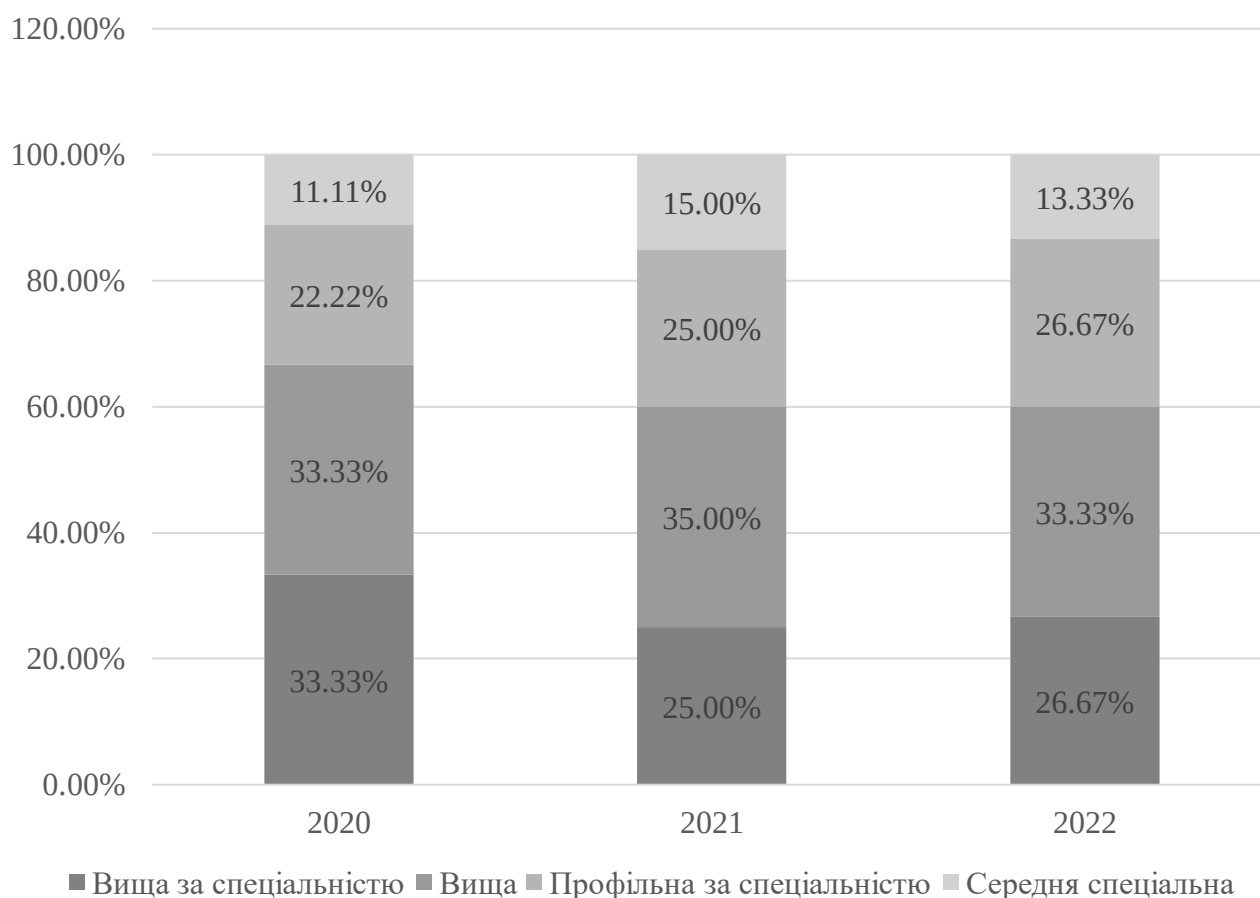


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» за рівнем освіти в 2020-2022 р.р., %

Джерело: складено автором за штатним розкладом ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

З рис.2.2 бачимо, що в 2020 році працівників, які мають профільну вищу освіту працювало 33,33% та їх частка скоротилась до 26,67% в 2022 році. Працівників, які мають профільну середню освіту, в 2020 році працювало 22,22% та їх частка виросла до 26,67%. Загалом працівників, які мають освіту, яка відповідає займаємі посаді (наприклад, головний бухгалтер має диплом магістра за спеціальністю «Облік та аудит») було 55,56% в 2020 році та та їх частка скоротилась до 53,33% в 2022 році.

Розглянемо структуру персоналу за функціоналом (рис.2.3).

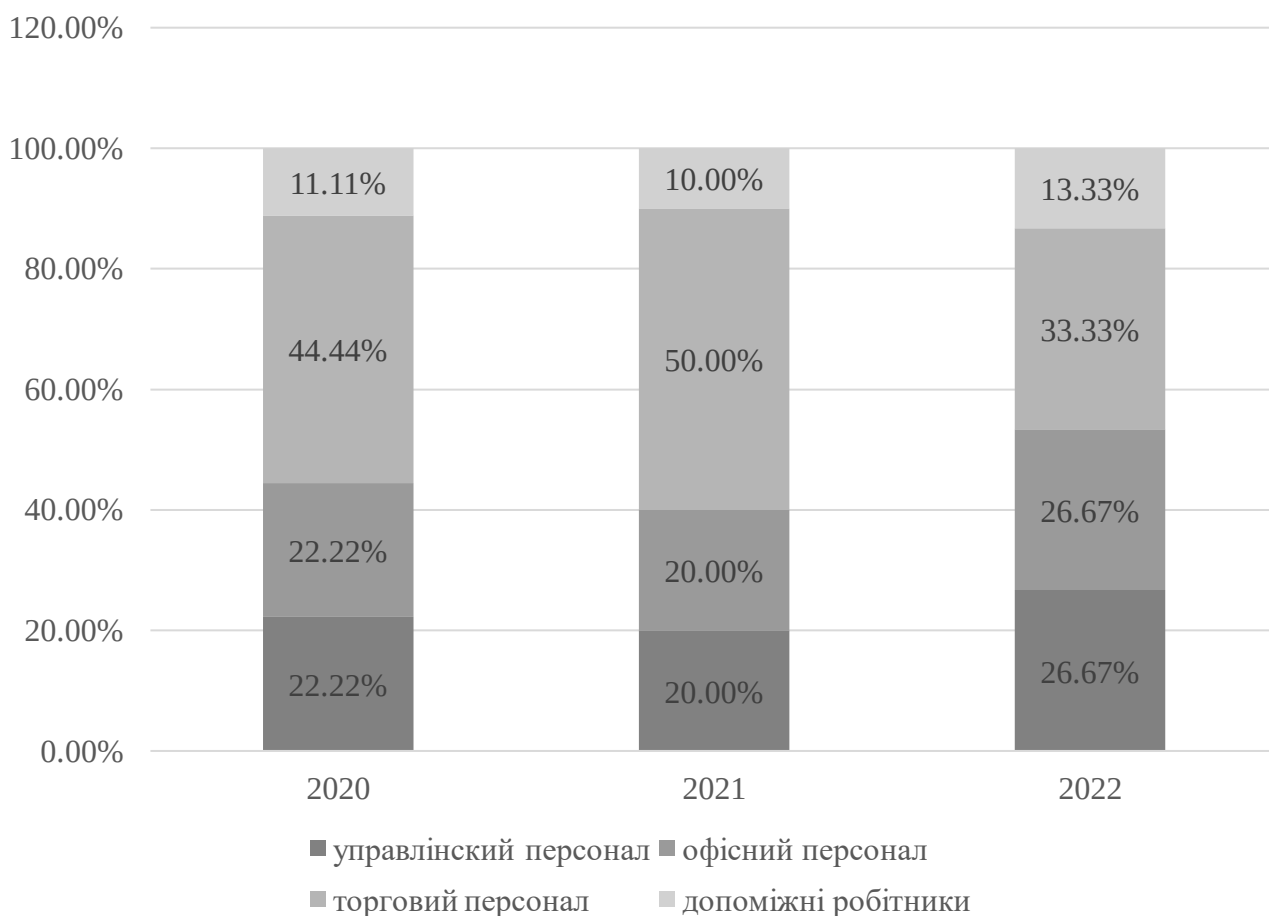


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» за функціоналом в 2020-2022 р.р., %

Джерело: складено автором за штатним розкладом ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

З рис.2.3 бачимо, що частка керівників виросла з 22,22% до 26,67% (тобто частка управлінського персоналу зависока). Частка офісного персоналу виросла з 22,22% до 26,67% (протягом 3 років це було 4 працівники). Частка торгового

персоналу скоротилась з 44,44% до 33,33% та частка фахівців складала 13,33% в 2022 році. Скорочення торгового персоналу може призвести до зниження прибутковості підприємства в подальшому, оскільки саме торговий персонал акумулює доходи підприємства.

Розглянемо динаміку персоналу та продуктивності праці ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» в 2020-2022 роках (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Показники оплати праці та продуктивності праці ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» в 2020-2022 роках

№	Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
					"+, -"	%	"+, -"	%
1	Чисельність персоналу, осіб	18	20	15	2	11,11%	-5	-25,00%
2	Фонд оплати праці, тис.грн.	6 547	10 578	6 958	4 031	61,57%	-3 620	-34,22%
3	Середньомісячна ЗП на підприємстві, грн	30 310	44 075	38 656	13 765	45,41%	-5 419	-12,30%
4	Продуктивність праці, тис.грн. /чол.	16 971	35 542	11 205	18 571	109,43%	-24 337	-68,47%

Джерело: складено автором за штатним розкладом та фінансовими результатами ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Чисельність персоналу зменшилась за 3 роки на 3 працівники. Причинами скорочення штату персоналу стали початок війни та введення воєнного стану. Це призвело до міграції населення, зменшення попиту на автомобілі (окрім автомобілів військового призначення або недорогих авто для волонтерів).

Частина персоналу виїхала закордон (2 жінки, які мали дітей), два чоловіки було залучено до ЗСУ. Ще одного працівника звільнило керівництво через те, що зменшились доходи підприємства та кілька місяців підприємство не працювало, а кілька місяців працювало в дистанційному режимі. Рівень оплати праці на підприємстві досить високий навіть для м. Київ та є високим на підприємствах-конкурентах. Порівняємо рівень оплати праці з середнім по м. Київ та рівнем оплати праці основного конкурента на рис.2.4.

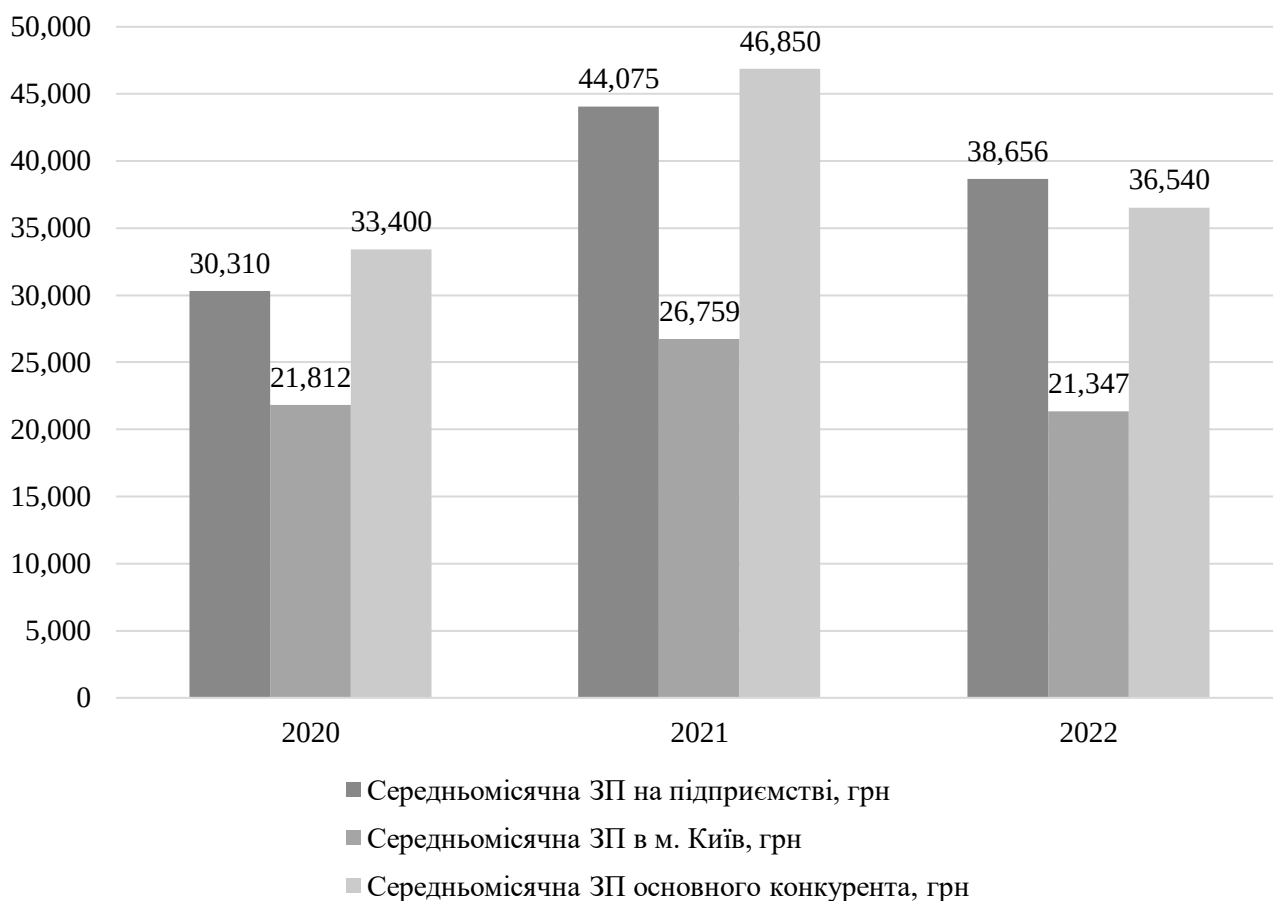


Рисунок 2.4 – Динаміка рівня оплати праці ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» у порівнянні в 2020-2022 р.р., грн.

Джерело: складено автором за штатним розкладом ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

З рис.2.4 бачимо, що рівень оплати праці на ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» досить високий відносно середнього по м. Київ, та був в 2020-2021 роках нижчим, ніж у основного конкурента та в 2022 році є вищим ніж у конкурентів та в середньому по м. Київ. Продуктивність праці з 2020 по 2022 рік знизилась на 33,98% через те, що підприємство не працювало весь рік повноцінно через війну та ракетні обстріли, а також через зниження попиту колишньої цільової аудиторії. На даний час цільовою аудиторією компанії є волонтерські організації, а тому довелось змінити пропозиції автомобілів на більш бюджетні та придатні для військових цілей.

Розглянемо алгоритм оцінювання персоналу ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» (рис.2.5).



Рисунок 2.5 – Схема оцінювання персоналу на ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Джерело: складено автором за штатним розкладом ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Система оцінювання персоналу ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» включає такі елементи:

1. Визначення ключових компетенцій кожної посади для підприємства. Проводиться при створенні нової посади керівником відділу, затверджується директором та узгоджується менеджером по персоналу відповідно до класифікатора професій.

2. Розробка системи оцінювання персоналу підприємства. Головним критерієм оцінювання персоналу на даному підприємстві є виконання плану продаж для основних відділів, для працівників бухгалтерії основними критеріями є своєчасність подання бухгалтерської та податкової звітності у відповідні державні контролюючі органи, а також відсутність помилок та штрафів при поданні даної звітності, а також швидке та коректне виконання завдань від генерального директора стосовно формування аналітичних звітів по динаміці продаж, дебіторської заборгованості та фінансових результатів.

3. Оцінка виконання працівником його завдань та досягнень за ключовими показниками ефективності. На даному підприємстві проводиться систематично моніторинг обсягів продаж для відділів продаж (за відділом та окремо за кожним співробітником), а також фіксуються скарги щодо якості надання післяпродажного обслуговування. Щодо працівників відділу адміністрації, то оцінювання діяльності працівників не проводиться, а керівник аналізує рівень компетенції або якість роботи працівників тільки тоді, коли вони перестають виконувати свої функціональні обов'язки.

4. Оцінювання професійних та особистісних якостей працівника, таких як комунікабельність, вміння працювати у колективі, відповідальність не проводиться, що є недоліком, оскільки від даних якостей залежить рівень продаж та репутація компанії. Оцінка надається без застосування будь-яких методик оцінювання особисто директорам та керівниками відділів, а така оцінка часто буває суб'єктивною.

5. Зворотній зв'язок та розробка індивідуальних планів розвитку працівника не здійснюється. Працівники, через малу кількість штату, майже не мають можливостей кар'єрного зростання, а стимулювання персоналу проводиться за допомогою виплати премій та бонусів.

6. Розробка системи стимулювання та мотивації персоналу, заснованої на результативності та ефективності. Така система існує, але має ряд недоліків. По-перше, оцінюються тільки такі показники як обсяги продаж відносно торгового персоналу, але продажі залежать не тільки від зусиль працівників, а і від зовнішніх

факторів. Тому було б актуальніше аналізувати кількість звернень клієнтів, за якими відбулась продаж товарів та враховувати окремо продаж товарів зі знижками та товару без будь-яких знижок та дорогого товару.

7. Оцінка ефективності роботи відділу кадрів не проводиться. Головною функцією менеджера з персоналу вважається підбір та найм персоналу, а тому не проводиться оцінювання вкладу менеджера з персоналу в розвиток персоналу.

Результатами оцінювання персоналу в 2020-2022 роки, хоча воно і не проводилось з дотриманням необхідних вимог, не були сформульовані критерії оцінювання та до персоналу не було донесено умови оцінювання, стало преміювання працівників.

Винятком є тільки торговий персонал, якому на початку звітних періодів оголошували план, який потрібно виконати та розмір преміальних виплат залежав від виконання плану. Однак, оцінювання персоналу не проводиться регулярно, що заважає своєчасно виявляти проблеми.

При цьому, оцінювання персоналу проводиться перед тим, як найняти працівника на роботу. Критеріями такого оцінювання є наступні:

1. Досвід роботи: Досвід роботи кандидата є одним із ключових критеріїв при оцінці його найму на посаду. Резюме кандидата та відповіді на питання, пов'язані з його досвідом роботи, є основою для висновків щодо його здатності виконувати завдання, пов'язані з новою посадою. Співбесіду проводить менеджер з персоналу та майбутній безпосередній керівник працівника.

2. Професійні навички та знання. Кандидат повинен мати необхідні знання та навички для виконання роботи, пов'язаної з посадою. Оцінка професійних навичок проводиться шляхом розгляду дипломів, сертифікатів, а також задання відповідних питань на співбесіді.

3. Комунікативні навички. Кандидат повинен мати гарні комунікативні навички, які дозволять йому ефективно спілкуватися з колегами, керівництвом та клієнтами, особливо для торгового персоналу. Критерії оцінювання у разі можуть включати ясність і чіткість висловлювання думок, вміння слухати і запитувати, адекватність відповіді питання.

4. Адаптивність. Кандидат повинен виявляти гнучкість та адаптивність до нових умов роботи.

5. Потенціал для зростання. Кандидат повинен демонструвати прагнення до саморозвитку, покращення своїх професійних навичок та знань, а також бажання рости всередині компанії.

6. Особисті якості. Особисті якості, такі як відповідальність, ініціативність, працьовитість суб'єктивно оцінюються менеджером з персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що на ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» побудована система оцінювання персоналу, але вона має рід недоліків. Процес оцінювання є суб'єктивним, оцінка проводиться тільки для торгового персоналу, а мотивація адміністративних відділів проводиться за результатами роботи торгових відділів. Окрім того, оцінювання торгового персоналу проводиться тільки за одним критерієм (обсяги продаж), а не враховуються інші критерії. Однак, проводиться повноцінне оцінювання персоналу при прийомі на роботу кандидатів.

2.2 Оцінка ефективності системи оцінювання персоналу в організації

Проаналізуємо ефективність системи оцінювання персоналу ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» 2020-2022 р.р за допомогою показників.

По-перше, метою оцінювання персоналу є визначення ефективної системи мотивації персоналу, однак, вже було виявлено, що частково ефективно оцінюється торговий персонал та взагалі не проводиться якісного оцінювання роботи бухгалтерії та адміністративного відділу.

Відсутні конкретні критерії оцінювання працівників, окрім торгового персоналу, що знижує мотивацію їх трудової діяльності. Окрім того, не фіксуються результати оцінювання персоналу, відсутнє Положення про оцінювання персоналу. З одного боку, оцінювання персоналу може мати негативний ефект психологічного тиску на працівників, а з іншого, сприятиме підвищенню мотивації, посилить трудову дисципліну персоналу.

Розглянемо показники руху персоналу в 2020-2022 роках в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» в 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, 2021/2020	Відхилення, 2022/2021
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	18	20	15	2	-5
Чисельність прийнятого протягом року персоналу, чол.	1	3	0	2	-3
Звільнено персоналу протягом року, чол.	3	1	5	-2	4
Неминуче звільнених працівників, чол.	2	0	4	-2	4
Коефіцієнт плинності персоналу, %	5,56	5,00	6,67	-0,56	1,67
Коефіцієнт стабільності персоналу (стаж роботи в компанії понад 5 років)	72,22	57,14	53,33	-15,08	-3,81

Джерело: складено автором за штатним розкладом та фінансовими результатами ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Коефіцієнт плинності персоналу є важливим показником з метою оцінювання рівня утримання персоналу для підприємства. Зростання коефіцієнта плинності може свідчити про проблеми в організації. Причинами зростання показника стали фактори, які не залежать від керівництва підприємства, такі як війна. Через ракетні обстріли частина персоналу звільнилась та виїхала закордон, а 2 працівників забрали до ВСУ. Загалом, на підприємстві низька плинність кадрів, оскільки основним мотивом для працівників є рівень оплати праці.

Коефіцієнт стабільності персоналу знизився з 72,22% до 53,33% за вищезазначеними причинами (звільнення персоналу в 2022 році через фактори, на які підприємство має малий вплив). При цьому, зниження стабільності колективу негативно впливає на виробничі процеси, адже чим довше колектив працює разом, тем менше конфліктів і люди вже навчені як пристосовуватись один до одного, вони ефективніше комунікують, а тому більш якісно та швидко виконують свої посадові обов'язки.

Проаналізуємо показники абсентеїзму в 2020-2022 роках (рис.2.6).

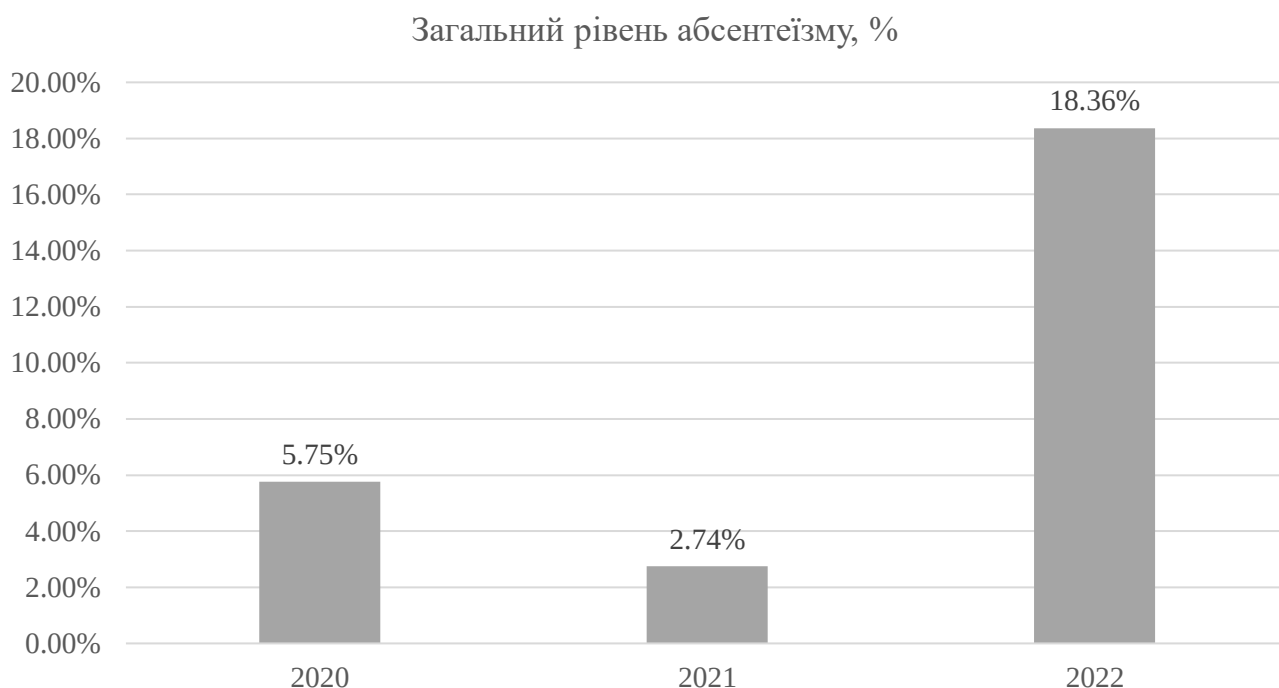


Рисунок 2.6 – Рівень абсентеїзму на ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» в 2020-2022 р.р., %

Джерело: складено автором за штатним розкладом та фінансовими результатами ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Як бачимо, в 2022 році рівень абсентеїзму виріс, що було викликано невизначеністю умов праці, війною в країні, високим рівнем небезпеки переміщення по м. Київ в певні місяці 2022 року. Окрім того, даний показник не аналізується та не впливає на оплату праці, що і привело до його підвищення.

Відповідно до виконання плану продаж проаналізуємо ступінь досягнення цілей керівництва в 2020-2022 роках (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Досягнення цілей керівництва ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» в 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022
Виконання плану продаж	93,70%	119,22%	98,60%
Ступінь досягнення цілей адміністрації підприємства	високий	високий	високий
Частка працівників, які працюють за профілем	66,67%	70,00%	66,67%

Джерело: складено автором за штатним розкладом та фінансовими результатами ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Як бачимо, в 2020-2022 роках ступінь досягнення цілей керівництва була високою, але за цілі було взято лише 1 критерій, такий як виконання плану продаж. Частка працівників, які працюють за профілем, виросла в 2021 році та знову зменшилась в 2022 році і склала 66,67%. Зокрема, частина торгового персоналу не має освіти за фахом, але має досвід роботи в торговій сфері та вищу освіту, що дозволяє їм виконувати успішно свою роботу.

Розглянемо відповідність кваліфікації працівників посаді, яку вони займають в 2020-2022 роках в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Відповідність кваліфікації працівників посаді, яку вони займають ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» в 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, 2022/2020
Питома вага працівників, кваліфікація яких вища за вимоги щодо посади	27,78%	35,00%	33,33%	5,56%
Питома вага працівників, кваліфікація яких відповідає вимогам щодо посади	50,00%	60,00%	60,00%	10,00%
Питома вага працівників, кваліфікація яких нижча за вимоги щодо посади	22,22%	5,00%	6,67%	-15,56%
Питома вага працівників, які отримали зауваження	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%
Питома вага працівників, які пройшли оцінювання	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Питома вага працівників, які звільняються за результатами проведеної оцінювання внаслідок невідповідності кваліфікаційних вимог щодо посади	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Джерело: складено автором за штатним розкладом та фінансовими результатами ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Питома вага працівників, кваліфікація яких вища за вимоги щодо посади склала в 2020 році 27,78% та зросла до 33,33%, так, наприклад, бухгалтер має 2 вищих освіти та закінчив різні профільні курси. Однак, оскільки штат малий, то немає можливості підвищити бухгалтера, оскільки посада головного бухгалтера одна і вже зайнята.

Питома вага працівників, кваліфікація яких відповідає вимогам щодо посади зросла до 60% в 2022 році та 6,67% працівників не відповідає рівню кваліфікації (це провідний фахівець з продажу).

Оцінювання працівників щодо їх відповідності посадам, які вони займають не проводилась в 2020-2022 роках, що вказує на неефективність системи оцінювання персоналу.

На нашу думку, слід провести опитування працівників компанії, яке покаже результати соціального опитування працівників компанії, щодо рівня задоволеності існуючою системою оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП».

Загалом в опитуванні приймало участь 13 працівників ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП», що становить 86,6% від загальної чисельності штата компанії. Цей показник свідчить про готовність працівників бути залученими до процесів змін у 2023 році. Опитувальник в себе включав 10 запитань до працівників компанії. Для систематизації інформації щодо результатів опитування, був використаний сервіс Google Forms.

Результати опитування персоналу компанії, можна побачити на рис. 2.8. На гістограмі чітко спостерігається, що з 13 осіб, лише 3 (23,07%) працівника повністю задоволені системою оцінювання в компанії, 1 (7,7%) працівника влаштовує та 9 (69,2%) не задоволені. Це свідчить про неналагоджену процедуру оцінки персоналу.

Отже, на нашу думку, за результатами оцінювання, стає зрозуміло, що у компанії відсутні більшість критеріїв оцінювання персоналу та керівники майже не приділяють цьому увагу. Більшість персоналу це не влаштовує, знижується мотивація, працівники хочуть, щоб проводилось оцінювання їх роботи, задля покращення своєї праці в компанії. Враховуючи кількість працівників, що прийняли участь в опитуванні, бачимо зниження відсотка абсентеїзму в 2023 році, так як персоналу компанії хоче змін і готовий приймати участь у зборах та анкетуванні, а до умов життя під час військового стану в країні люди звикають.

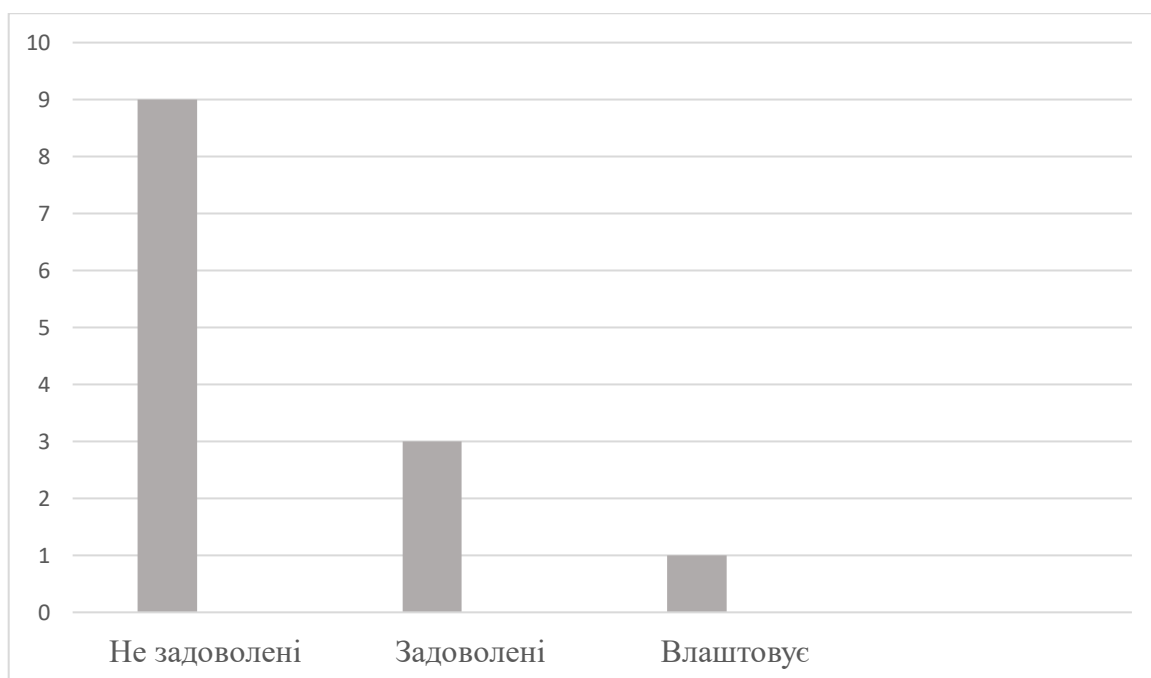


Рисунок 2.8 – Результати опитування персоналу компанії, щодо рівня задоволеності існуючою системою оцінювання персоналу в компанії на 2023 рік.

На нашу думку, цікаво проаналізувати взаємозв'язок між виплатою премій та досягненнями персоналу. Проаналізуємо динаміку та частку виплати премій (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка та частка виплати премій ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» в 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	Відхилення	
				Тис.грн.	%
1. Основна заробітна плата	14 200	17 800	17 100	2 900	20,42
2. Додаткова заробітна плата – всього	12 911	26 275	19 056	6 145	47,60
у тому числі:					
– премії за результати	12 911	26 275	19 056	6 145	47,60
3. Інші надбавки – всього	3 200	0	2 500	-700	-21,88
у тому числі:					
– матеріальна допомога	3 200	0	2 500	-700	-21,88
4. Загальний фонд оплати праці	30 311	44 075	38 656	8 345	27,53

Джерело: складено автором за штатним розкладом та фінансовими результатами ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Отже, рівень основної заробітної плати, завдяки індексації виріс на 210,42%, а рівень преміальних виплат виріс на 47,6% та інші надбавки зменшились на 21,88%.

Структура заробітної плати наведена на рис.2.7. Отже, найбільшою є частка преміальних виплат, яка складає 49,3%. При цьому, підприємство планує на рік рівень преміальних виплат 50%, тобто, в 2021 році підприємство перевиконало план продаж, але не довиконувало в 2020 та 2022 роках. При цьому, рівень преміальних виплат відділу адміністрації залежав від продаж, а не від конкретних результатів роботи відділу адміністрації та бухгалтерії.

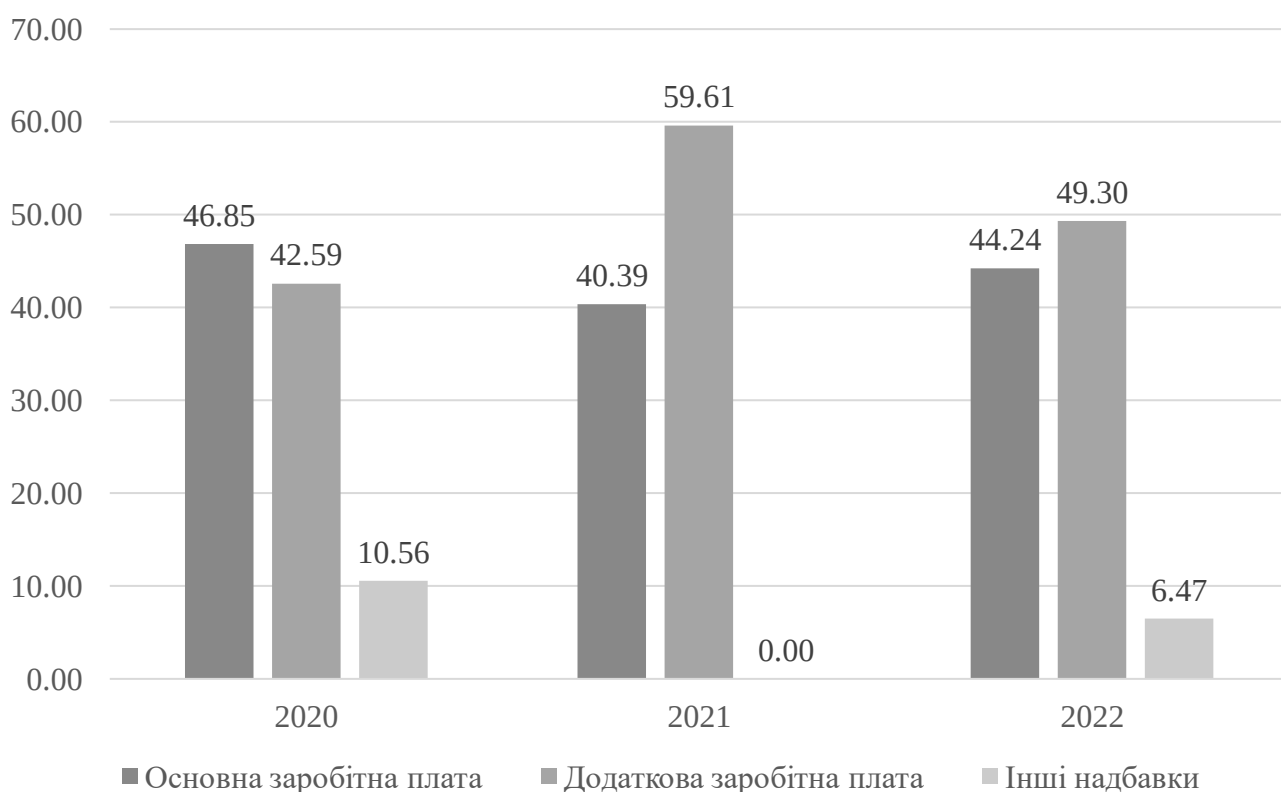


Рисунок 2.7 – Структура заробітної плати ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» у порівнянні в 2020-2022 р.р., %

Джерело: складено автором за штатним розкладом та фінансовими результатами ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Проаналізуємо рівень участі працівників підприємства в оцінці персоналу (ті, хто оцінював, а об'єктом оцінку є весь персонал підприємства)(табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Рівень участі працівників підприємства в оцінці персоналу в 2020-2022 роках

Відділ	Посада	Рівень участі
1	2	3
Адміністрація	Генеральний директор	розробляє критерії оцінювання (узгоджує план продаж)
Адміністрація	Менеджер з персоналу	
Адміністрація	Заст. Ген. директора з продажу а/м	розробляє план продаж, пропонує директору відсоток преміальних виплат працівникам
Адміністрація	Фахівець з інформаційних технологій	-
Адміністрація	Водій	-
Відділ торгівлі автомобілями		
Відділ торгівлі автомобілями	Провідний фахівець з управління товарними запасами	-
Відділ продажу запасних частин		
Відділ продажу запасних частин	Начальник відділу продажу запасних частин	проводить оцінку персоналу свого відділу стосовно їх внеску у виконання плану продаж
Відділ продажу запасних частин	Провідний фахівець з продажу запасних частин	-
Відділ післяпродажного обслуговування та гарантії		
Відділ післяпродажного обслуговування та гарантії	Провідний фахівець з післяпродажного обслуговування та гарантії	-
Бухгалтерія		
Бухгалтерія	Головний бухгалтер	Подає директору на розгляд рівень виплати премій працівникам відділу за своєю суб'єктивною оцінкою

Джерело: складено автором за спостереженнями

Отже, було виявлено, що відсутні конкретні критерії оцінювання працівників, окрім торгового персоналу, що знижує мотивацію їх трудової діяльності, не фіксуються результати оцінювання персоналу, відсутнє Положення про оцінювання персоналу. Виріс показник абсентеїзму до 18,36:% в 2022 році, причиною чого, серед інших факторів, є відсутність кореляції між оцінкою трудової дисципліни та оплатою праці. Виявлено, що в 2020-2022 роках не

проводилась оцінка працівників щодо їх відповідності посадам, які вони займають, що вказує на неефективність системи оцінювання персоналу. Відсутні критерії оцінювання персоналу бухгалтерії та адміністративного відділу. Також виявлено, що оцінка працівників щодо їх відповідності посадам, які вони займають не проводилась. Тож можемо зробити висновки, що система оцінювання персоналу на ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» слабо розвинена, має ряд недоліків: оцінювання проводиться тільки за одним критерієм, компанія не фіксує результати проведення оцінювання персоналу та повністю відсутні критерії оцінювання персоналу двох підрозділів. Саме тому система потребує удосконалення, оскільки негативно впливає на мотивацію персоналу.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

3.1 Основні напрями удосконалення оцінювання персоналу в організації

Оцінювання персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами. У ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» необхідно удосконалити процес оцінювання, розробивши чіткі та конкретні критерії оцінювання, введення системи фіксації результатів, встановлення кореляції між оцінкою трудової дисципліни та оплатою праці, регулярні оцінювання працівників та розробивши критерії оцінювання для бухгалтерії та адміністративного відділу. Це дозволить виявити проблемні місця та підвищити ефективність роботи працівників, що в свою чергу позитивно позначиться на розвитку компанії в цілому.

З огляду на виявлені в попередньому розділі проблеми, пропоную такі напрями удосконалення оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Джерело: розроблено автором

Відповідно до напрямів удосконалення оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП», запропонованих на рис.3.1, визначимо конкретні заходи з удосконалення оцінювання персоналу:

- створити електронну базу для збереження результатів оцінювання;
- автоматизувати процес обробки результатів. Ця процедура необхідна для зняття додаткового навантаження зі спеціалістів. Тим самим вони зможуть більше часу приділяти зворотному зв'язку із співробітниками.
- розробити новий інструмент для оцінки компетенції «Продуктивність мислення», оскільки аналіз методів, що застосовуються компанією, показав, що варіативність методів для вимірювання даної компетенції невелика, а також існують значні витрати на проведення оцінки методами, що використовуються в даний момент;
- розробити чіткі та конкретні критерії оцінювання працівників для кожної посади відповідно до їхніх обов'язків та вмінь. Критерії повинні бути зрозумілими та доступними для всіх працівників і повинні бути прозоро відображені в Положенні про оцінювання персоналу.
- розробити критерії оцінювання для бухгалтерії та адміністративного відділу, що дозволить оцінити їх роботу та виявити можливі проблеми.

Окрім того, важливо пам'ятати, що процес оцінювання персоналу має бути прозорим та справедливим для всіх працівників, а критерії оцінювання повинні бути зрозумілими та доступними для всіх.

Розглянемо сутність та необхідні кроки для удосконалення оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП».

Створення електронної бази для збереження результатів оцінювання персоналу може значно полегшити процес зберігання інформації та допомогти зберігати її в структурованому та організованому вигляді. Це також може допомогти забезпечити більшу точність та надійність результатів оцінювання, що, в свою чергу, може підвищити ефективність та продуктивність персоналу. За допомогою електронної бази можна зручно та швидко відслідковувати прогрес кожного працівника, оцінювати його навички та знання, а також встановлювати

цїлі для подальшого розвитку. Крім того, електронна база може забезпечити більшу конфіденційність даних та їх захист від несанкціонованого доступу.

Розглянемо послїдовність створення електронної бази для збереження результатів оцінювання персоналу:

Визначити необхідну структуру бази даних. Розглянуте, які дані необхідні для зберігання, які формати даних будуть використовуватись та які зв'язки між даними необхідно встановити.

1. Обрати платформу для створення бази даних. Існує багато різних програм та сервісів для створення баз даних, таких як Microsoft Access, Google Sheets, MySQL та багато інших. Пропонуємо обрати платформу Microsoft Access.

2. Створити таблиці та поля для зберігання даних. Визначити, які таблиці та поля необхідні для зберігання різних типів даних, таких як імена, дати, результати оцінювання та інші.

3. Налаштувати права доступу до бази даних. Визначити, хто повинен мати доступ до бази даних та який рівень доступу потрібен для кожного користувача. Визначити, які дані будуть доступні для кожного користувача. Повні права будуть надані менеджеру з персоналу та директору.

4. Створити форми для введення та редагування даних. Визначити, які дані користувачі будуть вводити та які формати даних вони будуть використовувати. Створити форми, які дозволяють користувачам легко вводити та редагувати дані.

5. Визначити, які звіти та аналізи даних можуть знадобитися. Врахувати ці потреби при створенні бази даних, щоб забезпечити зручність аналізу та використання даних.

6. Забезпечити захист даних. При створенні електронної бази даних необхідно враховувати заходи безпеки, щоб запобігти несанкціонованому доступу до даних. Пропонуємо застосовувати методи шифрування та автентифікації, щоб забезпечити захист даних.

7. Слід забезпечити резервне копіювання даних, щоб запобігти втраті даних у разі технічних проблем або непередбачуваних обставин.

8. Провести навчання для користувачів роботі з базою даних та забезпечити інформаційну підтримку користувачів за потреби.

Тож створення електронної бази для зберігання результатів оцінювання може значно спростити збереження, оновлення та аналіз даних. Важливо враховувати всі потреби користувачів та забезпечувати безпеку даних для досягнення максимальної користі від створення такої бази.

Автоматизація процесу обробки результатів оцінювання персоналу може значно спростити та прискорити процедуру. Замість того, щоб вручну обробляти та аналізувати результати, програмне забезпечення може виконувати цю роботу автоматично. Для автоматизації процесу обробки результатів оцінювання персоналу пропонуємо проводити наступні етапи:

- проведення збору даних про оцінку персоналу. Використання електронної форми для оцінювання персоналу, дозволить автоматично збирати дані про кожного співробітника;
- проведення аналізу результатів. Програмне забезпечення допоможе проводити аналіз результатів оцінювання та відображати результати в зручному форматі для подальшого аналізу;
- повідомлення результатів оцінювання працівникам. Доцільно створити автоматичне розсилання результатів оцінювання співробітникам та керівникам;
- зберігання даних. Електронна база даних з результатами оцінювання персоналу може забезпечити зручне та безпечне зберігання даних;
- забезпечення автоматичної генерації звітів та аналітики для керівників та HR-відділу.

Застосування такої системи може допомогти підвищити ефективність процесу оцінювання персоналу, зменшити навантаження на спеціалістів, а також покращити зворотний зв'язок між співробітниками та керівництвом.

Окрім того, для автоматизації процесу оцінки можна використовувати спеціалізовані онлайн-платформи, які надають доступ до тестів та інструментів оцінювання. Наприклад, такими платформами можуть бути Qualtrics,

SurveyMonkey, AssessFirst, та інші. Вони дозволяють створювати та адмініструвати тести та опитування, збирати та аналізувати дані, забезпечують можливість зворотного зв'язку з працівниками та генерувати звіти. Розглянемо переваги та недоліки використання платформ Qualtrics, SurveyMonkey, AssessFirst в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняння переваг та недоліків використання платформ Qualtrics, SurveyMonkey, AssessFirst для автоматизації процесу оцінювання персоналу в організації

Програма	Переваги	Недоліки	Вартість
1	2	3	4
Qualtrics	– Надає можливість проводити опитування та збирати дані в режимі реального часу; – Має велику кількість інструментів для створення опитувань, анкет та інших форм збору даних; – Дозволяє створювати спеціалізовані опитування для вимірювання конкретних компетенцій та навичок; – Має вбудовані засоби аналізу даних та підготовки звітів	– Відносно висока вартість використання платформи; – Для користування деякими інструментами необхідні додаткові знання в області статистики та дослідницьких методів; – Використання надмірно складних опитувань може вплинути на відповідальність учасників опитування та якість зібраних даних.	Вартість використання складається з абонентської плати та додаткових платежів за кількість опитувань та об'єм збираємих даних. Від 2000 дол. США до 10 000 дол. США за рік
AssessFirst	– Спеціалізована платформа для оцінки навичок та компетенцій кандидатів; – Використовує наукові методи та алгоритми для оцінки кандидатів; – Надає можливість створювати тестові завдання та підвищувати ефективність відбору кандидатів; Має широкі можливості налаштування тестів та аналізу даних	– Висока вартість користування платформою; – Не надає можливості проводити загальні опитування та дослідження; – Необхідність знань у галузі психології та оцінки персоналу для ефективного використання платформи	вартість пакету Basic починається від 240 євро на місяць за 1 користувача, пакет Premium - від 440 євро на місяць за 1 користувача, а пакет Enterprise - доступний за індивідуальною ціною і залежить від потреб користувача

Продовження табл.3.1			
1	2	3	4
SurveyMonkey	– Доступна безкоштовна версія з базовими функціями; – Проста та інтуїтивно зрозуміла інтерфейс; – Широкі можливості налаштування опитувань та анкет; – Має вбудовані інструменти аналізу даних та підготовки звітів.	– Обмежені можливості у безкоштовній версії, для отримання більш розширених функцій необхідно сплатити; – Обмежена кількість інструментів для створення спеціалізованих опитувань; – Не дозволяє проводити дослідження в режимі реального часу.	Також має різні варіанти оплати, план Standard має вартість 99 дол. США на місяць або 1188 дол. на рік

Джерело: розроблено автором

З проведеного в табл.3.1 аналізу бачимо, що найбільш широкий функціонал мають програми Qualtrics та AssessFirst, які пропонують кілька рівнів підписки з різними функціями та обсягами використання, в залежності від потреб користувача. Програма SurveyMonkey пропонує обмежені можливості у безкоштовній версії, для отримання більш розширених функцій необхідно сплатити. Найбільш ефективною є програма Qualtrics. Зважаючи на вартість використання та функціонал пропонуємо обрати програму SurveyMonkey з тарифним пакетом «Standard».

Пропонуємо запровадити такий інструмент для оцінки компетенції «Продуктивність мислення» як методика «Креативний профіль» (Creative Profile). Цей інструмент базується на ідеї, що кожен має власний стиль мислення, який може бути виміряний за допомогою певних параметрів. Методика оцінює творчі здібності, ефективність розв'язання проблем, здатність до інноваційного мислення та інші важливі аспекти продуктивності мислення.

Цей інструмент можна використовувати для вимірювання продуктивності мислення різних груп працівників, наприклад, для відбору кандидатів на певні посади, для визначення потенціалу та можливостей для розвитку працівників у відповідності до їх особистих сильних сторін та стилів мислення.

Для використання методики «Креативний профіль» в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» можна провести спеціальні тренінги для керівництва та співробітників, де будуть ознайомлені з основами методики та навчені її використанню. Також можна створити спеціальний тест, який буде визначати творчі здібності працівників та їхній стиль мислення.

Використання методики «Креативний профіль» може сприяти підвищенню інноваційності та творчості в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП», а також допомогти відшукати нові ідеї та рішення для вирішення проблем.

Нами було розроблено критерії оцінювання для бухгалтерії та адміністративного відділу ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП», які наведено нижче. На їх основі пропонуємо установити КРІ для формування доплат до основної заробітної плати (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Критерії оцінювання для бухгалтерії та адміністративного відділу ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Відділ, посада	Критерій	Відсоток доплати, %
1	2	3
Бухгалтерії, головний бухгалтер	своєчасність подання бухгалтерської та податкової звітності	10% щомісячно
	відсутність зауважень від зовнішніх перевіряючих	5% за результатами перевірок
	відсутність штрафів	20% за результатами перевірок
	відповідальне та своєчасне виконання завдань керівництва	5% щомісячно
	своєчасне надання інформації та звітів з управлінського обліку директору	5% щомісячно
Адміністративний відділ, менеджер з персоналу	своєчасний підбір персоналу	10% за умови підбору персоналу
	формування кадрового резерву	5% щомісячно
	забезпечення якісного оцінювання персоналу	5% щомісячно
	ведення кадрового обліку без помилок	10% щомісячно
Адміністративний відділ, водій	швидкість виконання поставлених завдань	10% щомісячно
	своєчасний ремонт авто та його заправка	5% щомісячно

Джерело: розроблено автором

Окрім того, пропонуємо ввести доплату за виконання плану на 105% – 5%, 110% - 7% та за виконання 115% та більше плану – 10% для відділу продаж.

Розробка чітких та конкретних критеріїв оцінювання працівників є важливою для створення об'єктивної системи оцінювання працівників, яка дозволить керівництву організації розуміти, як працівники допомагають досягнути цілей компанії та де потрібні додаткові навчання та розвиток. Критерії повинні бути прозоро відображені в «Положенні про оцінювання персоналу», щоб забезпечити прозорість та однаковий підхід до оцінювання працівників у всій організації. Пропонуємо структуру Положення про оцінювання персоналу для ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП», яка наведена в дод.А.

Отже, з метою удосконалення оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» було запропоновано створити електронну базу для збереження результатів оцінювання; автоматизувати процес обробки результатів; розробити новий інструмент для оцінки компетенції «Продуктивність мислення»; розробити чіткі та конкретні критерії оцінювання працівників для кожної посади відповідно до їхніх обов'язків та вмінь; розробити критерії оцінювання для бухгалтерії та адміністративного відділу та визначити KPI.

3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Запровадження запропонованих заходів буде доцільним тільки за умови, якщо підприємство отримає економічні та соціальні вигоди. Для визначення економічної доцільності запропонованих заходів розрахуємо економічний ефект за рік. Для цього визначимо необхідні витрати та додаткові доходи, які отримає підприємство за умови реалізації заходів з удосконалення оцінювання персоналу.

Нам необхідно оплатити річну підписку на платформу SurveyMonkey для автоматизації процесу оцінювання персоналу в організації, вартість якої за рік складе 1188 дол. США. Станом на 08.05.2023 року курс долара за НБУ є 36,94 грн. Вартість програми складе:

$$1188 \cdot 36,94 = 43\,884,72 \text{ грн. за рік.}$$

Окрім того, оскільки на менеджера з персоналу будуть покладені нові обов'язки зі збору даних для оцінювання персоналу та забезпечення введення даних в автоматизовану програму оцінювання персоналу, то пропонуємо збільшити його заробітну плату на 3000 грн. на місяць, що складе 36 000 грн. на рік.

Окрім того, фахівцю з інженерних технологій, якій забезпечувати безперебійну роботу автоматизованої системи оцінювання персоналу при передачі даних з внутрішніх джерел до платформи SurveyMonkey та вивантаження отриманих звітів з платформу у внутрішню базу даних також необхідно запровадити доплату 4000 грн. на місяць або 48 000 грн. на рік.

Оскільки було розроблено додаткові KPI для відділу бухгалтерії та адміністративного відділу, а також доплата за виконання відділу продаж за виконання та перевиконання плану, то заплануємо збільшення загального фонду додаткової заробітної плати на 10% в середньому за рік:

$$19\,056 * 10\% = 1\,905,6 \text{ тис.грн. за рік}$$

Складемо бюджет витрат на заходи з удосконалення оцінювання персоналу (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Бюджет витрат на заходи з удосконалення оцінювання персоналу ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Статті витрат	Сума, грн.
Витрати на річну підписку на платформу SurveyMonkey	43 884,7
Доплати менеджеру з персоналу та фахівцю з інженерних технологій	84 000,0
Збільшення доплат персоналу	1 905 600,0
Всього	2 033 484,7

Джерело: розроблено автором

Отже, витрати на заходи з удосконалення оцінювання персоналу складуть 2 033 484,7 грн. на рік.

Складемо прогноз виконання плану продаж на 2023 рік (рис.3.2).

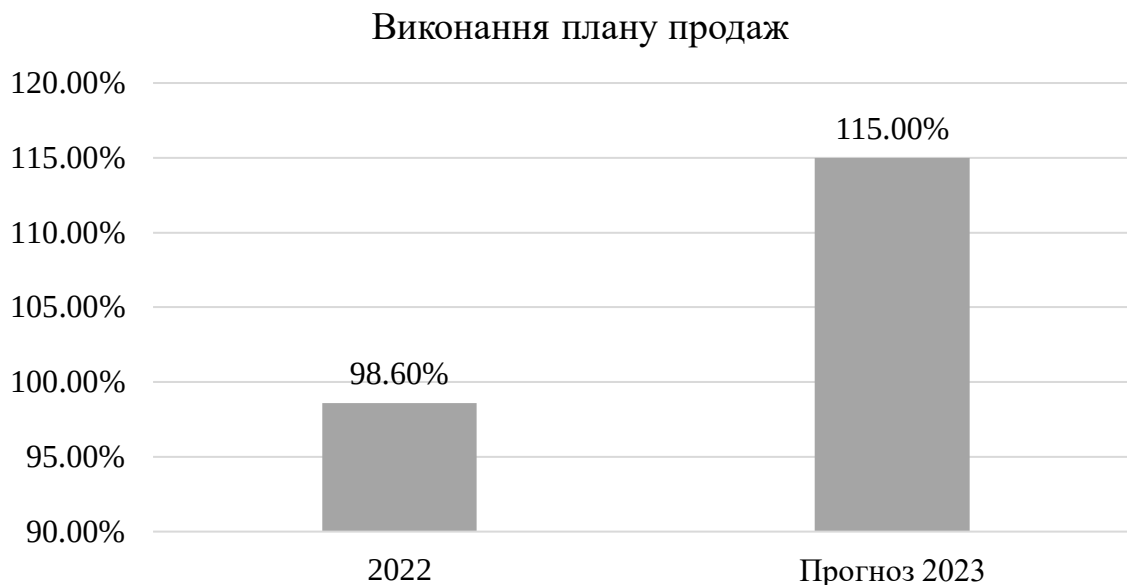


Рисунок 3.2 – Прогноз виконання плану продаж ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» на 2023 рік, %

Джерело: складено автором

Зростання плану продаж на 16,4% (від 98,6% до 115%) може бути обґрунтовано тим, що введення доплати за виконання плану на 105%, 110% та 115% може стимулювати працівників відділу продаж до більш активних продажів.

Складемо прогноз фінансових результатів ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» на 2023 рік за умови, що план буде виконано на 115% та працівникам буде виплачено додатково 10% до їх основної заробітної плати (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Прогноз фінансових результатів ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» на 2023 рік за умови реалізації заходів з удосконалення оцінювання персоналу

Стаття	2022	прогноз	Відх., тис.грн.	Відх., %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	168 071	193 282	25 211	15,00%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	144 759	166 473	21 714	15,00%
Валовий: прибуток	23 312	26 809	3 497	15,00%
Інші операційні доходи	1 886	1 886	0	0,00%
Адміністративні витрати	7 045	9 078	2 033	28,86%

Продовження табл.3.4

1	2	3	4	5
Витрати на збут	11 205	11 205	0	0,00%
Інші операційні витрати	1 535	1 643	108	7,04%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	5 413	6 768	1 355	25,04%
Інші фінансові доходи	369	369	0	0,00%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5 782	6 768	986	17,06%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 041	1 218	177	17,03%
Чистий фінансовий результат: прибуток	4 741	5 550	809	17,06%

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, очікується зростання чистого прибутку підприємства на 17,06%.

Удосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві може мати дуже позитивний вплив на його ефективність та продуктивність. Зокрема, такі удосконалення можуть сприяти більш точному визначенню потреб та здібностей робітників, розподілу завдань та відповідальності, підвищенню рівня мотивації, підвищенню кваліфікації персоналу тощо. Складемо прогноз зростання продуктивності праці персоналу, за умови, що завдяки удосконаленню оцінювання персоналу зросте мотивація персоналу до праці в 2023 році (рис.3.3).

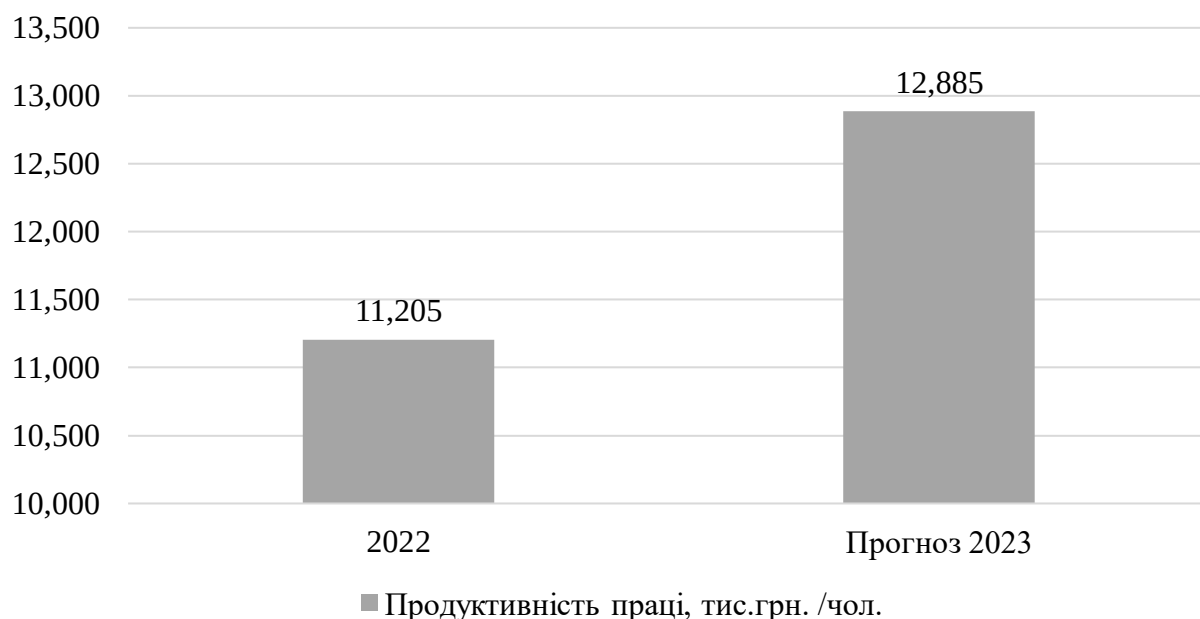


Рисунок 3.3 – Прогноз продуктивності праці ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» на 2023 рік, тис.грн.

Джерело: складено автором

Очікується, що удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства збільшить рівень їх мотивації та сприятиме зростанню продуктивності праці на 1681 тис.грн. за рік.

Заходи, запропоновані для удосконалення оцінювання персоналу, можуть позитивно вплинути на рівень абсентеїзму в компанії. Крім того, можна визначити певні фактори, що впливають на зниження рівня абсентеїзму:

- чіткі та конкретні критерії оцінювання працівників, які відповідають їхнім обов'язкам та вмінням, можуть допомогти працівникам краще розуміти свої ролі в компанії та бути більш мотивованими до виконання своїх обов'язків;
- розробка критеріїв оцінювання для бухгалтерії та адміністративного відділу може допомогти керівникам зрозуміти, які завдання виконують працівники у цих відділах та як їхні результати впливають на роботу всієї компанії;
- визначення KPI може допомогти компанії зрозуміти, які працівники є найбільш ефективними та як їхні результати впливають на роботу компанії;
- новий інструмент для оцінки компетенції «Продуктивність мислення» може допомогти працівникам розвивати свої навички та вміння та бути більш ефективними у своїй роботі.

Спрогнозуємо показник рівня абсентеїзму в 2023 році завдяки проведенню заходів з удосконаленню оцінювання персоналу (рис.3.4).

Як бачимо, рівень абсентеїзму в 2023 році знизиться з 18,36% до 9,8% внаслідок проведення заходів з удосконалення оцінювання персоналу. В свою чергу, зниження показника абсентеїзму сприятиме підвищенню ефективності використання робочого часу та зростанню продуктивності праці.

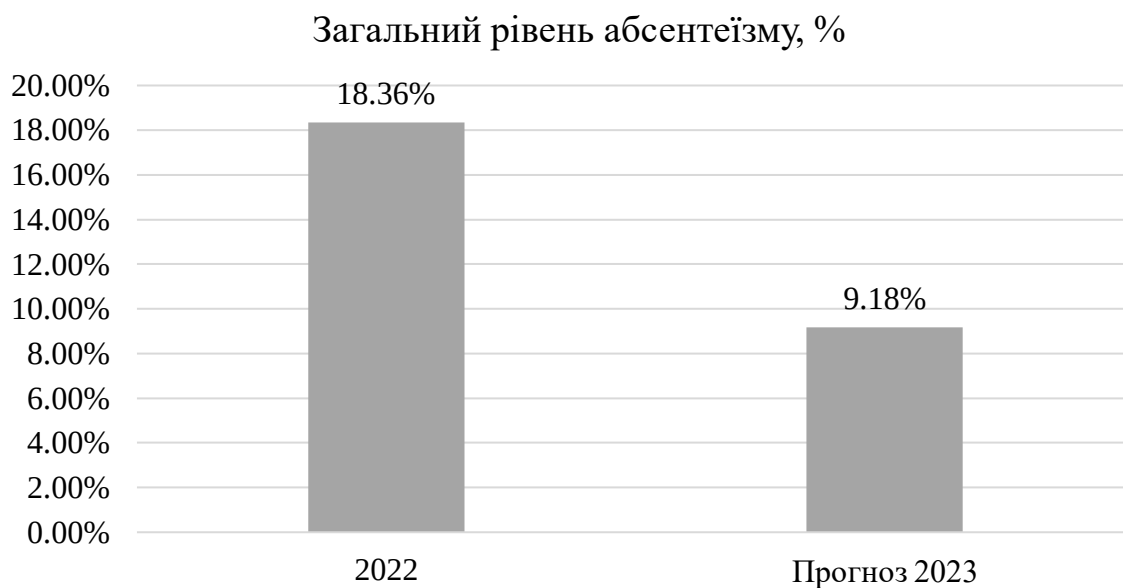


Рисунок 3.4 – Прогноз рівня абсентеїзму ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» на 2023 рік, %

Джерело: складено автором

Складемо прогноз впливу заходів на рівень плинності персоналу ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» в 2023 році (рис.3.5).

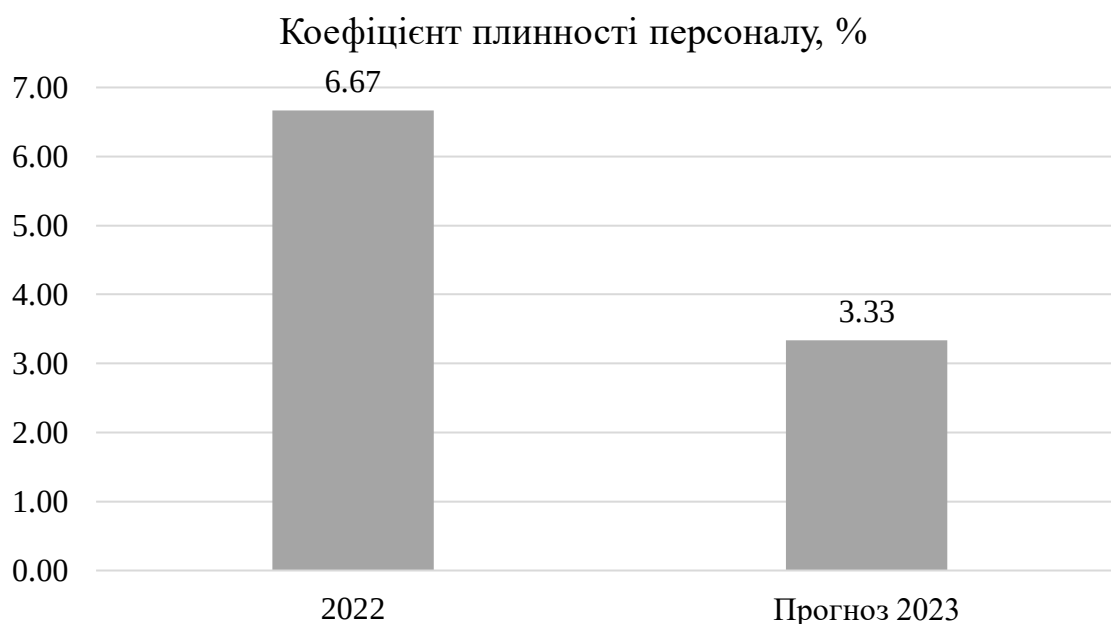


Рисунок 3.4 – Прогноз показника плинності персоналу ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» на 2023 рік, %

Джерело: складено автором

Отже, очікується, що коефіцієнт плинності персоналу знизиться з 6,67% до 3,33%, так як запровадження справедливої системи оцінювання персоналу збільшить лояльність персоналу до підприємства та мотивацію працювати в даній компанії.

Окрім того, зазначимо, що запровадження методики «Креативний профіль» може дати додаткові соціально-економічні ефекти для ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП». Зокрема, це може включати:

- збільшення креативності та інноваційності в організації, що допоможе розвиватися та адаптуватися до змін на ринку, а також створювати конкурентні переваги. Це може позитивно вплинути на репутацію компанії та залучення нових клієнтів;
- підвищення задоволеності та мотивації працівників через більш точне визначення їхніх сильних та слабких сторін, розвиток їхніх талантів та здібностей та відповідне використання цього в організації. Це може позитивно вплинути на рівень задоволеності працівників та знизити рівень плинності кадрів;
- підвищення ефективності комунікації та співпраці між працівниками, що може допомогти підвищити ефективність виконання роботи та знизити кількість конфліктів та непорозумінь в організації;

В цілому, впровадження методики «Креативний профіль» може допомогти підприємству покращити його ефективність та конкурентоспроможність, а також створити більш комфортну та задовільну робочу атмосферу для працівників.

Отже, на нашу думку, як одна з найважливіших функцій управління персоналом, оцінка персоналу відіграє велику роль в успіху організацій. Грамотно побудована система оцінки впливає продуктивність праці та конкурентоспроможність організації, результати оцінки є важливим показником прийняття кадрових рішень, а ефективна оцінка співробітників веде підвищення ефективності управління персоналом.

Проведені розрахунки показали, що запровадження заходів з удосконалення оцінювання персоналу дозволить підприємству отримати такі соціально-економічні ефекти:

- підвищення продуктивності праці за рахунок мотивації персоналу запровадженням додаткових KPI на 1681 тис.грн. на рік;
- збільшення чистого прибутку на 17,06% (809 тис.грн.) за рік;
- виконання плану продаж на 115%;
- збільшення зацікавленості співробітників у проходженні оцінювання;
- зниження рівня абсентеїзму на 9,18%;
- зниження плинності кадрів з 6,67% до 3,33%;
- збільшення креативності та інноваційності на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети було досліджено сутність, значення та елементи системи оцінювання працівників, розглянуто методичні засади аналізу ефективності системи оцінювання персоналу в організації, проаналізовано систему оцінювання персоналу в організації, оцінено ефективність системи оцінювання персоналу в організації, обґрунтовано основні напрями удосконалення оцінювання персоналу в організації, оцінено соціально-економічної ефективності запропонованих заходів, що дозволило сформулювати висновки та рекомендації:

Оцінювання персоналу – це один із напрямів діяльності підприємства з управління персоналом, направлених на ідентифікацію ступеня відповідності індивідуальних і професійних якостей кожного робітника посадовим вимогам і критеріям займаної посади чи посади, яку він претендує. Система оцінювання працівників - це процес збору та аналізу даних про роботу працівника з метою оцінки його продуктивності, компетентності та внеску в загальний успіх організації. Завданням такої системи є забезпечення внутрішньої інформації для керівництва щодо роботи працівника, його прогресу та потреб у підвищенні кваліфікації, а також вирішення питань про преміювання та підвищення зарплати. Елементи системи оцінювання працівників включають: критерії оцінювання, методи оцінювання, збір та аналіз даних, зворотний зв'язок з працівником та прийняття рішень. Добре організована система оцінювання працівників дозволяє підприємству ефективно контролювати продуктивність та розвивати свій персонал.

Ефективність проведення оцінювання персоналу багато в чому залежатиме також від ставлення працівника до процедури. Тому для організаторів першочерговим завданням є роз'яснення цілей оцінювання персоналу. Отже, ефективність системи оцінювання персоналу впливають безліч чинників як об'єктивного, і суб'єктивного характеру. Для аналізу ефективності системи оцінювання персоналу доцільно використовувати методики, дозволяють виконати аналіз у межах окремих елементів системи оцінювання. До таких елементів належать: суб'єкт, об'єкт, предмет оцінювання персоналу, методи, періодичність, процедура, і навіть інтеграція коїться з іншими підсистемами управління

персоналом. Для кожного з елементів пропонуються свої показники та критерії оцінювання. Практичне застосування методики пов'язані з адаптацією до особливостей діяльності організації, і навіть функціонування системи управління персоналом. Поелементний підхід до аналізу ефективності системи оцінювання персоналу дозволить як підвищити якість реалізації функції оцінювання персоналу, а й вплине ефективність управління персоналом організації загалом через можливості інтеграції системи оцінювання коїться з іншими підсистемами управління персоналом.

ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» займається торгівлею автомобілями та легковими автотранспортними засобами. Було виявлено, що на ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» побудована система оцінювання персоналу, але вона має рід недоліків. Процес оцінювання є суб'єктивним, оцінка проводиться тільки для торгового персоналу, а мотивація адміністративних відділів проводиться за результатами роботи торгових відділів. Окрім того, оцінювання торгового персоналу проводиться тільки за одним критерієм (обсяги продаж), а не враховуються інші критерії. Однак, проводиться повноцінне оцінювання персоналу при прийомі на роботу кандидатів.

Проведений аналіз показав, що відсутні конкретні критерії оцінювання працівників, окрім торгового персоналу, що знижує мотивацію їх трудової діяльності, не фіксуються результати оцінювання персоналу, відсутнє Положення про оцінювання персоналу. Виріс показник абсентеїзму до 18,36:% в 2022 році, причиною чого, серед інших факторів, є відсутність кореляції між оцінкою трудової дисципліни та оплатою праці. Виявлено, що в 2020-2022 роках не проводилась оцінка працівників щодо їх відповідності посадам, які вони займають, що вказує на неефективність системи оцінювання персоналу. Відсутні критерії оцінювання персоналу бухгалтерії та адміністративного відділу. Також виявлено, що оцінка працівників щодо їх відповідності посадам, які вони займають не проводилась. Тож можемо зробити висновки, що система оцінювання персоналу на ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» слабо розвинена, має ряд недоліків та потребує удосконалення, оскільки негативно впливає на мотивацію персоналу.

З метою удосконалення оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП» було запропоновано створити електронну базу для збереження результатів оцінювання; автоматизувати процес обробки результатів; розробити новий інструмент для оцінки компетенції «Продуктивність мислення»; розробити чіткі та конкретні критерії оцінювання працівників для кожної посади відповідно до їхніх обов'язків та вмінь; розробити критерії оцінювання для бухгалтерії та адміністративного відділу та визначити KPI.

Проведені розрахунки показали, що запровадження заходів з удосконалення оцінювання персоналу дозволить підприємству отримати такі соціально-економічні ефекти: підвищення продуктивності праці за рахунок мотивації персоналу запровадженням додаткових KPI на 1681 тис.грн. на рік; збільшення чистого прибутку на 17,06% (809 тис.грн.) за рік; виконання плану продаж на 115%; збільшення зацікавленості співробітників у проходженні оцінювання; зниження рівня абсентеїзму на 9,18%; зниження плинності кадрів з 6,67% до 3,33%; збільшення креативності та інноваційності на підприємстві.

Впровадження налагодженої системи оцінювання персоналу в компанії, може мати значне соціальне значення. Удосконалена система може допомогти працівникам у наступних аспектах: зростання у кар'єрному зрості, підвищення кваліфікації, з'являється довіра між працівником та керівником, підвищується мотивація до праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2022. № (39). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1385/1335> (дата звернення: 08.02.2023).
2. Балусєва О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №21. С.30-36.
3. Білорус Т. В., Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8459> (дата звернення: 08.02.2023).
4. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. № 21 (2020). С. 30-36.
5. Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 423–431.
6. Вонберг Т.В. HR-аналітика як підґрунтя функціонування сучасної організації. Зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції; 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С.59-61.
7. Вонберг Т.В., Чермянін А.В. Дослідження методів вимірювання ефективності онбордингу персоналу. Зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції; 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С.53-55.
8. Галайда Т.О., Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 61-68.

9. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554>
10. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. №39. 2020 . С.165-170.
11. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
12. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. Вчені записки Університету «КРОК». №1 (53). 2019. С. 116-125.
13. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (дата звернення: 09.02.2023).
14. Іванова М.І., Яшкіна Н.В., Трифонова О.В. Оцінка персоналу як основа системи мотивації фінансових установ у кризових умовах. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 71-77.
15. Кичко І. І., Гайова Д. В. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8738> (дата звернення: 12.03.2023).
16. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Вісник Класичного приватного університету*. 2019. № 1 (12). С. 82-89.
17. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

18. Крикун О.О., Рибалка А.С. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С.178-184.
19. Куцик В. І., Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЛТЕУ*. 2019. № 58. С. 63-69.
20. Кучинський В. А., Долина І.В. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С. 59-66.
21. Кушнерик О.В HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. № 12. 2020. С.125-129.
22. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту*. 2020. № 2. С. 102–107.
23. Мізіна О. В., Амельницька О. В., Терешук А. І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7062>
24. Нікітенко К. Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. *Економічний аналіз*. № 1. 2020. С. 100-107.
25. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Економіка та підприємництво*. № 1. 2020. С. 113–118.
26. Овчиникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72). С. 62-67.
27. Партика І.В., Ожубко Г.В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 154 – 157.
28. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий*

вісник Міжнародного гуманітарного університету. *Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць.* № 41. 2020. С. 61-68.

29. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities.* 2020. № 4. С.57-65.

30. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений.* 2020. №3. С. 246–252.

31. Різун Р.Л. Методи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ.* №1. 2019. С. 60-62.

32. Савченко М. В., Пилипенко А. О. Системний підхід до інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємств. *Економіка і організація управління.* 2021. № 2. С.39-45.

33. Середня заробітна плата в Україні в 2017-2021 р.р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/> (дата звернення: 15.03.2023).

34. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка.* 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 08.02.2023).

35. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. №14. 2020. URL: доступу: 193078-Текст статті-430176-1 -10-20200127.pdf (дата звернення: 08.02.2023).

36. Смирнова І. І., Сімаков К. І. Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. *Економічний вісник Донбасу.* № 1(59). 2020. С.130-136.

37. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт,* 2019. №20. С. 93-98.

38. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ.* 2019. №5. С. 197–203.

39. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навч.посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 311 с.
40. Хитра О.В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. №2. С.114-121.
41. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 90–95.
42. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–70.
43. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 20.02.2023).

Структура Положення про оцінювання персоналу для ПАТ «АВТО
МОТОР ГРУП»

I. Загальні положення

Мета оцінювання персоналу

Сфера дії Положення про оцінювання персоналу

Терміни та визначення

II. Організація оцінювання персоналу

Відповідальні особи за оцінювання персоналу

Критерії оцінювання для кожної посади відповідно до їхніх обов'язків та
вмінь

Інструментарій оцінювання персоналу

III. Процедура оцінювання персоналу

Підготовка до оцінювання

Проведення оцінювання

Аналіз результатів оцінювання

Планування дій залежно від результатів оцінювання

IV. Відповідальність за недостатній рівень професійної підготовки
працівників

Виявлення проблемних місць та потреб у навчанні

Розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікації

V. Збереження даних про оцінювання персоналу

Система фіксації результатів оцінювання персоналу

Зберігання даних про оцінювання персоналу

VI. Висновки та рекомендації

Аналіз результатів оцінювання персоналу

Рекомендації щодо покращення оцінювання

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Опитування на виявлення рівня задоволеності системою оцінювання персоналу в ПАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

Питання	Так (задоволений)	Ні (не задоволений)	Не знаю (влаштовує)
Чи зрозумілим для Вас є процес оцінювання у компанії?			
Чи є об'єктивними критерії оцінювання в компанії для Вас?			
Чи дали результати оцінювання Вам чітке розуміння вашого розвитку та досягнень?			
Чи відчуваєте Ви, що система оцінювання у компанії стимулює Вас до покращення роботи?			
Чи забезпечує система оцінювання рівні можливості для всіх працівників?			
Чи забезпечує система оцінювання достатню підтримку від Ваших керівників?			

Продовження таблиці Б.1

Чи впливає система оцінювання в компанії на Вашу мотивацію?			
Чи існує в компанії автоматизаційний процес обробки результатів?			
Чи ходіли б Ви, що б оцінювання персоналу проводилось частіше?			
Чи бажаєте ви змінити систему оцінювання в компанії?			

Джерело: розроблено автором

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

ID перевірки:
1015275323

Дата перевірки:
26.05.2023 15:03:49 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
26.05.2023 15:08:44 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Лазарєва_керівник_Білик

Кількість сторінок: 60 Кількість слів: 11475 Кількість символів: 90908 Розмір файлу: 255.12 KB ID файлу: 1014948304

7.36% Схожість

Найбільша схожість: 1% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014809520)

3.36% Джерела з Інтернету 319 Сторінка 62

6.6% Джерела з Бібліотеки 551 Сторінка 64

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

- Reznikova, N. V., and Ivashchenko, O. A. "Nova norma svitovoi ekonomiky: zmist ta kluchovi oznaky hlobalnykh ryzykiv u konteksti neozalezhnosti" [New Normal of the Global Economy: The Meaning and Essential Characteristics of Global Risks in the Neo-Dependence Context]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 9 (2017): 5-10. http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/3.pdf
- Reznikova, N., Ivashchenko, O., and Rubtsova, M. "Global Problems as a Subject of Interdisciplinary Studies in the Focus of International Economic Security and Sustainable Development". *Ekonomika ta derzhava*, no. 7 (2020): 24-31. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.24
- Rubtsova, M. Yu., and Reznikova, N. V. "Problema pidvyshchennia produktyvnosti pratsi liudyny ta rozvytku yii kompetentnosti v umovakh robotyzatsii sfer vyrobnytstva ta posluh" [The Problem of Human's Labor Productivity Enhancement and the Development of his Competencies in the Conditions of Robotization in Production and Service Sectors]. *Efektivna ekonomika*, no. 9 (2018). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6634>
- Rubtsova, M. Yu., and Reznikova, N. V. "Problema samovyznachennia liudyny ta pohlyblennia yii kompetentsii v umovakh inkluzyvnoho rozvytku svitovoho hospodarstva: zviazok z hlobalnymy problemamy liudstva" [The Problem of Human's Self-Determination and Deepening of His Competencies in the Conditions of Inclusive Development of the Global Economy: The Relationship with Global Problems of the Humanity]. *Efektivna ekonomika*, no. 8 (2018). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6633>
- Schwab, K., and Malleret, T. "COVID-19: The Great Reset". Geneva: Forum Publishing. 2020. https://straight-2point.info/wp-content/uploads/2020/08/COVID-19_The-Great-Reset-Klaus-Schwab.pdf
- Schwab, K., and Vanham, P. *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021.
- Twenge, J. M. *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood – and What That Means for the Rest of Us*. New York: Atria Books, 2017.
- "World Bank. World Development Indicators". <https://data-bank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>
- "World Development Report 2016: Digital Dividends". The World Bank. 2016. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>
- Watson, I. R. "Digital Natives or Digital Tribes?" *Universal Journal of Educational Research*, vol. 1, no. 2 (2013): 104-112. DOI: 10.13189/ujer.2013.010210
- White, D. S., and Le Cornu, A. "Visitors and Residents: A new typology for online engagement". *First Monday*, vol. 16, no. 9 (2011). DOI: <https://doi.org/10.5210/fm.v16i9.3171>

УДК 331.2
JEL: J16; J31
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-94-101>

ГЕНДЕРНИЙ БАЛАНС В УКРАЇНІ: ІНДИКАТОРИ, ПРОБЛЕМИ ТА ЦИФРОВИЙ ФОРМАТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

©2023 РУДАКОВА С. Г., ЩЕТИНІНА Л. В., ПОПЛАВСЬКА О. М., ДАНИЛЕВИЧ Н. С., ЛАЗАРЄВА І. Є.

УДК 331.2
JEL: J16; J31

Рудаків С. Г., Щетиніна Л. В., Поплавська О. М., Данилевич Н. С., Лазарєва І. Є. Гендерний баланс в Україні: індикатори, проблеми та цифровий формат забезпечення

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних засад забезпечення гендерного балансу в країні як передумови гендерної рівності. Гендерна рівність є станом однакової доступності до ресурсів та можливостей, незалежно від статі, зокрема однакової участі в економічній діяльності та прийнятті рішень, а також станом оцінки різних прогнозів і потреб рівною мірою, незалежно від статі. Забезпечення гендерної рівності в усіх сферах життєдіяльності людини також регулюється ст. 24 Конституції України, Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», ратифікованою Конвенцією МОП № 100 про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності та Угодою про асоціацію між Україною та ЄС. У статті досліджено гендерний баланс на вітчизняних підприємствах. Співвідношення середньої зарплатної плати жінок і чоловіків у період 2016–2021 рр. має динаміку до зменшення розриву. У 2021 р. показник гендерного розриву в організаціях України склав 70,8%. Загалом, у рейтингах за 2020 р. Україна займає 60 місце зі 160 країн. Найбільш проблемними щодо досягнення гендерної рівності в оплаті праці є такі сфери діяльності: сільське, лісове, рибне господарство, мистецтво, спорт і відпочинок, фінансова та страхова діяльність, поштова та кур'єрська доставка. В Україні, як і в інших країнах Європи, існують гендерні стереотипи професій, що обумовлено характером трудової діяльності. Більш «чоловічими» вважають сферу будівництва, транспорту, сільське, лісове та рибне господарство, а також промисловість. До більш «жіночих» сфер діяльності відносять сферу охорони здоров'я та надання соціальної допомоги. Важливим індикатором гендерної дискримінації є участь жінок у політиці. Станом на початок 2021 р. кількість жінок у парламенті складала 20,8% (у 2020 р. – 12,8%). Жінки нерідко зазнають дискримінації у співбесіді з потенційним роботодавцем. Зокрема, йдеться про безліч оголошень у засобах масової інформації щодо наймання на роботу, які містять вимоги щодо віку та статі працівника. Особливо часто застосовується відсів за статевною ознакою, коли мова йде про високооплачувані та престижні посади. Пандемія ще більш поглибила проблеми гендерної нерівності в Україні. Майже 40% опитаних жінок почали отримувати менший дохід, також зберігся розрив у 20% між зарплатами жінок і чоловіків на однакових посадах. Не менш важливу роль у встановленні гендерного збалансованого підходу в країні є знання про нього. Важливим аспектом гендерної рівності є самоосвіта та розвиток жінок. Також проблемою в Україні та й загалом у світі є забезпечення гендерного балансу в культурі тих організацій, які згідно

Сучасний метод оцінювання персоналу – Assessment Center

Оцінка персоналу вже заслужила право називатися одним з ключових напрямів кадрової роботи в сучасній організації. Найбільш дієвим способом виявити таланти, виміряти результати роботи і рівень професійної компетенції працівників, а також їх потенціал у розрізі стратегічних задач підприємства є система оцінювання персоналу. Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації. У той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Мета роботи: показати значення оцінки персоналу методом Assessment Center.

Assessment Center (як технологія) є комплексною багатокomпонентною технологією оцінювання професійних компетенцій і особистісних якостей працівників, а також їх потенційних можливостей. Комплексність технології обумовлена одночасним використанням сукупності діагностичних методів та інструментів для імітації реальних трудових процесів. Багатокomпонентність оцінювання обумовлена одночасною діагностикою широкого спектра поведінкових і професійних характеристик кандидатів або працівників.

Технологія Assessment Center дозволяє отримати об'єктивну інформацію про рівень розвитку професійно значущих компетенцій у працівників підприємства й визначити напрямки професійного розвитку та розробити програми навчання. Оцінювання працівників із застосуванням технології Assessment Center дає змогу виявити нереалізований їхній потенціал й одержати важливу інформацію, необхідну для управління кар'єрою та прийняття управлінських рішень щодо підвищення на посаді та переведення працівників. Талановиті працівники є цінним ресурсом будь-якого підприємства. Assessment Center дає змогу виявити таких працівників і