

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 – Менеджмент

Форма навчання: денна

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Оцінювання персоналу в організації»
(назва теми)

здобувача Дідик Єлизавети Віталіївни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доц, Білик Ольга Миколаївна
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології,
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.М.Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С.Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Дідик Єлизавети Віталіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання _____ очної (денної)
(очної (денної), заочної, дистанційної)

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему**

«Оцінювання персоналу в організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___" _____ 20__ р. № ___

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах _____ Комунального підприємства Вінницької міської Ради «Вінницяміськтеплоенерго» _____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні основи оцінювання персоналу

Розділ 2. Аналіз системи оцінювання персоналу в комунальному підприємстві Вінницької міської ради «Вінницяміськтеплоенерго»

Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення оцінювання персоналу КП ВМР «Вінницяміськтеплоенерго»

Об'єкт дослідження: процес оцінювання персоналу підприємства.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення оцінювання працівників Комунального підприємства Вінницької міської Ради «Вінницяміськтеплоенерго»

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 Комунального підприємства Вінницької міської Ради «Вінницяміськтеплоенерго» та обґрунтувати практичні рекомендації щодо її удосконалення

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

У Розділі 1

- визначити сутність, значення та елементи системи оцінювання працівників;
- дослідити методичні засади проведення оцінювання персоналу та оцінювання його ефективності;

У Розділі 2

- проаналізувати систему оцінювання персоналу на підприємстві;
- провести оцінку ефективності оцінювання працівників на підприємстві;

У Розділі 3

- запропонувати основні напрями удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник:

_____	_____ / Білик О.М.
(дата)	(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

_____	_____ / Дідик Є.В.
(дата)	(підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

Оцінювання персоналу в організації

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми оцінювання персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 68 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 14 таблиць, 8 рисунків. Під час написання використано 36 джерел. Робота містить 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення оцінювання працівників Комунального підприємства Вінницької міської Ради «Вінницяміськтеплоенерго».

Мета дипломної роботи: на основі критичного аналізу теоретико-методичних основ та прикладних підходів оцінювання персоналу як важливого елемента управління персоналом, проаналізувати систему оцінювання персоналу Комунального підприємства Вінницької міської Ради «Вінницяміськтеплоенерго» та обґрунтувати практичні рекомендації щодо її удосконалення.

Зазначена мета визначила необхідність вирішення наступних **завдань**, які торкаються цієї теми:

- визначити сутність, значення та елементи системи оцінювання працівників;
- дослідити методичні засади проведення оцінювання персоналу та оцінювання його ефективності;
- проаналізувати систему оцінювання персоналу на підприємстві;
- провести оцінку ефективності оцінювання працівників на підприємстві;

- запропонувати основні напрями удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи системного та порівняльного аналізу, методи експертної оцінки, спостереження, опитування, анкетування угруповань, порівняльного аналізу, статистичного анкетування.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні та класифікації методів оцінювання персоналу, яке може бути використано для організації менеджменту персоналу.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій на практиці підприємств з метою підвищення ефективності системи управління персоналом.

Ключові слова: менеджмент персоналу, оцінювання персоналу, ефективність використання, центр оцінювання.

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

Дідик Єлизавети Віталіївни
на тему *Оцінювання персоналу в організації*

1. **Актуальність теми:** зумовлена необхідністю формування нових підходів до організації оцінювання персоналу за допомогою компетентісного підходу, зокрема, на комунальних підприємствах. За умов карантинних обмежень гостро постає проблема оцінювання результатів праці персоналу з метою коригування роботи персоналу в напрямку підвищення її ефективності.
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 комунальному підприємстві є авторськими розробками здобувача
4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** Розроблений автором кваліфікаційної бакалаврської роботи алгоритм впровадження ассесмент-центру (центру оцінки) в процес оцінювання персоналу досліджуваного підприємства може бути використаний як типовий для вдосконалення оцінювання персоналу в комунальних підприємствах.
5. **Наявність недоліків:** Не розглянуто економічну ефективність альтернативних варіантів вдосконалення оцінювання персоналу, на противагу впровадження ассесмент-центру (центру оцінки) в процес оцінювання персоналу досліджуваного підприємства.
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 (66 балів)

Науковий
керівник

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

Білик О.М.

“__” _____ 20__р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Сутність, значення та елементи системи оцінювання працівників	6
1.2 Методичні засади проведення оцінювання персоналу та оцінювання його ефективності.....	17
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ «ВІННИЦЯМІСЬКТЕПЛОЕНЕРГО»	28
2.1 Аналіз системи оцінювання персоналу на підприємстві	28
2.2 Алгоритм оцінювання працівників різних категорій за допомогою компетентнісного підходу	38
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КП ВМР «ВІННИЦЯМІСЬКТЕПЛОЕНЕРГО»	44
3.1 Основні напрями удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві.....	44
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	50
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Персонал є одним із головних ресурсів організації, що забезпечує ринкову стабільність, ефективність функціонування та перспективи подальшого розвитку компанії. У зв'язку з цим розробка заходів з управління персоналом набуває особливої актуальності для організацій, щоб з меншими витратами здійснювати ефективне та своєчасне постачання управлінської та операційної діяльності трудовими ресурсами належної якості та кількості. Управління персоналом має систему різних заходів: організаційних, економічних пріоритетів і соціальних, вкладених у створення умов повноцінної роботи та розвитку кадрів.

Одним з основних та найбільш актуальним на сьогоднішній день інструментом управління персоналом є його оцінювання. Регулярне оцінювання персоналу дає керівникам необхідну інформацію для прийняття ґрунтовних управлінських рішень на підприємстві щодо професійного просування працівників, зміни обсягів оплати праці, розвитку та навчання працівників, мотивації працівників, підвищення відповідальності за виконану роботу, стимулювання ділової активності та ініціативи. Отже, оцінювання персоналу є важливою складовою процесу управлінського контролю, що підкреслює актуальність і важливість досліджуваної теми, оскільки від результатів оцінювання працівників залежить ефективність управління результативністю виконуваної кадрами роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам оцінювання персоналу організацій приділяється значна увага в наукових колах у сфері менеджменту, управління персоналом, соціології та психології. Найбільш прогресивними можна вважати дослідження в сфері оцінювання персоналу таких вітчизняних вчених: Колот А.М., Цимбалюк С.О., Даниленко О.А., Поправко Т.В., Данилевич Н.С., Лопух В.В., Кравчук О.О., Варіс І.О., Данюк В. М. Вказані вчені присвятили багато уваги різним аспектам оцінювання персоналу та його використання в практиці вітчизняних

підприємств. Не зменшуючи значущість проведених досліджень, виокремлено не вирішені раніше частини загальної проблеми, а саме, проблема оцінювання персоналу на комунальних підприємствах, якій і присвячується кваліфікаційна робота.

Мета дипломної роботи: на основі критичного аналізу теоретико-методичних основ та прикладних підходів оцінювання персоналу як важливого елемента управління персоналом, проаналізувати систему оцінювання персоналу Комунального підприємства Вінницької міської Ради «Вінницяміськтеплоенерго» та обґрунтувати практичні рекомендації щодо її удосконалення.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити сутність, значення та елементи системи оцінювання працівників;
- дослідити методичні засади проведення оцінювання персоналу та оцінювання його ефективності;
- проаналізувати систему оцінювання персоналу на підприємстві;
- провести оцінку ефективності системи оцінювання працівників на підприємстві;
- запропонувати основні напрями удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві;
- провести оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення оцінювання працівників Комунального підприємства Вінницької міської Ради «Вінницяміськтеплоенерго».

Методологічною та теоретичною основою даного дослідження є комплекс наукових знань теорії управління, система управління персоналом, дослідницькі праці зарубіжних та вітчизняних науковців, статті, матеріали

наукових конференцій, публікації у виданнях, що оглядають теоретичні питання та практичні проблеми оцінювання кадрів підприємства.

Використовувались також методи системного та порівняльного аналізу, методи експертної оцінки, спостереження, опитування, SWOT-аналізу, анкетування угруповань, порівняльного аналізу, статистичного анкетування.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій на практиці в підприємствах з метою підвищення ефективності системи управління персоналом.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, значення та елементи системи оцінювання працівників

Успішне функціонування підприємств в умовах жорсткої конкуренції та прискороного технічного прогресу вимагає не лише систематичного оновлення їх матеріально-технічної бази та їх модернізації, а й належного забезпечення спеціалізованими кадрами, здатними оволодіти сучасними технологіями в усіх сферах виробництва та управління. Тому йдеться про укомплектування компаній висококваліфікованими працівниками [28, с. 47].

При цьому процес формування персоналу на підприємстві має супроводжуватися його оцінкою, пошуком шляхів і засобів раціонального використання людського потенціалу та його можливостей для досягнення бізнес-цілей на кожному етапі його управління.

Управління людськими ресурсами передбачає повне використання результатів оцінки фахівців для збереження конкурентоспроможних працівників, здатних забезпечити розвиток компанії. Метою оцінки працівників є виявлення потенціалу кожного працівника та розробка програм навчання для подальшого розвитку на основі результатів.

Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно застосовувати сучасні методи та залучати персонал до регулярного проходження оцінювання.

Оцінювання – це процес зведення інформації про досліджуваний об’єкт та її аналізу з метою формування суджень. Будь-яка оцінка є вираженням результатів процесу оцінювання. У зв’язку з цим оцінювання характеризує процес, а оцінка – його результат [17, с. 109].

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). За

допомогою оцінювання визначається міра відповідності працівника посаді, яку він обіймає (професії, за якою працює), і рівень досягнення ним очікуваних результатів праці. За результатами оцінювання також з'ясовується потенціал працівників, важливий для реалізації стратегії організації [19, с. 19].

Оцінка, як елемент оцінювання - це результат виражений у числовій (бал, ранг, коефіцієнт), символній чи описовій формах, що показує рівень розвитку певних характеристик та/або досягнутих результатів трудової діяльності працівника або групи працівників. Рівень розвитку у працівника характеристик, які підлягають оцінюванню, визначається шляхом їх порівняння зі встановленими вимогами, нормативами, стандартами та еталонами для конкретної посади (професії) відповідно до поточних і стратегічних цілей організації [21, с. 69].

У дослідженні аналізуються підходи різних авторів до визначення поняття «оцінювання персоналу» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення терміну «оцінювання персоналу» за думками різних дослідників

Автор	Визначення
1	2
Балабанова Л.В. [1]	«Процес встановлення відповідності цільових характеристик працівників (їх здібностей чи властивостей) вимогам, що висуваються до посади чи робочого місця»
Білорус Т.В., Омельяненко А.І. [3]	«Процедура виявлення ступеню відповідності якостей персоналу, результатів або трудової поведінки в цілому встановленим вимогам»
Бондаревська К.В. [2]	«Формалізована оцінка трудової діяльності працівників та ефективності їх роботи «
Колот А.М. [18]	«Визначення міри досягнення очікуваних результатів праці кожним працівником та відповідності вимогам або виробничим завданням»
Савченко В. А. [29]	«Процедура виявлення рівня відповідності професійних чи особистих якостей персоналу певним вимогам, кількісних та якісних результатів запланованим показникам»
Соломонов С. [31]	«Компонент діагностики кадрів, процес встановлення кількісних і якісних професійних характеристик працівників встановленим вимогам до посади. Здійснюється по підрозділу чи в цілому по підприємству»

1	2
Чевганова В. Я. [36]	«Ділова оцінка персоналу – це процес цільового встановлення відповідності встановлених характеристик персоналу вимогам посадової інструкції»
Стахів О. [32]	«Оцінка рівня кваліфікації персоналу, рівня знань, надбаних навичок чи здібностей, що формує комплексне уявлення про професійні риси особи чи колективу»
Білик О.М., Цимбалюк С.О. [34]	«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).»
Монстович А. П. [25]	«Під оцінкою персоналу може розумітися повноцінне виконання притаманних функцій, що будується на таких принципах: а) невідворотність (обов'язковість) оцінки; б) загальність (суцільна оцінка); в) систематичність (постійна оцінка); г) всебічність (комплексність оцінки); д) об'єктивність (використовується повна система показників характеристики працівника чи колективу працівників); е) гласність (доступність результатів оцінки, доведення результатів до громадськості; є) демократизм (участь в оцінці колег, громадськості); ж) результативність (застосування відповідних заходів за результатами оцінки)»

Джерело: розроблено автором

Аналіз теоретичних підходів до тлумачення поняття «оцінювання персоналу» дозволив сформулювати власне авторське визначення: оцінювання персоналу – це процес, під час якого встановлюється рівень професіоналізму, відповідності особистісних якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним встановленим в організації стандартам.

До характеристик персоналу, що оцінюється, належать професійно значущі компетентності, знання, уміння, навички, особистісні характеристики тощо.

Оцінювання персоналу майже завжди здійснювалася в компаніях, але тривалий час залишалось формальним інструментом, здебільшого обмежуючись визначенням відповідності працівника своїй посаді.

Формалізований підхід до оцінки не давав об'єктивної та корисної інформації про працівників. Сьогодні, безперечно, тільки високопрофесійні та орієнтовані на розвиток фахівці можуть забезпечити успіх компанії на ринку. Тільки завдяки ефективній оцінці співробітників можна виявити талановитих працівників та ефективно використати наявний людський потенціал.

Перші формалізовані системи оцінювання працівників, які лежать в основі сучасних методик, з'явилися у США на початку XX ст. Методи та процедури були вдосконалені в результаті плідної співпраці американських вчених і практиків у сфері управління людськими ресурсами. Уже у 1960–1970 роках було розроблено й успішно впроваджено в діяльність служб персоналу методику оцінювання особистих досягнень кожного працівника «Management by Objectives (далі - MBO)». Українською мовою це «Управління за цілями». У результаті досліджень способів підвищення об'єктивності оцінювання працівників у 1980–1990 роках з'являються такі підходи до оцінювання, як «Assessment Center», що дозволяють отримати комплексні та об'єктивні результати оцінювання.

З часом методи оцінювання працівників, які використовуються в американських компаніях, набули широкого поширення і зайняли важливе місце в системі кадрових технологій багатьох компаній по всьому світу. Як результат, багато англomовних понять і термінів використовуються в професійній термінології.

Працюючи з англomовними джерелами, слід підкреслити, що термін «оцінювання персоналу» в англійській мові має багато еквівалентів-перекладів: Performance Appraisal, Performance Evaluation, Performance Assessment, Performance Survey, Performance Summary.

Належно організована процедура оцінювання працівників є об'єктивним і достовірним джерелом інформації, яка є цінною як для працівників, так і для підприємства загалом.

Оцінювання праці є складним творчим процесом з індивідуальною специфікою в окремій організації (підприємстві). Використання оцінювання

персоналу забезпечує зворотний зв'язок, мотивує та покращує віддачу в роботі. Процес оцінювання має власні елементи, що мають загальні риси (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Процес оцінювання працівників організації (підприємства)

Джерело: розроблено автором

У цілому, оцінювання персоналу можна розглядати з різних сторін, і в усіх визначеннях головним елементом є відповідність працівниками їхньої трудової поведінки, виконання певних вимог. Пройшовши всі розглянуті етапи цього процесу, можна досягти максимально ефективної роботи співробітників і підвищити ефективність діяльності компанії.

За допомогою оцінювання можна забезпечити постійний контроль знань і навичок працівників. Завдяки активному розвитку бізнес-технологій, використанню цифрових даних, впроваджуються нові технології, тому останнім часом зростають вимоги до професійних знань, вмінь персоналу. Постійний моніторинг відповідності професійних знань працівників сучасним вимогам забезпечує своєчасне оновлення знань, що сприяє успішному розвитку підприємства. Дані моніторингу слугують основою формування

програми розвитку персоналу, оскільки керівництво та працівники служби персоналу володіють інформацією про актуальні потреби персоналу в навчанні.

Оцінювання дозволяє розставити пріоритети у структурі витрат на навчання та сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів. На основі результатів проведеного моніторингу знань і навиків персоналу підприємство здійснює адресне (лише тих працівників, для виконання посадових обов'язків яких виявлено потребу в оновленні чи набутті якісно нових професійних знань) і цільове (чітко встановлений перелік знань) фінансування навчання. Адресно-цільовий підхід до фінансування навчання персоналу підвищує ефективність інвестицій у людський капітал підприємства.

Оцінювання дає змогу виявити професійний потенціал працівників. Майже кожен працівник є носієм знань, умінь, талантів, нахилів, здібностей, якими він наділений від природи чи здобув протягом життя. Виявлення невикористаного потенціалу працівників дозволяє покращити ефективність застосування наявних людських ресурсів підприємства і вирішувати стратегічні завдання в майбутньому [34, с. 12].

Оцінювання є основою для формування кадрових резервів та ротації персоналу. Рух кадрів – це об'єктивний процес: працівників звільняють з різних причин, просувають по службі чи, навпаки, переводять в інший відділ чи філію, змінюють посаду тощо. Визнання потенціалу фахівців дає можливість сформувати кадровий резерв працівників для заповнення будь-яких вакантних посад, які можуть виникнути в компанії. Урахування потенціалу та інтересів працівників є основою раціональної їх розстановки та ротації. Вирішення кадрових проблем за рахунок власних людських ресурсів знижує витрати компанії на пошук, навчання та адаптацію нових співробітників. Просування працівників та заміщення вакансій, особливо посад вищих ланок, своїми співробітниками підвищує мотивацію та лояльність до компанії.

Оцінювання надає актуальну інформацію про результати діяльності персоналу. У процесі поточної роботи можуть виникнути ситуації, коли працівники з якихось причин не досягають намічених цілей. Своєчасне реагування на такі випадки та коригування кадрової діяльності допоможуть вирішити стратегічні цілі.

Оцінювання мотивує персонал. Оцінювання результатів праці є важливим джерелом інформації для перегляду посадових окладів і преміювання працівників. Усвідомлення того, що результати роботи не залишаються непоміченими керівництвом і впливають на розмір винагород, сприяє підвищенню кваліфікації та досягненню працівником цілей і планових показників.

Оцінювання сприяє донесенню до працівників поточних цілей і стратегічних орієнтирів. Вимоги до працівників, які встановлює підприємство у процесі оцінювання їх діяльності, віддзеркалюють роль кожного працівника у досягненні стратегічних цілей і допомагають їм зрозуміти свої завдання і критерії ефективності їх виконання.

Оцінювання забезпечує якісний зворотний зв'язок. Оцінювання персоналу надає керівництву інформацію, яка може бути використана для вдосконалення організаційних взаємозв'язків, системи делегування повноважень, поділу та кооперації праці, напрямів поліпшення результатів праці та ін. Ця процедура допомагає діагностувати соціально-психологічний клімат у колективі, лояльність та залученість персоналу. Результати оцінювання слугують джерелом інформації про ефективність кадрової політики, системи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу тощо [12, с. 417].

Оцінка є певною мірою стресовим процесом для співробітників. Таке ставлення до оцінювання зазвичай формується на етапах шкільного та студентського життя. Важливим завданням менеджера з персоналу є надання інформації про важливість та переваг оцінювання для фахівців.

Цінність оцінювання для працівників полягає у наступному:

- допомагає працівникам чітко зрозуміти стратегічні цілі та поточні завдання;
- доводить до працівників критерії, за якими оцінюють результати праці й ефективність трудової діяльності;
- виявляє потенційні можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- обґрунтовує актуальні потреби в навчанні;
- діагностує соціально-психологічні проблеми (індивідуальні й колективні);
- надає змогу одержати справедливую винагороду за досягнуті результати діяльності;
- забезпечує зворотний зв'язок «керівник – підлеглий».

Оцінювання професійної діяльності працівників має певні цілі, а саме:

- інформаційні (завдяки оцінці здійснюється необхідність в інформуванні працівників про їх досягнення, рівень підготовки);
- мотиваційна мета передбачає оцінку ділових та професійних складових діяльності персоналу, що допомагає отримати підвищення посади, кар'єрне зростання та, як результат, підвищення заробітної плати);
- адміністративна мета забезпечує просування по кар'єрним сходинкам, ротацію, а також забезпечує отримання найкращого працівника на вакантну посаду).

Графічно цілі оцінювання персоналу представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Цілі оцінювання персоналу в організації [29, с. 55]

За великим рахунком оцінка персоналу є складовою стратегічних цілей організації. Вона існує паралельно з такими цілями, як: навчання, мотивація, добір, підбір персоналу, кадровий резерв. Оцінка використовується на всіх етапах управління організацією.

Оцінка персоналу грає роль у всьому управлінні персоналом, починаючи від найнижчих ланок і закінчуючи верхніми ланками, але найпомітніше - у навчанні персоналу. З її допомогою можна виявити потребу у навчанні персоналу, а також визначити ефективність вже використовуваних програм навчання персоналу. Зупинитись слід і на місці оцінки персоналу у плануванні кадрового складу. За робочими показниками можна зробити висновок про необхідні кількісні та якісні характеристики персоналу. Крім того, спираючись на ці показники, можна розглянути потенціал працівника дати йому складніші та відповідальні завдання, завдяки чому він матиме можливість вирости як

професіоналу. А ще на тому, що оцінка персоналу вказує на слабкі сторони програми мотивації та стимулювання персоналу.

Оцінювання персоналу – це комплексний процес, який включає:

- збір інформації про працівника залежно від мети оцінки (його професійні навички, кваліфікації, результати його роботи та особистісні якості);
- аналіз попередньої інформації;
- порівняння результатів зі встановленими критеріями (стандартами), із виконанням яких можна отримати максимальний ефект від виконання цілей організації;
- робиться заключення про відповідність або невідповідність якостей персоналу критеріям й прийняття управлінського рішення про перспективи персоналу (наприклад, подальше навчання або звільнення, стимулювання).

Система оцінки персоналу – це комплексна дія з оцінки кадрів, що проводиться періодично у суворій послідовності для окремих посад (або колективу) [31, с. 98].

Ефективна система оцінки повинна відповідати таким характеристикам:

- дієвість системи – результат оцінки кадрів забезпечує залежність результатів праці та її оплати, високий рівень мотивації та розуміння потреб персоналу;
- практичність системи – оцінювачі та оцінювані, приймають критерії та правила оцінки, приймають їх як зручні та справедливі;
- зрозумілість системи – критерії системи оцінки повинні бути зрозумілими для всіх учасників.

Критерії оцінювання – показники, за якими оцінюють результативність роботи працівника. Критерії встановлюють у разі, яким способом має здійснюватися будь-яка роль і вплив, щоб відповідати умовам посади чи підприємства взагалі.

Існують загальні критерії для оцінки кадрів, якими можуть вважатися:

- виконання посадових обов'язків;

- особливості поведінки;
- ефективність діяльності;
- рівень досягнення цілей;
- рівень компетентності;
- особливості особистості.

Критерії оцінки поділяються за різними причинами, серед яких можна відзначити наступні категорії:

- загальноорганізаційні/спеціалізовані критерії;
- кількісні/якісні критерії;
- об'єктивні/суб'єктивні критерії;
- інтегральні (оцінка загальна) та прості критерії (оцінка за певним аспектом) [29, с. 47].

До критеріїв оцінки висуваються певні вимоги: об'єктивність, що дозволяє відображати професійну ефективність певної категорії праці, для якої вони були розроблені; цінність та надійність; практичність є найбільш важливою вимогою, яка забезпечує актуальну та реалістичну інформацію результатів оцінки.

Вибираючи предмет оцінки слід розуміти, наскільки організація здатна визначити стандарти. Наприклад, за відсутності чітко визначених посадових обов'язків оцінити виконання посадових обов'язків конкретним працівником можна лише приблизно, у своїй не виключено, що це буде поверховим і суб'єктивним.

Таким чином, оцінка персоналу – це порівняння норми із реальним станом справ працівника. Багато залежить і від цілей проведення оцінки. В одному випадку це може бути кроком до рішення про переміщення працівника кар'єрними сходами, в іншому випадку просто бажання керівника переконатися в тому, що працівники придбали за певний період знання та навички. Оцінка персоналу дозволяє виявити працівників, які займають свої позиції в організації, що не відповідають наявним даним (рівню освіти, стажу

роботи), а також досягненням (рівень продажів, соціалізація з колегами, внесення вкладу у розвиток партнерства між компаніями).

1.2 Методичні засади проведення оцінювання персоналу та оцінювання його ефективності

Поточне та періодичне оцінювання працівників здійснюється за двома напрямками: оцінка результатів роботи та факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів; Аналіз динаміки продуктивності праці за певний період часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Інструментарій системи оцінювання персоналу сформувався необхідності вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів, що відповідають організаційній структурі підприємства, характеру та змісту діяльності персоналу, завданням оцінки.

На рис. 1.3 показані основні види та методи оцінювання персоналу.

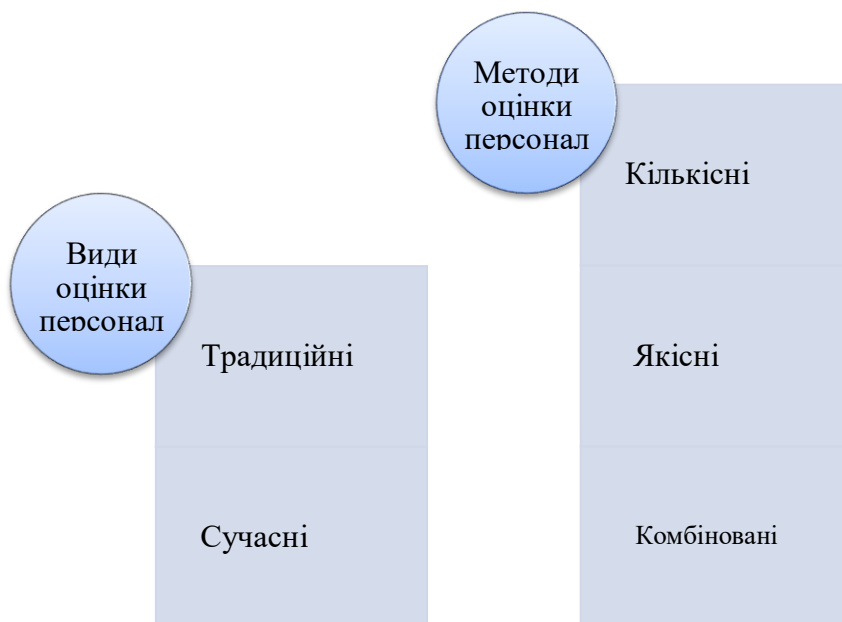


Рисунок 1.3 - Види та методи оцінки персоналу [32, с. 22]

Для традиційних методів оцінки співробітників найбільш характерні такі особливості: зосередження на працівнику як окремому, незалежному суб'єкті компанії з подальшою оцінкою його поза організаційним контекстом;

оцінка проводиться виключно керівником на основі досягнутих результатів без урахування довгострокових перспектив розвитку компанії та потенціалу працівника.

Перевагами традиційних методів є їх простота, низька вартість реалізації та загальнодоступність. Однак ці методи мають ряд серйозних недоліків. Зокрема, не враховуються особистісні якості працівника, які впливають на результат його праці, потенціал, яким він володіє.

До недоліків традиційних методів оцінки персоналу можна віднести те, що вони зосереджуються на одному працівнику і розглядають його як окремий об'єкт, незалежний від організації. Фахівець, який не дуже якісно, але вчасно виконує проект протягом тривалого періоду, може отримати найвищу оцінку. Традиційні методи оцінки персоналу не враховують стратегічних цілей компанії і тому не підходять для середніх і особливо малих організацій, які повинні бути динамічними, щоб вижити в найжорсткішій конкуренції.

В даний час практично всі організації, які застосовували традиційні способи оцінки персоналу, поступово переходять до нових, досконаліших, підходів до оцінки персоналу.

Незадоволеність багатьох організацій традиційними методами атестації спонукала їх розпочати активні пошуки нових підходів до оцінки персоналу, що більшою мірою відповідають реаліям сьогодення.

Основна відмінність традиційних від сучасних методів оцінки, у цьому, що працівник цьому етапі розвитку науки управління персоналом розглядається як особистість, а й як частина команди; також важливо не тільки мати певний набір якостей, але й вміти адаптуватися до різних професійних ситуацій, швидко вчитися і перенавчати.

При первинній оцінці спеціаліст з оцінки персоналу може використовувати такі технології, як перегляд резюме, оцінка рекомендацій, проведення інтерв'ю (також і стресового), тестування. Вказані методи можуть використовуватись комплексно. Набір інструментів оцінки обирається керівником служби персоналу або відповідальним за це фахівцем [22, с. 117].

Вторинна оцінка починається після адаптації працівника, тобто після навчання та початку виконання роботи. Вона проводиться у вигляді атестації, інтерв'ю, тестів, з використанням комп'ютерних технологій. Її періодичність визначає керівництво.

Оцінка кадрів може залежати від багатьох чинників, як-от економічна ситуація у країні, обсяг підприємства, стадія розвитку організації.

Можна виділити кілька видів сучасних методів оцінки:

1. Сучасні методи досліджують робочу групу (колектив) як основну одиницю підприємства, роблять акцент на оцінці працівника його колегами і здатність працювати у взаємодії.

2. Оцінка групи й працівника здійснюється з урахуванням результатів роботи всього підприємства.

3. Основна увага надається здатності до професійного розвитку, освоєння нових знань та розвитку практичних навичок.

Цільові та планові оцінки, а також поточні оцінки використовують такі групи методів:

– кількісні – методи числової оцінки якостей кадрів. Найбільш ефективними є метод коефіцієнтів та бальний метод. Кількісні методи не лише прості, алей й відповідають принципу відкритості, бо вони дозволяють самостійно підрахувати ефективність своєї праці, виявити слабкі та сильні місця своєї професійної відповідності.

– якісні – біографічний опис, ділові характеристики, спеціальний усний відгук, метод еталонів, оцінка з урахуванням обговорення. Ці методи залежать від конкретного набору властивостей. При наймі та переміщенні працівників частіше використовуються методи біографічного опису, усного відгуку, а методи еталона та дискусій – в основному, при призначенні керівників.

– комбіновані методи поєднують попередні два та часто використовуються експертні оцінки, спеціальні тести та інші поєднання якісних та кількісних методів.

При прийомі на роботу фахівці виділяють два основні види критеріїв: це критерії за результативністю (оцінка бізнес-цілей, результатів) та оцінку компетентностей (знань, умінь, навичок).

Говорячи про тести як основний метод оцінки кандидата, варто дати визначення даному поняттю. Отже, тести – це джерело інформації, яке може дати відомості про особистісні особливості, професійні здібності та вміння кандидата. Результати дозволять описати як потенційні установки, орієнтації людини, і ті конкретні методи діяльності, якими вже фактично володіє. Тестування може дозволити сформулювати думку про здатність кандидата до професійного та посадового зростання, специфіку мотивації, особливості індивідуального стилю діяльності. Є численні різновиди тестів, але у роботі будуть наведені основні. На рисунку 1.4 наведено поділ різновиду тестів за категоріями. Вони розбитимуться на: інтелектуальні, особистісні, кваліфікаційні.

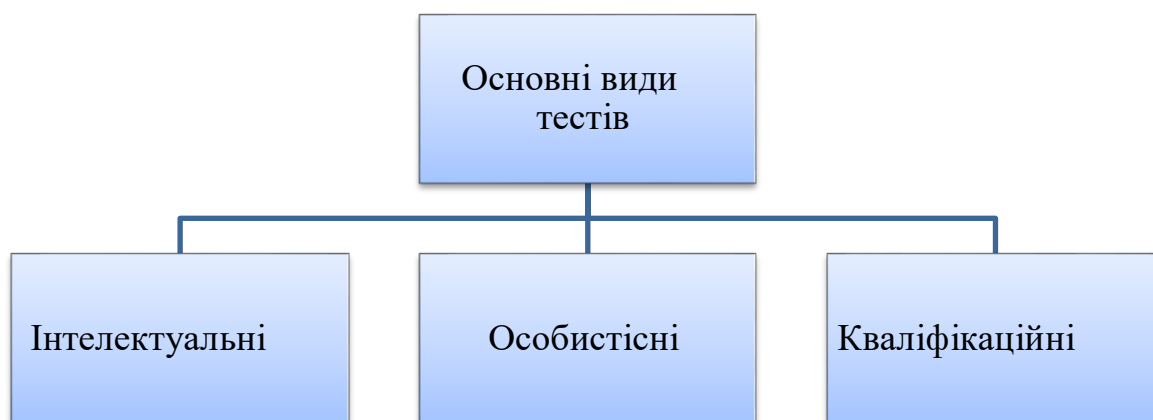


Рисунок 1.4 - Види тестів під час підбору кандидатів [28, с. 67]

Інтелектуальні тести визначають загальний рівень інтелекту (IQ) містять словесні, числові та просторові завдання. У цьому вигляді тестів може бути запропоновано, вибрати ту чи іншу картинку, зіставити слова тощо.

Особистісні характеристики та психологічні портрети допомагають у виборі кандидата, але деякі посади вимагають специфічних рис характеру. Наприклад, хтось, кому доручено привітати аудиторію, має бути веселим, жвавим і заразливо дружнім. Психологічна сумісність у команді має велике

значення, особливо коли люди тісно співпрацюють або їм доводиться тривалий час залишатися разом (космічні польоти, експедиції).

Особистісне тестування, якого належить складання психологічного портрета, носить допоміжний характер. Незважаючи на це, в деяких компаніях від нього не відмовляються, тому що, по-перше, є посади, які вимагають конкретних рис характеру (фахівець зі спілкування з потенційними клієнтами має бути життєрадісним та ввічливим, а фахівцю з документообігу не обов'язково бути таким та ін.) і, по-друге, є колективи, котрим особливо важлива психологічна сумісність (експедиції, польоти у космос та інші).

У той же час особистісне тестування закордоном застосовується дуже рідко. Це пояснюється кількома причинами. Перша – в інших країнах суворе законодавство щодо дискримінації та вторгнення в особисте життя. Так, спроби HR-менеджерів використати графологію, тобто визначення характеру за почерком, прийому працювати було визнано судом порушенням законодавства. Друга – опитувальники ненадійні. Так, якщо хтось захоче приховати небажання вставати зранку чи пристрасть до спиртних напоїв, то просто не скаже про це. Людина навіть із середнім мисленням без особливих зусиль зрозуміє, про що необхідно розповісти для того, щоб отримати ту чи іншу посаду.

Кваліфікаційні тести для оцінки рівня професійних знань та навичок дозволяють зробити відсів та початкове ранжування кандидатів. Наприклад, ряд зарубіжних фірм застосовує спеціальний тест для того, щоб оцінити, наскільки бухгалтери володіють системою GAAP. Широко відомо, що для перевірки рівня володіння англійською мовою пропонується тест TOEFL (Test for English as a Foreign Language) [24, с. 55].

Багато організацій не покладаються на запозичені розроблені тести, а розробляють власні. Це дозволяє, по-перше, підвищити надійність за рахунок недоступності для попереднього ознайомлення і, по-друге, «індивідуальне пошиття» дозволяє врахувати всі конкретні специфічні особливості цієї організації та посад.

Оцінка працівників, що вже працюють, проводиться за певними критеріями, які повинні бути стандартизовані. І тут оцінка є атестацією. Атестація персоналу – комплексні, стандартизовані кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам діяльності. Атестація може проводитись з періодичністю від 1 року до 5 років, за рішенням адміністрації. Вона то, можливо черговий чи позачергової, і навіть атестація проводиться після закінчення випробувального терміну чи після навчання. Атестація регулюється вітчизняними нормативними актами і Трудовим кодексом України.

Оцінка ефективності роботи працівників відбувається з урахуванням об'єктивних показників ефективності діяльності. Залежно від сфери діяльності працівника підбираються певні форми атестації. Для роботодавця атестація це спосіб визначити, чи підходить працівник на посаду, яку він обіймає, та оцінити, як удосконалилися його професійні дані під час навчання або входу тривалої роботи. А працівникам така оцінка допомагає оцінити себе, просунути кар'єрними сходами, поліпшити свій статус.

Ефективність роботи працівника за його постійної діяльності можна визначити і моніторингом або здійсненням контролю за його професійними успіхами.

При атестації працівника використовуються методи оцінки, які застосовуються при первинному відборі кадрів: співбесіда, порівняння, тестування, ділові ігри.

Існує підхід, який забезпечує максимальну об'єктивність, це метод 360 градусів. Метод «360 градусів» – це отримання даних про працівника в реальних робочих умовах.

Вказаний метод застосовується для оцінки проблем, пов'язаних із розвитком персоналу. Його застосовують для виявлення потреби у навчанні та розвитку. На його основі здійснюється Оцінка результатів діяльності та розподілу премій. Перевагою цього методу є можливість адаптації дії під конкретно організацією з урахуванням особливостей її діяльності. Цей метод

застосовується з урахуванням досвіду успішних організацій галузі. Вказаний метод не є універсальним, тому що він не підходить для організацій з авторитарним стилем управління. Застосування в організаціях з демократичним стилем управління буде досить ефективним.

Іншим сучасним методом оцінки персоналу є Assessment Center (Центр Оцінки), де відбувається системна оцінка за заявленими компетентностями. На відміну від методу "360 градусів", працівників оцінюють не колеги, а зовнішні експерти - консультанти з управління персоналом.

Основні принципи асесмент-центру:

- інтегральна оцінка, тобто кожен учасник, оцінюється кількома фахівцями, оцінює себе та інших;
- фази спостереження та оцінки розведені у часі для досягнення більшої об'єктивності;
- оцінюються, спостерігається поведінка атестованих, а не причини, що стоять за цією поведінкою;
- оцінюється потенціал кадрів [19, с. 50].

Центр оцінки дає оцінюваним працівникам рівні можливості для демонстрації своїх здібностей, забезпечує краще розуміння своїх посадових обов'язків, а також дозволяє об'єктивно та різнобічно оцінити ділові якості працівника.

Ефективність методів оцінки роботи працівника відбувається на основі оцінки результату праці за KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності).

Мета KPI – зробити так, щоб робота людей з різних підрозділів не перетиналася та не гальмувала роботу фахівців з інших відділів. При цьому працівники мають спільну мету, але різні завдання. Ці завдання має конкретний термін виконання, а організація має можливість контролювати його роботу. За ключовими показниками ефективності працівника оцінюють на проміжному етапі оцінки. Це метод хороший тим, що кожен працівник розуміє, в який термін потрібно виконати роботу, в якому обсязі, дає розуміння

якого показника необхідно прагнути і що він отримає за це. Найчастіше це відбивається на заробітній платі, бонусах тощо. Метод одночасно дозволяє швидше досягти загальної мети організації. Система представлена так, що кожен працівник бачить свій особистий внесок у роботу організації, і це його мотивує на подальшу роботу.

У таблиці 1.2 можна побачити, як для кожного керівника розробляється ряд знань та вмінь, які йому притаманні, та за даними параметрами оцінюють працівника. Якщо з рядовими працівниками оцінка кадрів проводиться для того, щоб в основному звільнити або просунути працівника по кар'єрних сходах, то для топ-менеджерів та керівників середньої ланки оцінка проводиться для того, щоб сформувані їхню кар'єру, визначити шлях розвитку на кілька років уперед.

Таблиця 1.2 - Кількісні та оціночні показники для керівників [28, с. 55]

№ з/п	Категорія працівника	Оціночний показник
1	Керівник організації	Прибуток, зростання прибутку, частка компанії на ринку, оборот капіталу
2	Лінійний керівник	Динаміка обсягу виробництва, кількість рекламацій, динаміка рекламацій, величина простоїв, коефіцієнт плинності кадрів, зниження витрат, продуктивність праці
3	Фінансовий директор	Обсяг прибутку, оборотність оборотних засобів, рівень наднормативних запасів оборотних коштів
4	Директор відділу продаж	Обсяг продажів, динаміка продажів, частка компанії на ринку, коефіцієнт плинності менеджерів з продажу, кількість залучених клієнтів
5	Директор з персоналу	Продуктивність праці, вакантні посади, кількість кандидатів на одне вільне місце, коефіцієнти щодо навчання та підвищення кваліфікації кадрів

Іноземні фахівці підкреслюють, що деякі компанії можуть навіть приносити прибуток або бути обраними найкращими в будь-якій категорії, але якщо система оцінки не працює на найвищому рівні, то рано чи пізно організація «піде на дно». Те, наскільки досягнуто цілі за проектом, наприклад, запровадження інноваційної технології обробки сировини, оцінюється за показниками Management by objectives (або інакше – управління з цілей).

Перевага Management by objectives полягає в тому, що при ньому працівник розуміє взаємозв'язок між своїми цілями та завданнями та цілями та завданнями організації та, тим самим, має мотивацію до трудової діяльності.

Завдяки тому, що керівник та фахівець з персоналу виділяють час на узгодження всіх цих цілей та завдань, працівника не потрібно додатково стимулювати на виконання роботи. Крім того, зміцнюються взаємини між вищою ланкою та підлеглими та створюються умови для навчання.

Якщо на підприємстві є потреба введення системи контролю праці працівників на різних рівнях і оцінки рівня виконання стратегічних планів, то йому раціонально використати показники Balanced Score Card (укр. – система збалансованих показників).

Balanced Score Card – це система ключових показників розвитку, спрямована на довгостроковий розвиток. З її допомогою стратегічна мета розділяється на кілька невеликих оперативних завдань за допомогою певних показників, що дозволяють їх досягати в майбутньому.

У процесі дослідження було названо види та способи оцінки персоналу. За першою ознакою, виду, вони діляться на традиційні та нетрадиційні, а за другою, способом, вони бувають кількісними, якісними та комбінованими (тими, які поєднують у собі кількісні та якісні). У переважній більшості випадків компанії вдаються до традиційних способів оцінки персоналу, оскільки вони набагато простіші у впровадженні, ніж нетрадиційні, і дуже рідко викликають негативну реакцію з боку працівників. Ними є співбесіда, тестування, порівняння та ін. У свою чергу, нетрадиційні способи оцінки персоналу ширші, вони спрямовані на вивчення не тільки професійних навичок, а й особистісних якостей, уміння виконувати роботу в команді.

Найсучасніші способи оцінки персоналу – це Key Performance Indicators, Management by objectives та Balanced Score Card. Вони застосовуються переважно в іноземних компаніях і тільки починають з'являтися в українських організаціях. Ці методи оцінки персоналу націлені те що, щоб пояснити працівникові його у організації, показати його важливість [22, с. 119].

Компетентнісний підхід передбачає розгляд професійної поведінки персоналу як сукупність компетентностей. Компетентність – це сукупність професійних якостей працівника, яка включає в себе певний досвід, знання,

професійні навички, можливість організації і управління процесами підприємства для досягнення певних цілей. Компетентнісний підхід розглядає поведінку персоналу як модель, а не як знання і навички персоналу. Застосування компетентнісного підходу дозволяє виявити причини успіхів або невдач трудової кар'єри працівника, а також вказує на здатність людини виконувати певні професійні обов'язки.

Головна мета компетентнісного підходу – це навчання персоналу можливості керувати власними вміннями та навичками з метою розвитку і самонавчання. Відмінна особливість цього підходу полягає в тому, що опис Компетентності здійснюється за допомогою таких характеристик, за якими проявляються в поведінці персоналу знання, навички та професійні якості.

Найбільш популярною є комплексна оцінка персоналу із застосуванням бальної системи. За її допомогою можна кількісно оцінити головні характеристики працівника і виконуваної ним роботи. Для оцінки якостей працівника поділяють такі критерії: професійно-кваліфікаційний рівень (K_p); ділові якості (D_p).

Для оцінки роботи, враховується складність виконуваних функцій (C_f) отриманий результат (P_p). Ці критерії взаємодоповнюючі та взаємопов'язані. Поточні результати роботи (P_p) підтверджують високі професійні якості (D_p) і навпаки. Повну оцінку можна отримати лише в сукупності цих показників, оскільки вони доповнюють один одного.

Комплексна оцінка персоналу ($K_{o.p}$) проводиться із використанням формули:

$$K_{o.p} = 0,5 * K_p * D_p + C_f * P_p,$$

K_p – професійний рівень;

C_f - складність функцій працівника;

D_p - ділові якості;

P_p - досягнутий працівником результат.

Коефіцієнт 0,5 визначено на основі практичних досліджень для об'єктивності оцінки складності й кінцевих результатів роботи.

Вказані елементи мають різну ступінь надійності. Результативність праці є динамічним показником і постійно змінюється. Інші складові комплексної оцінки мають більш постійний характер та з часом майже не змінюються. Професійний рівень персоналу оцінюється з використанням набору вимог до професії. Сюди можна віднести освіту, професійну майстерність, стаж роботи, активну професійну позицію. Оцінка проводиться із застосуванням єдиного переліку вимог для всіх працівників певної посади.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня можна визначити із використанням формули:

$$K_{\pi} = (O + C + A),$$

O – оцінка рівня освіти;

C – оцінка існуючого стажу;

A – активність позиції щодо безперервного навчання та розвитку професійних навичок.

Ефективність розглянутих методів оцінки персоналу залежить від чітко сформульованої мети, завдань розвитку, рівня корпоративної культури організації. Також ефективність оцінки персоналу залежить від комплексного застосування перелічених методів. Кінцевою метою оцінки персоналу має бути збереження цінних кадрів, створення умов професійного розвитку та звільнення безперспективних працівників.

Отже, аналіз теоретичного розділу дозволив зробити такі висновки. Оцінка персоналу – це складний трудомісткий процес, який є оцінкою норми, заданої організацією, з реальним кандидатом. Первинний відбір прийому працівників дозволяє відібрати найкращих, і сформувати кадровий резерв. Досліджуючи різні методи оцінювання персоналу, можна виокремити концепцію компетентнісного підходу та Assessment Center для подальшого аналізу системи оцінювання персоналу на підприємстві.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ «ВІННИЦЯМІСЬКТЕПЛОЕНЕРГО»

2.1 Аналіз системи оцінювання персоналу на підприємстві

Базою дослідження кваліфікаційної дипломної роботи обрано Комунальне підприємство Вінницької міської Ради «Вінницяміськтеплоенерго» (далі – КП ВМР «ВМТЕ»). Основний вид діяльності: 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники підприємства за 2018–2020 роки і проведемо їх порівняльний аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Фінансово-економічні показники господарської діяльності КП ВМР «ВМТЕ» за 2018–2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2019 від 2018	2020 від 2019	2019 від 2018	2020 від 2019
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	685320	717132	731483	31812	14351	4,6	2,0
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	-169800	-226142	-125706	-56342	100436	33,2	-44,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	855120	943 274	857 189	88154	-86085	10,3	-9,1
Рентабельність основної діяльності (%)	-19,9	-24,0	-14,7	-4,1	9,3	20,6	-38,8
Витрати на одну грн. виручки від реалізації, грн.	1,248	1,315	1,172	0,068	-0,143	5,4	-10,9
Витрати на оплату праці, тис. грн.	85520	100082	128944	14562	28862	17,0	28,8
Чистий збиток, тис. грн.	-133428	-37 317	-84 369	96111	-47052	-72,0	126,1
Основні засоби, тис. грн.	1150324	1118209	1244514	-32115	126305	-2,8	11,3
Фондовіддача, грн./грн.	0,596	0,641	0,588	0,046	-0,054	7,7	-8,4
Середня чисельність, ос.	500	580	660	80	80	16,0	13,8
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1721,9	1770,7	1498,9	48,8	-271,8	2,8	-15,3

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці встановлено, що виручка в 2019 році зросла порівняно із 2018 роком на 31812 тис. грн., а в 2020 році зросла порівняно з 2019 роком на 14351 тис. грн., або на 4,9%. Валовий збиток КП ВМР «ВМТЕ» в 2020 році зменшився порівняно з 2019-м на 100436 тис. грн., або на 33,31%, що пов'язано з відносним зниженням собівартості.

Собівартість витрат в 2020 році скоротилася на 86085 тис. порівняно із 2019 роком. В 2019 році собівартість збільшилась на 88154 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком (див.рис. 2.1). Темпи росту збитку більші за темпи росту собівартості, тому валовий збиток скорочувався значно більше ніж собівартість. Рентабельність діяльності підприємства має негативне значення, тому що отримано збитки.

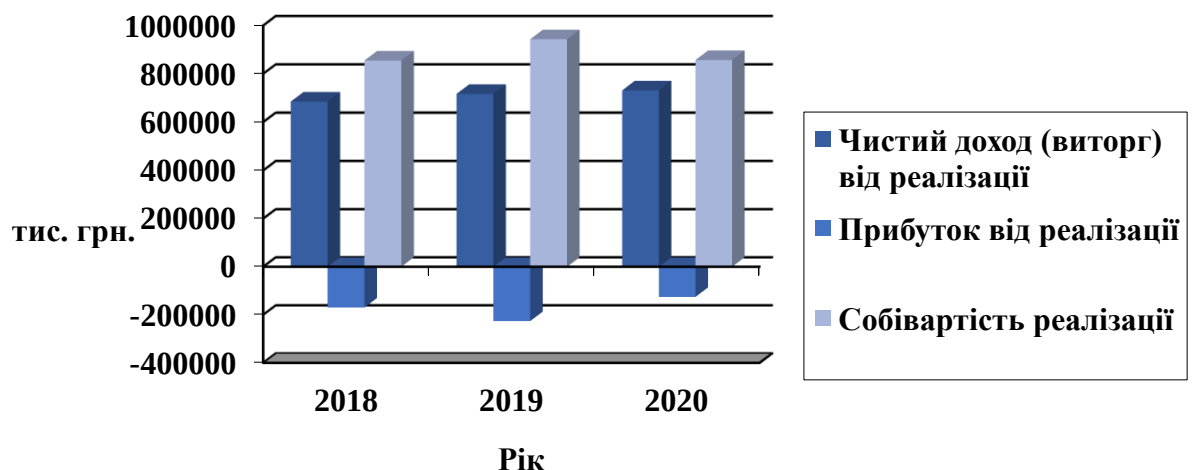


Рисунок 2.1 - Динаміка показників виручки, собівартості та валового прибутку (збитку) КП ВМР «ВМТЕ» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором

Загальні витрати на гривню виручки склали в 2018 році 1,248 а в 2019 році 1,315 грн., що на 0,068 грн. більше. В 2020 році цей показник скоротився на 0,143 грн, що пов'язано зі скороченням питомих витрат. Зростання витрат на оплату праці пов'язане із збільшення середньоспискової чисельності. Розмір основних засобів КП ВМР «ВМТЕ» поступово зростав: на 126305 тис.

грн. в 2020 році у порівнянні з 2019-м. Але зростання вартості основних засобів призвів вплинуло на зменшення фондівддачі КП ВМР «ВМТЕ» в період 2018-2020 рр. Чистий прибуток КП ВМР «ВМТЕ» не отримано протягом останніх трьох років.

Слід відмітити, що питання кадрової політики КП ВМР «ВМТЕ» визначаються в Статуті підприємства, правилах внутрішнього розпорядку підприємства, а та також внутрішніми правилами та процедурами щодо відбору та прийняття на роботу нових працівників. Відповідно до правил прийому на роботу крім працівників відділу роботи з персоналом до відбору залучаються як функціональні, так і лінійні керівники. Так, наприклад, перед проведенням відбору саме функціональний менеджер допомагає скласти необхідні критерії відбору необхідні для кожного окремого виду діяльності. Ці характеристики – критерії відбору – можуть ґрунтуватися на характеристиках вже працюючих працівників, що є найкращими в своїй роботі.

Для працюючих працівників передбачено підвищення кваліфікацій, а також необхідне навчання перед початком їх роботи.

Для нових працівників передбачено випробувальний термін упродовж 1 місяця, а також отримання наставника на цей період. Наставником може бути керівник департаменту або колега, який пропрацював тривалий час в компанії. Аналіз наявності й складу трудового потенціалу на підприємстві наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз структури персоналу на КП ВМР «ВМТЕ» у 2018-2020 р.

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020р. від:			
				2018р.		2019р.	
				к-сть	%	к-сть	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Весь персонал підприємства, к-ст. осіб У тому числі:	500	580	660	160	32,0	80	13,8
Основний персонал, к-ст. осіб	410	440	480	70	17,1	40	9,1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Питома вага у загальній кільк.,%	82,0	75,8	72,7	-9,3	-	-3,1	-
керівники, к-ст. осіб	20	30	30	10	50,0	-	-
Питома вага у загальній кільк.,%	4,0	5,2	4,5	0,5	-	-0,7	-
фахівці, к-ст. осіб	30	30	60	30	100,0	30	100,0
Питома вага у загальній кільк.,%	6,0	5,2	9,1	3,1	-	3,9	-
Інший персонал, к-ст. осіб	10	30	30	20	200,0	-	-
Питома вага у загальній кільк.,%	1,9	4,8	4,3	2,4	-	-0,5	-

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані табл. 2.2 весь персонал підприємства у 2020 р. становив 660 осіб, відносно 2018 р. чисельність збільшилась на 160 ос., або на 32%, відносно 2019 р. збільшення становить 80 ос., або на 13,8%. Загальну динаміку персоналу підприємства можна представити у вигляді діаграми, рис. 2.2.

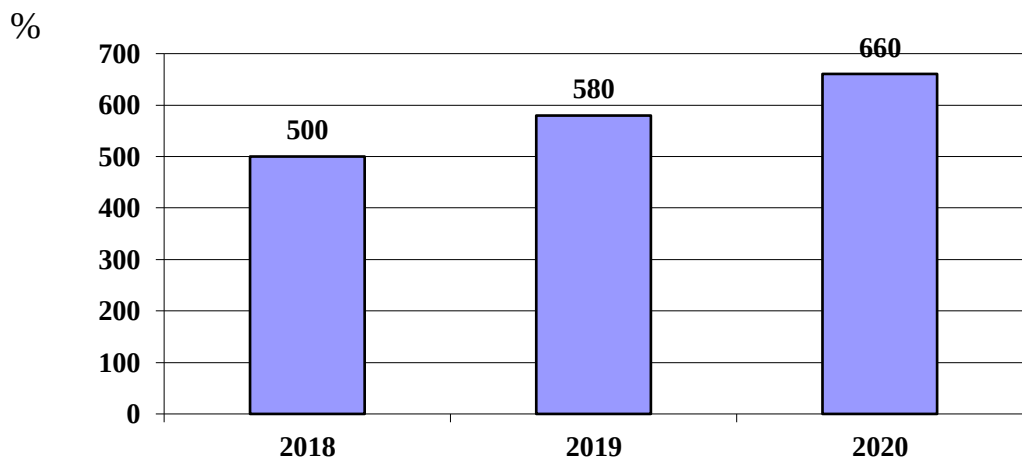


Рисунок 2.2 - Динаміка чисельності персоналу КП ВМР «ВМТЕ» у 2018-2020р.

Джерело: складено автором

Частка основного персоналу підприємства у 2020 р. складає 72,7%, за аналізовані роки частка зменшилась з 82% у 2018 р. до 72,7% у 2020 р., чисельність основного персоналу у 2020 р. складає 480 осіб, відносно 2018 р. їх чисельність збільшилась на 70 осіб, а відносно 2019 р. на 40 осіб. Найбільшу частку у структурі займають основні фахівці, у 2020 р. 59,1%, їх чисельність

становить 390 осіб, відносно 2018 р. чисельність збільшилась на 30 осіб, відносно 2019 р. на 10 осіб.

Проаналізуємо якісний склад трудового потенціалу КП ВМР «ВМТЕ» (табл. 2.3). Якісний склад трудового потенціалу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Таблиця 2.3 - Якісний склад персоналу КП ВМР «ВМТЕ»

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %
Групи працівників:						
1. За віком, років:						
- до 20	20	3,1	10	2,3	20	3
- від 20 до 30	110	22,1	110	19,8	140	21
- від 30 до 40	170	33,7	240	40,9	220	34
- від 40 до 50	110	22,8	120	20,8	150	23
- від 50 до 60	80	15,3	80	14,4	110	16
- старше 60	20	3,1	10	1,7	20	3
Всього	500	100	580	100	660	100
2. За статтю:						
- чоловіки	300	60,2	340	59,4	380	58
- жінки	200	39,8	240	40,6	280	42
Всього	500	100	580	100	660	100
3. За освітою:						
- початкова	90	17,3	110	19,8	150	22
- середня технічна	160	31,0	170	29,9	190	29
- вища	260	51,7	290	50,3	320	49
Всього	500	100	580	100	660	100
4. За стажем роботи:						
- до 3-х років	30	6,0	70	12,1	80	12,1
- від 3 до 5 років	100	20,0	110	19,0	140	21,2
- від 5 до 10 років	250	50,0	270	46,6	310	47,0
- більше 10 років	120	24,0	130	22,4	130	19,7
Всього	500	100	580	100	660	100

Джерело: розроблено автором

За даними табл. 2.3 можна відзначити, що на КП ВМР «ВМТЕ» найбільшу частку займають групи працівників віком 30-40 років, у 2018 р. - 33,7%, у 2019 р. - 40,9%, у 2020 р. - 34%. Працівники за статтю переважають чоловіки, у 2018 р. - 60,2%, у 2019 р. - 59,4%, у 2020 р. - 58%, за аналізовані роки відмічена збільшення частки чоловіків.

Щодо освіти, на «КП ВМР «ВМТЕ» переважають працівники із вищою освітою, у 2018 р. – 51,7%, у 2019 р. – 50,3%, у 2020 р. – 49%. За стажем роботи найбільша частка належить працівникам, стаж роботи яких від 5 до 10 років. Отже, можемо відмітити, що КП ВМР «ВМТЕ» забезпечено молодими та перспективними працівниками. Отже, хочемо підсумувати, що в 2018-2020 році КП ВМР «ВМТЕ» намагається не тільки зберігати штат працівників, але й розширювати його. Надалі проаналізуємо основні аспекти оцінювання персоналу КП ВМР «ВМТЕ».

Оцінювання персоналу на підприємстві КП ВМР «ВМТЕ» здійснюється для визначення відповідності фахівця зайнятій посаді. У КП ВМР «ВМТЕ» для оцінки персоналу, а саме кваліфікації та професійної придатності розроблено певні критерії, які дозволяють отримати оцінку відповідності працівника розробленим вимогам (Додаток В).

На основі аналізу оцінки окремого фахівця з використанням вищевказаної системи показників, керівник приймає рішення про надання категорії спеціаліста або заробітної плати в межах відповідної посади, відповідно до чинної системи винагороди на підприємстві. У разі переважання за заданою шкалою показників розрядів першого, другого або третього ступенів спеціалісту надається початковий, середній або найвищий рівень оплати праці в межах розрядів, передбачених для цієї посади.

Оцінювання КП ВМР «ВМТЕ» керівників здійснюється за критеріями, які об'єктивно відображають сучасну діяльність та дають змогу оцінити результати діяльності. За допомогою такого систематичного аналізу з часом можна виявити проблеми у роботі та вжити заходів щодо їх усунення.

Оцінювання персоналу КП ВМР «ВМТЕ» проведено за допомогою анкетування. Було анкетовано 40 осіб, з яких 10 осіб працюють на підприємстві менше 1 року, 15 осіб – від 1 до 3 років, 7 осіб – від 3 до 5 років та 8 особи - більше 5 років.

На рис. 2.3 продемонстровано методи оцінювання кандидата на вакантну посаду, які використовує підприємство КП ВМР «ВМТЕ».

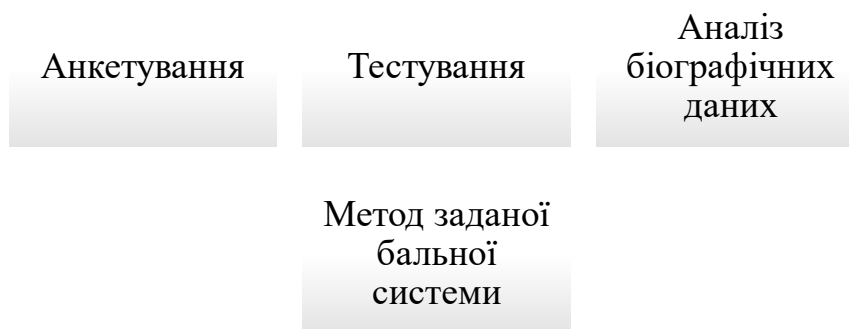


Рисунок 2.3 – Застосовані методи оцінювання кандидата на вакантну посаду на підприємстві КП ВМР «ВМТЕ»

Джерело: складено автором

Власне кажучи, керівництво зазвичай орієнтоване на найпростіші та найдешевші методи оцінки, тобто аналіз біографічних даних та співбесіди.

При аналізі анкет було встановлено методи, які найчастіше застосовує кадрова служба КП ВМР «ВМТЕ» при періодичному оцінюванні персоналу (рис. 2.4).

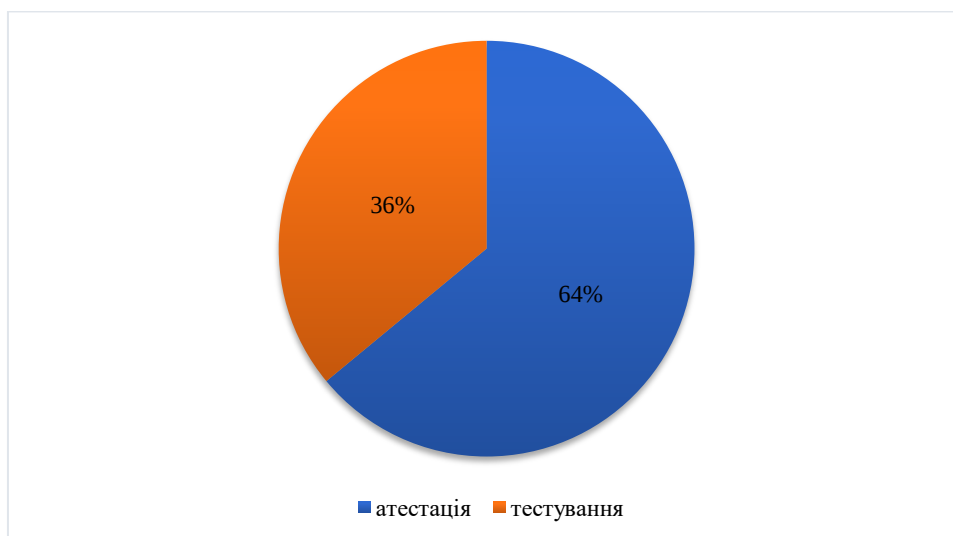


Рисунок 2.4 - Застосовані методи оцінювання працівників при періодичному оцінюванні персоналу на підприємстві КП ВМР «ВМТЕ»

Джерело: розроблено автором

Методи проводяться не рідше ніж один раз на рік. КП ВМР «ВМТЕ» використовує два – атестація та тестування. Більшу перевагу надають атестації. За допомогою цих двох методів можна оцінити професійні навички

персоналу, але не слід обмежуватись лише ними. Слід враховувати й особливості діяльності КП ВМР «ВМТЕ»: персонал працює у сфері надання послуг населенню та безпосередньо контактує з клієнтом.

Порівняння думок працівників щодо задоволеності системою оцінювання персоналу в КП ВМР «ВМТЕ» показано на (рис.2.5). Так, 21 особа (52,5%) задоволена періодичною оцінкою. При підборі кандидата на вакантну посаду 20 працівників (50%) не змогли визначити однозначність свого ставлення, а 20% взагалі незадоволені процесом. Це підтверджує наявність недоліків у процедурі перевірки персоналу при прийнятті на роботу.

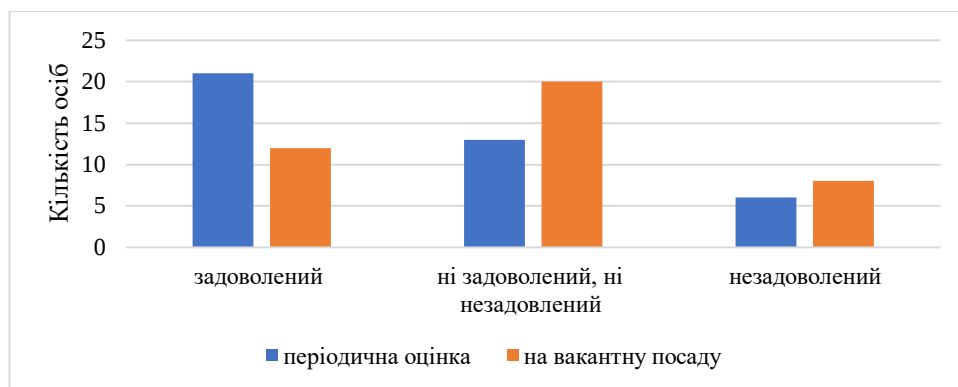


Рисунок 2.5 – Відповіді працівників щодо задоволеності системою оцінювання на вакантну посаду та щодо періодичної оцінки на КП ВМР «ВМТЕ»

Джерело: складено автором за результатами опитування

З результатів опитування працівників КП ВМР «ВМТЕ», які наведені на рис. 2.6. можна побачити, що 72% опитаних рекомендують переглянути систему первісної оцінки персоналу та застосувати більш широкий спектр методів. Щодо періодичної оцінки 65% персоналу КП ВМР «ВМТЕ» акцентує увагу на непотрібність змін. Достатнім є наявність звичайної атестації. А 35% хочуть запровадити систему винагород для кращих учасників цього іспиту та можливість професійного навчання.



Рисунок 2.6 – Результати опитування щодо необхідності змін в системі оцінювання персоналу КП ВМР «ВМТЕ» при підборі на вакантну посаду та проведенні періодичної оцінки

Джерело: складено автором за результатами опитування

Виходячи з вищенаведеного аналізу, недоліки системи оцінювання персоналу на підприємстві виражаються у незадоволеності працівників, збільшенні можливостей плинності кадрів та зниженні рівня мотивації. Якість послуг також падає, про що свідчать результати аналізу опитування отримувачів послуг аналізованого підприємства. Проаналізуємо систему оцінки персоналу КП ВМР «ВМТЕ» із застосуванням SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз системи оцінювання персоналу підприємства ВМР «ВМТЕ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. налагоджений процес оцінювання персоналу; 2. усвідомлення фахівцями важливості розроблення системи оцінювання персоналу; 3. розроблені процедури та документи; 4. система оцінювання персоналу забезпечує корпоративну культуру підприємства ; 5. існуючі можливості для реалізації оцінювання персоналу; 6. наявні причини для прийняття кадрових рішень; 7. оцінювання проводиться регулярно.	1. використовуються однотипні методи оцінювання різних категорій фахівців; 2. повільна реакція працівників до змін на підприємстві; 3. недостатнє усвідомлення спільних цілей; 4. часткове задоволення системою оцінювання. 5. слабкі зв'язки процесу оцінки з іншими підсистемами управління персоналом.

1	2
Можливості	Загрози
1. збільшення ефективності процесу оцінювання персоналу; 2. впровадження мотиваційних заходів для працівників підприємства, наприклад: просування до вищих ланок, підвищення заробітної плати, проходження навчання у різних її формах; 3. оцінювання персоналу сучасними методами оцінки; 4. зменшення ресурсів на проведення процесу оцінювання персоналу.	1. стрес під час оцінювання; 2. труднощі в навчальному процесі; 3. великі витрати на інвестиції на розроблення системи оцінювання; зниження репутації підприємства через погіршення якості послуг; 4. висока формалізація процесу.

Джерело: розроблено автором

Можна підсумувати та виокремити деякі недоліки системи оцінювання персоналу КП ВМР «ВМТЕ» що потребують уваги:

- однаковість підходів оцінки всіх категорій персоналу;
- відсутність випробувального терміну для претендентів під час якого визначається відповідність вакантній посаді;
- застосування обмежених і суб'єктивних методів оцінки працівників;
- замале фінансування у формування налагодженої системи оцінювання персоналу;
- відсутність фундаменту розвитку професійних та практичних навичок персоналу.

Отже, як бачимо зі SWOT-аналізу, у КП ВМР «ВМТЕ» існують певні слабкі сторони в системі оцінювання персоналу. Варто скористатись існуючими можливостями для їх подолання та нейтралізації ризиків.

Тому необхідно вдосконалити систему оцінювання персоналу КП ВМР «ВМТЕ». На основі майбутніх цілей та ефективної діяльності важливо сформулювати чіткі плани відбору та оцінки кваліфікованих кадрів. Необхідно використовувати більш сучасні методи, які можуть краще аналізувати навички персоналу, забезпечуючи успішний розвиток і сильну конкурентну перевагу.

2.2 Алгоритм оцінювання працівників різних категорій за допомогою компетентнісного підходу

На практиці оцінювання керівників і фахівців зазвичай відрізняється за своєю складністю. На підприємстві КП ВМР «ВМТЕ» є певні об'єктивні причини, що ускладнюють оцінку цих категорій персоналу, а саме:

- складність формалізації результатів праці та визначення кінцевих результатів управлінської діяльності;
- взаємозв'язок функцій управління та складністю визначення внеску кожного керівника та спеціаліста;
- взаємозалежність;
- наявність значного проміжку часу між виконанням функцій управління та проявом результатів;
- необхідність одночасної оцінки особистісних якостей та результатів діяльності організації в цілому.

Тому для подолання даних недоліків системи оцінювання персоналу в КП ВМР «ВМТЕ» запропоновано застосувати компетентнісний підхід. Він зможе забезпечити оцінку професійних навичок та знань для різних категорій персоналу.

Оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу має наступні етапи [3]:

Етап 1. Визначення компетентностей, властивих оцінюваній категорії працівників. Для цього розробляються окремі карти специфічних компетентностей для керівників та фахівців з урахування виду діяльності підприємства.

У табл. 2.5 представлено важливі компетентності характерні керівників всіх рівнів підприємства.

Керівництво має продемонструвати вміння справлятися зі складними ситуаціями, брати відповідальність за можливі наслідки, налагоджувати командну роботу та спільно працювати задля досягнення цілей.

Таблиця 2.5 – Ключові компетентності для керівників підприємства

Група компетентностей	Компетентності	Характеристика
Поведінкові	Лідерство	Спроможність мотивувати до дій, викликати довіру оточуючих
	Стресостійкість	Особисті якості, дозволяючі переносити стрес без негативних особистих наслідків
	Відповідальність	Розуміння значущості наслідків діяльності для себе і оточуючих. Вчинки здійснюються з урахуванням інтересів суспільства
	Об'єктивність	Здатність приймати рішення неупереджено
Професійні	Здатність до прийняття управлінських рішень	Дотримання власної думки, відповідальність, аргументація запропонованих рішень
	Стратегічне мислення	Здатність системного стратегічного мислення
	Ініціативність	Спроможність до нових ідей, пропозицій; самостійність у розпочинанні ініціатив
	Орієнтація на результат	Можливість мислити та прораховувати дії з урахуванням цілей організації
Міжособистісні	Робота в команді	вміння будувати стосунки в колективі
	Взаємовідносини з підлеглими	Побудова відносин з підлеглими на основі довіри
	Суспільна енергійність	Вміння здійснювати вплив на основі членування фраз, інтонацій, пауз і т.п.
	Психологічний такт	Можливість впливати на людей з урахуванням їх психологічних особливостей

Джерело: розроблено автором

Етап 2. Визначення ваги груп компетентностей, які використовуються для оцінювання працівників. В табл. 2.6 показано ваги груп компетентностей для різних категорій працівників, заснована на експертній оцінці. За даними КП ВМР «ВМТЕ» визначаємо, що перевага надається професійним здібностям персоналу. Зазначимо, що результати експертів майже не відрізняються для оцінювання керівників та фахівців. Це ж стосується й керівників різних рівнів.

Таблиця 2.6 - Вага компетентностей для оцінювання керівників і фахівців

№	Назва групи	Вагомість	
		Керівники	Фахівці
1	Поведінкова	0,33	0,26
2	Професійна	0,37	0,47
3	Міжособистісна	0,30	0,24
	Всього	1,00	1,00

Джерело: розроблено автором

Етап 3. Експертна оцінка ваги кожної компетентності у складі групи компетентностей.

Аналізуючи діяльність підприємства та важливість оцінювання персоналу експертним шляхом було визначено вагомості кожної компетентності в складі груп компетентностей для керівників та фахівців (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Експертна вагомість компетентностей у складі різних груп компетентностей для оцінювання керівників та фахівців

Для керівників		Для фахівців	
Компетентності	Вагомість	Компетентності	Вагомість
Група поведінкових компетентностей			
Лідерство	0,35	Комунікабельність	0,34
Стресостійкість	0,25	Самостійність	0,13
Відповідальність	0,22	Дисциплінованість	0,29
Об'єктивність	0,18	Відповідальність	0,24
	1,00		1,00
Група професійних компетентностей			
Здатність до прийняття управлінських рішень	0,30	Гнучкість	0,13
Стратегічне мислення	0,25	Клієнтоорієнтованість	0,44
Ініціативність	0,18	Орієнтація на якість	0,25
Орієнтація на результат	0,27	Практичний інтелект	0,18
	1,00		1,00
Група міжособистісних компетентностей			
Робота в команді	0,26	Психологічна вибірковість	0,30
Взаємовідносини з підлеглими	0,32	Соціальна пристосованість	0,40
Суспільна енергійність	0,24	Контактність	0,30
Психологічний такт	0,18		
	1,00		1,00

Джерело: розроблено автором

Загалом можна стверджувати, що кожен критерій грає велику роль у формуванні цілісної оцінки професійних та особистих здібностей персоналу, тому різниця у вагомості коефіцієнтів достатньо незначна.

Етап 4. Формування шкали компетентностей.

Для оцінки персоналу КП ВМР «ВМТЕ» слід використовувати систему від 1 до 5 балів. Бальна система може дати опис повною картини атестанта з використання числової характеристики. Бальна система чітко розмежовує прояв тих чи інших компетентностей.

Шкала:

- 5 балів - прояв у вищій мірі і постійно;
- 4 бали - прояв постійно;
- 3 бали - прояв частковий і періодично;
- 2 бали - не проявляється, але не шкодить;
- 1 бал - не проявляється, але це заважає роботі.

Етап 5. Безпосередній розрахунок.

У табл. 2.8 проведена оцінка керівника відділу по роботі з персоналом.

Таблиця 2.8 - Показники оцінювання керівника відділу по роботі з персоналом

Компетентності	Вага	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Група поведінкових компетентностей (0,33)									
1	2								
Лідерство	0,35	5	5	5	4	4	5	4,67	1,6345
Стресостійкість	0,25	4	5	4	5	5	3	4,33	1,0825
Відповідальність	0,22	5	5	5	5	5	5	5,00	1,1
Об'єктивність	0,18	5	5	4	5	3	5	4,50	0,81
Всього по групі									4,627
Група професійних компетентностей (0,37)									
Здатність до прийняття управлінських рішень	0,30	4	5	5	3	5	4	4,33	1,299
Стратегічне мислення	0,25	5	4	4	4	3	4	4,00	1
Ініціативність	0,18	4	5	4	5	5	5	4,67	0,8406
Орієнтація на результат	0,27	5	4	5	5	4	5	4,67	1,2609
Всього по групі									4,4005
Група міжособистісних компетентностей (0,30)									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Робота в команді	0,26	5	4	5	4	3	5	4,33	1,1258
Взаємовідносини з підлеглими	0,32	4	5	4	3	4	4	4,00	1,28
Суспільна енергійність	0,24	4	4	5	3	3	4	3,83	0,9192
Психологічний такт	0,18	4	3	4	4	4	3	3,67	0,6606
Всього по групі									3,9856

Джерело: розроблено автором

Була зібрана група експертів підприємства, які пов'язані або контролюють роботу керівника відділу по роботі з персоналом, які виставили бали кожній компетентності за запропонованою шкалою оцінювання. Потім розрахували середні значення оцінок експертів та зважені значення на вагомість.

Як результат за кожною групою компетентностей розраховується сума зважених оцінок та розраховується інтегральний показник. Він показує загальну оцінку компетентностей керівника відділу відділу по роботі з персоналом:

$$KK = 0,33 \cdot 4,627 + 0,37 \cdot 4,4005 + 0,30 \cdot 3,9856 = 4,351$$

Розрахунки підтвердили високий рівень компетентностей керівника відділу по роботі з персоналом. Оцінюваний фахівець відповідає вимогам до посади та часто перевершує та очікування керівництва КП ВМР «ВМТЕ».

Також проведено оцінювання бухгалтера КП ВМР «ВМТЕ» за певними компетентностями, що притаманні специфіці його роботи. Показники оцінювання бухгалтера зведено в табл. 2.9. експертами виступили ті ж фахівці, що й у попередньому прикладі.

Таблиця 2.9 - Показники оцінювання бухгалтера

Компетентності	Вага	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Група поведінкових компетентностей (0,26)									
Комунікабельність	0,34	3	4	4	5	4	4	4,00	1,36
Самостійність	0,13	4	3	5	4	4	3	3,83	0,4979
Дисциплінованість	0,29	5	4	5	3	3	5	4,17	1,2093
Відповідальність	0,24	4	3	4	4	5	4	4,00	0,96

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всього по групі									4,0272
Група професійних компетентностей (0,47)									
Гнучкість	0,13	4	4	3	4	3	3	3,50	0,455
Клієнтоорієнтованість	0,44	4	3	4	4	3	4	3,67	1,6148
Орієнтація на якість	0,25	3	5	3	4	5	4	4,00	1
Практичний інтелект	0,18	4	3	4	5	4	3	3,83	0,6894
Всього по групі									3,7592
Група міжособистісних компетентностей (0,24)									
Психологічна вибірковість	0,30	4	3	4	4	3	4	3,67	1,101
Соціальна пристосованість	0,40	5	5	4	5	4	5	4,67	1,868
Контактність	0,30	4	4	5	3	4	4	4,00	1,2
Всього по групі									4,169

Джерело: розроблено автором

Розраховуємо інтегральний показник рівня компетентності бухгалтера КП ВМР «ВМТЕ»:

$$KK = 0,26 \cdot 4,0272 + 0,47 \cdot 3,7592 + 0,24 \cdot 4,169 = 3,81446$$

За результатами оцінки інтегрального показника рівня компетентності бухгалтера, відзначаємо, що цей фахівець виконує свої обов'язки на високому рівні, виправдовує очікування керівництва, колег.

Отже, розрахований метод оцінювання персоналу досить ефективний та розширює професійне уявлення про працівників, за допомогою аналізу професійних та поведінкових критеріїв.

Описаний підхід оцінювання персоналу дає змогу: підвищити мотивацію до продуктивної та якісної роботи або навчання; мати ефективний інструмент планування кар'єри; зменшити вплив суб'єктивних факторів в оцінці працівників; сприяти формуванню повноцінного кадрового резерву.

Але в цілому система оцінювання персоналу підприємства КП ВМР «Вінницяміськтеплоенерго» потребує вдосконалення. Доцільніше було б застосувати більш сучасні методи оцінювання, що дозволить проводити більш глибокий аналіз можливостей персоналу та у перспективі забезпечити стратегічний розвиток підприємства.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КП ВМР «ВІННИЦЯМІСЬКТЕПЛОЕНЕРГО»

3.1 Основні напрями удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві

У процесі розгляду існуючої в КП ВМР «ВМТЕ» системи оцінки персоналу було виявлено, що є ряд недоліків і недоробок даної системи. Ці недоліки знижують ефективність оціночних процедур, і навіть негативно впливають на результативність праці співробітників.

У зв'язку з цим необхідно визначити основні напрями щодо вирішення виявлених проблем.

По-перше, потрібно детальніше поставитися до наявної в компанії процедури атестації. Було виявлено певні проблеми, пов'язані з проведенням цієї процедури. Для того, щоб їх вирішити, керівництву компанії треба рухатися у напрямку розвитку взаємозв'язків із співробітниками, налагоджувати зворотний зв'язок, це допоможе краще розібратися у потребах працівників, їх побажаннях та невдоволеннях. Важливо підготувати персонал до оцінки, сформувавши позитивну установку, інакше в результаті можна отримати невдоволення, конфлікти, повну демотивацію та стійке негативне ставлення до будь-яких оцінювальних заходів з боку працівників підприємства. Розвиток у цьому напрямку дозволить керівництву вийти на новий рівень розуміння своїх підлеглих, удосконалити кадрову політику, зробити організацію більш привабливою для працівників. Такі заходи дадуть ефективний фінансовий результат. Доопрацювання на сайті компанії в частині роз'яснення суті оціночних процедур співробітникам, а також можливість поставити будь-яке питання, що цікавить, також зіграє тільки на користь всій організації. Можна піти далі, і розробити корпоративний чат для працівників, що дозволить вирішувати внутрішні питання простіше і без особливого відриву від основної роботи. Адже якщо персонал відчуватиме підтримку як

усередині колективу, так і з боку керівництва, то і атестація проходитиме у більш сприятливій обстановці і не викликати негативних емоцій та психологічної напруги.

По-друге, проведення лише атестації як оцінної процедури недостатньо, тому необхідно розвивати систему оцінки в організації та вводити додаткові оціночні процедури, які були запропоновані раніше. Розвиток у цьому напрямі дозволить вирішити такі проблеми, як: надто поверхнева інформація про співробітників, відсутність навичок колективного вирішення поставлених проблем, формування суб'єктивної думки про співробітника, виявлення лідерських якостей та амбіцій у працівників. Безумовно, рух у цьому напрямі принесе користь для організації, адже можна буде виявляти всі переваги та недоліки конкретних співробітників, впливати на результативність їхньої роботи, а також знизити плинність кадрів. Адже, якщо для самих співробітників політика організації буде зрозумілою, прозорою і перспективною, то вони не захочуть змінювати місце роботи, а навпаки розвиватимуться і підвищуватимуть свою кваліфікацію, знаючи і розуміючи цілі, поставлені перед ними. Однак, перш ніж приступити до питань формування думки та позитивних установок співробітників щодо впровадження системи оцінки, слід виробити основні засади діяльності. Дані принципи повинні базуватися на морально - етичних нормах роботи з персоналом, знанні психологічних особливостей дорослих людей та формуватися керівником та кадровою службою. Це необхідно для того, щоб кожен захід процесу підготовки та проведення оцінки відповідав єдиній концепції, що запобігатиме неузгодженню ідей на різних етапах. Підготовка персоналу до оцінки має відбуватися у двох напрямках:

- підготовка керівників до проведення оцінних заходів;
- підготовка оцінюваних працівників до участі у заходах.

При впровадженні системи оцінки необхідно підключати безпосередніх учасників до визначення ключової мети, критеріїв, компетентностей, нормативної документації. Відповідно, мають бути сформовані робочі групи,

до складу яких мають входити керівники структурних підрозділів, а також менеджери вищої та середньої ланки. Створення таких груп призведе до досягнення ефективної співпраці та діалогу, а також запобігання опору оцінки з боку керівного складу. Наступний етап підготовки керівників - навчання проведення аналізу діяльності та оцінного інтерв'ю.

Тренінг має бути спрямований не тільки на розвиток комунікативних навичок, а й на розуміння компетентностей та способів оцінки за ними. На заняттях слід більше уваги приділяти принципам оцінки персоналу, озвучити ідею необхідності неупередженості та встановлення діалогу зі співробітниками. У ході тренінгів у керівників має закріпитися розуміння цілей, завдань та принципів оцінки. Їм необхідно мати навички оцінки своїх підлеглих за розробленими раніше компетентностями та розвивати вміння проводити підсумкове інтерв'ю.

З метою підготовки персоналу до впровадження системи оцінки багато компаній проводять її презентацію. Саме презентацію, а не інформаційну нараду. Відмінність даних заходів у тому, що на першому продається ідея та стимулюється інтерес, а по-друге просто повідомляється інформація. Цілі презентаційної наради можна сформулювати таким чином:

- доведення до працівників повної та достовірної інформації про майбутню оцінку;
- формування позитивних установок щодо участі у майбутніх оцінних заходах;
- стимулювання інтересу співробітників та мотивація на високий результат;
- аналіз причин первинного опору оцінки як чогось незнайомого і незрозумілого.

При цьому важливо наголошувати на розвитку співробітника в найближчому майбутньому, а не довгострокових перспективах просування кар'єрними сходами, на встановленні пріоритетів та досягненні цілей, які

відображають не лише потреби конкретного працівника, але й більш загальні потреби підприємства.

Необхідно пам'ятати, що організація має на меті розвиток та утримання персоналу, тому потрібно звернути увагу на ретельну підготовку безпосередніх керівників та співробітників до оцінних заходів. Тимчасові та матеріальні ресурси, які будуть витрачені на підготовку персоналу, повернуться як підвищення мотивації працівників і, як наслідок, збільшення продуктивності праці.

По-третє, важливий етап у розробці системи оцінки - це вироблення критеріїв оцінки, наповнення їх змістом і, якщо необхідно, розподіл за рівнями, тобто визначення того, що вимірюватимуть. Від точності та зрозумілості, логічної пов'язаності критеріїв залежатиме вагомість та однозначність системи оцінки. До основних принципів розробки оціночних критеріїв можна віднести:

- критерії оцінки однієї групи посад мають бути взаємопов'язані, нічого не повинні взаємовиключати одне одного чи суперечити один одному;
- критерії мають бути вимірними;
- критерії повинні бути зрозумілими і точними в описі, не повинно бути їх двояке тлумачення;
- шкала для оцінки критеріїв має бути простою (наприклад, п'ятибальною);
- корпоративні критерії повинні поширюватися на всі посади в організації;
- якщо оцінка проводиться вперше, то на початковому етапі вона має бути простою та прозорою.

Метою організації має бути створення зрозумілої для працівників системи оцінки. Тільки в цьому випадку використання цієї системи буде найбільш плавним, а співробітники виявлять більшу довіру.

По-четверте, для повноцінного та ефективного розвитку системи оцінки персоналу в організації необхідно паралельно з цим розвивати систему

мотивації співробітників. Інакше, навіть за наявності оцінних процедур, збережеться плинність кадрів, оскільки буде відсутня дуже важлива складова частина привабливості роботи у цій організації. Якщо працівник не мотивований, якщо відсутня чітка система заохочень, якщо працівник не хоче працювати, діяльність організації буде неефективною. Адже саме персонал – це основний ресурс підприємства, а правильно вибудована система оцінки дозволить співробітникам працювати з розумом, розвиваючи свої Компетентності та приносячи організації запланований результат.

За результатами аналізу встановлено наступні проблеми в сфері оцінювання персоналу КП ВМР «ВМТЕ», на які спрямуємо зусилля по їх вирішенню (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Проблеми КП ВМР «ВМТЕ» в сфері оцінювання персоналу

Проблема	Опис проблеми
Низький процент закриття вакансій	Коефіцієнт закриття вакансій за рік виявився нижчим (86,48%) ніж нормативне значення (більше 95%).
Низька ефективність оцінювання при прийнятті та добору персоналу	Прийняті на роботу працівники впродовж випробувального терміну часто виявляються професійно нездатними або їх компетентності не відповідають займаній посаді

Джерело: розроблено автором

Дієздатні, ефективні та згуртовані працівники – запорука довготривалого успіху, а людина – це головний стратегічний ресурс будь-якого підприємства в боротьбі з конкурентами. Політика щодо набору персоналу є ключовим питанням для будь-якої компанії, оскільки вона відіграє важливу роль у досягненні місії та цілей та займає ключове місце у процесі управління.

Тому потрібно аналізувати слабкі місця, формувати та вирішувати проблеми за допомогою нових шляхів оптимізації, та, власне кажучи, вдосконалювати процес формування персоналу підприємства, опираючись на зарубіжний досвід підбору та оцінювання працівників.

В результаті аналізу проблем в системі оцінювання персоналу підприємства, можна зробити висновки про доцільність запровадження найбільш ефективного методу оцінювання персоналу Assessment-центр, тим самим нейтралізувати ці слабкі сторони.

Центр оцінки – це метод, який використовують багато організацій для визначення управлінського потенціалу та визначення придатності кандидата до вищих функціональних посад. Assessment-центр часто використовується в процесі розвитку фахівця як інструмент для оцінки професійних якостей та здібностей кандидатів. Даний метод дає змогу фахівцям показати свої навички, знання, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетентностей кадрового складу організації її цілям та стратегії із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур. Сутність методу полягає в тому, щоб створити набір різноманітних завдань, рольових та ділових ігор, співбесід та інших HR-методів, які дозволяють роботодавцю максимально структуровано, комплексно та об'єктивно оцінити кандидатів.

Переваги методу:

- можливість визначити не тільки поточний рівень розвитку працівника, а ще його потенціал;
- можливість розробки програми для будь-якої посади;
- зосередження на оцінці поведінки та навичок, пов'язаних з конкретною посадою працівника, враховуючи стратегію та професійну специфіку компанії;
- вимірювання ширшого діапазону навичок та знань, ніж традиційні тести та інтерв'ю;
- об'єктивність результатів (шляхом колегіального зведення суб'єктивних результатів спостережень);
- однакове ставлення до оцінки кандидатів;
- відсутність будь-якої дискримінації незалежно від статі, раси чи віку
- універсальність застосування (можливість використання і для претендентів, і для персоналу).

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Впровадження будь-яких заходів щодо вдосконалення підбору персоналу повинно підкріплюватися їхньою ефективністю. Адже, будь-які заходи, які в результаті призведуть до збитків (матеріальних чи нематеріальних) вважаються недоцільними.

Впродовж дослідження було виявлено, що коефіцієнт закриття вакансій за рік виявився нижчим (86,48%) ніж нормативне значення (більше 95%). Дане відхилення від нормативного показника вказує на існування проблеми, які можна усунути за допомогою запропонованих заходів.

Спочатку підрахуємо витрати, які несе КП ВМР «ВМТЕ» через недосконалий підбір працівників на вакантні робочі місця .

Припустимо, що не було закрито 10 вакантних посад керівників. Ефективність праці керівників в грошовому виразі становить 40% середньорічного посадового окладу (300000 грн.). В такому разі збиток, які несе КП ВМР «ВМТЕ» від незакритих вакансій в місяць буде:

$$\text{Збиток} = 10 * (300000 * 0,4) = 1,2 \text{ млн. грн.}$$

Основним заходом, який був запропонований для підвищення ефективності процесу підбору персоналу в КП ВМР «ВМТЕ», є розробка і впровадження асесмент-центру (центру оцінки).

Витрати на впровадження асесмент-центру:

- 1) Послуги консалтингової фірми з розробки моделі компетентностей – 35790грн.
- 2) Послуги консалтингової фірми щодо розробки дизайну центру оцінки – 45000 грн.
- 3) Вартість розробки та придбання вправ – 25000 грн.
- 4) Тренінги для наглядачів – 86120 грн.
- 5) Організаційні витрати (зошити, ручки, фліпчарти, кофе-брейки) – 90000 грн.

$$\text{Загальні витрати} = 35790 + 45000 + 25000 + 86120 + 90000 = 281910 \text{ грн.}$$

Отже, для впровадження Ассесмент-центру в КП ВМР «ВМТЕ» необхідно 281910 грн.

Визначимо ефективність впровадження даного заходу.

Ефективність будь-якого методу підбору визначається його валідністю. Але валідність не є достатньою основою для розрахунку ефективності методу підбору в організації. Кронбах і Глезер (Cronbach & Gleser, 1965) розробили модель розрахунку економічної ефективності для окремих інструментів підбору, число яких було поповнено Функе, Шулером і Мозером (Funke, Schuler & Moser, 1995). Цю модель можна використовувати для підрахунку ефективності методу ассесмент-центру.

Формула для розрахунку економічної ефективності методу ассесмент-центру

$$U = N_E * T * SD_y * r_{xy} z_x - K * N_B \quad [26], \text{ де} \quad (3.1)$$

U – збільшення прибутку завдяки проведенню ассесмент-центру (в грн.);

N_E – кількість людей, які були найняті і відібрані за допомогою ассесмент-центру;

T – тривалість роботи відібраних працівників в організації (в роках);

SD_y – стандартні відхилення критерію успішності, виражені в грошовій одиниці, виражає існуючу в організації різницю між успішними і неуспішними менеджерами в прибутку, який вони приносять фірмі (в грн.);

r_{xy} – коефіцієнт критеріальної валідності ассесмент-центру;

z_x – середнє стандартизоване значення тестового показника для осіб, які пройшли ассесмент-центр;

K – витрати на оцінку кандидатів за допомогою ассесмент-центру;

N_B – кількість претендентів, які приймали участь в ассесмент-центрі.

Зробимо припущення, що кожного року КП ВМР «ВМТЕ» приймає на роботу 15 працівників. Середній термін перебування в КП ВМР «ВМТЕ» цієї цільової групи на основі попереднього досвіду складає 10 років.

Визначимо стандартне відхилення продуктивності праці (SD_y). На основі великої кількості досліджень Шмід і Хантер довели, що стандартне

відхилення ефективності праці в грошовому виразі складає мінімум 40% середньої заробітної плати [26]. На основі цього 40% від пропонованого середнього річного окладу в 300 тис. грн., SD_y дорівнює 120 тис. грн.

Припустимо, що коефіцієнт критеріальної валідності асесмент-центру (r_{xy}) буде 0,37 (за літературними даними хороший показник), а середнє стандартизоване значення тестового показника (z_x) - 5. Затрати на кожного претендента складають 6000 грн.

Враховуючи те, що заповнюється 150 вакансій (N_E), відповідно сумарний термін найнятих працівників складає: $150 * 10 \text{ років} = 1500 \text{ людино-років}$.

На одну людину в рік припадає прибуток в розмірі: $5 * 0,37 * 120000 = 222 \text{ тис. грн.}$

Загальний прибуток буде дорівнювати: $1500 * 222000 = 333 \text{ млн. грн.}$

Для того щоб визначити реальний прибуток необхідно із загального прибутку відняти затрати на асесмент-центр приблизно 612 претендентів на рік, ($612 * 10 * 6000 = 36,72 \text{ млн. грн.}$).

Реальний прибуток буде становити: $222 - 36,72 = 185,28 \text{ млн. грн.}$ Таким чином, використання методу асесмент-центр дасть за 10 років роботи відібраних працівників прибуток в 185,28 млн.грн.

Отже, для впровадження Асесмент-центру необхідно 281910 грн. Витрати на впровадження даного заходу протягом 10 років не тільки окупляться, але й принесуть прибуток.

Окрім економічного ефекту нам вдасться отримати й соціальний. Причинами соціальної напруги в колективі зазвичай є непрозорість кар'єрного зростання, непрозорість розподілу стимулювальних виплат, слабка корпоративна культура. Впровадження Асесмент-центру зможе частково вирішити ці проблеми. Поточне оцінювання персоналу надасть можливість оцінки професійних якостей окремого працівника, який зможе отримати відповіді на свої запитання щодо подальшої кар'єри. Працівники матимуть можливість об'єктивної оцінки своєї «вартості» як фахівця, а тому

існуватимуть ґрунтовні причини щодо збільшення стимулювальних виплат та кар'єрного росту. І навпаки, якщо професійні якості будуть оцінені низько, то у працівника будуть об'єктивні причини до професійного саморозвитку. Прагнення до постійного саморозвитку може стати частиною корпоративної культури, що в перспективі зміцнить колектив та збільшить нематеріальну мотивацію праці. Працівник з чіткими кар'єрними перспективами буде мати високу продуктивність праці. Отже, окрім економічного ефекту нам вдасться отримати й соціальні: зростання нематеріального стимулювання до праці та саморозвитку; укріплення корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

Оцінювання – це процес зведення інформації про досліджуваний об’єкт та її аналізу з метою формування суджень. Будь-яка оцінка є вираженням результатів процесу оцінювання. У зв’язку з цим оцінювання характеризує процес, а оцінка – його результат. Оцінка, як елемент оцінювання - це результат виражений у числовій (бал, ранг, коефіцієнт), символній чи описовій формах, що показує рівень розвитку певних характеристик та/або досягнутих результатів трудової діяльності працівника або групи працівників. Рівень розвитку у працівника характеристик, які підлягають оцінюванню, визначається шляхом їх порівняння зі встановленими вимогами, нормативами, стандартами та еталонами для конкретної посади (професії) відповідно до поточних і стратегічних цілей організації.

За допомогою оцінювання можна забезпечити постійний контроль знань і навичок працівників. Завдяки активному розвитку бізнес-технологій, використанню цифрових даних, впроваджуються нові технології, тому останнім часом зростають вимоги до професійних знань, вмінь персоналу. Постійний моніторинг відповідності професійних знань працівників сучасним вимогам забезпечує своєчасне оновлення знань, що сприяє успішному розвитку підприємства. Дані моніторингу слугують основою формування програми розвитку персоналу, оскільки керівництво та працівники служби персоналу володіють інформацією про актуальні потреби персоналу в навчанні.

За результатами проведеного дослідження діючої системи оцінювання персоналу Комунального підприємства Вінницької міської Ради «Вінницяміськтеплоенерго» (КП ВМР «ВМТЕ») було визначено її слабкі сторони, а саме: однаковість підходів оцінки всіх категорій персоналу; відсутність випробувального терміну для претендентів під час якого визначається відповідність вакантній посаді; застосування обмежених і суб’єктивних методів оцінки працівників; замале фінансування у формування

налагодженої системи оцінювання персоналу; відсутність фундаменту розвитку професійних та практичних навичок персоналу.

Порівняння думок працівників щодо задоволеності системою оцінювання персоналу в КП ВМР «ВМТЕ» показало, що 21 особа (52,5%) задоволена періодичною оцінкою. При підборі кандидата на вакантну посаду 20 працівників (50%) не змогли визначити однозначність свого ставлення, а 20% взагалі незадоволені процесом. Це підтверджує наявність недоліків у процедурі перевірки персоналу при прийнятті на роботу. Щодо періодичної оцінки 65% персоналу КП ВМР «ВМТЕ» акцентує увагу на непотрібність змін. Достатнім є наявність звичайної атестації. А 35% хочуть запровадити систему винагород для кращих учасників цього іспиту та можливість професійного навчання. Виокремленні недоліки дозволили надати практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу оцінювання персоналу в сучасних соціально-економічних умовах.

Для подолання даних недоліків системи оцінювання персоналу в КП ВМР «ВМТЕ» запропоновано застосувати компетентнісний підхід. Він зможе забезпечити оцінку професійних навичок та знань для різних категорій персоналу. розрахований метод оцінювання персоналу досить ефективний та розширює професійне уявлення про працівників, за допомогою аналізу професійних та поведінкових критеріїв. Описаний підхід оцінювання персоналу дає змогу: підвищити мотивацію до продуктивної та якісної роботи або навчання; мати ефективний інструмент планування кар'єри; зменшити вплив суб'єктивних факторів в оцінці працівників; сприяти формуванню повноцінного кадрового резерву. Але в цілому система оцінювання персоналу підприємства КП ВМР «Вінницьяміськтеплоенерго» потребує вдосконалення. Доцільніше було б застосувати більш сучасні методи оцінювання, що дозволить проводити більш глибокий аналіз можливостей персоналу та у перспективі забезпечити стратегічний розвиток підприємства. У процесі розгляду існуючої в КП ВМР «ВМТЕ» системи оцінки персоналу було виявлено, що є ряд недоліків і недоробок даної системи. Ці недоліки знижують

ефективність оціночних процедур, і навіть негативно впливають результативність праці співробітників.

Обґрунтовано, що для проведення в КП ВМР «ВМТЕ» оцінювання професіоналізму працівників, їх інноваційного та лідерського потенціалу, управління їх трудовою кар'єрою доцільно використовувати технологію Центр оцінювання (Assessment Center). Впровадження в процес оцінювання персоналу КП ВМР «ВМТЕ» технології Assessment Center дає можливість керівництву отримати повну та достовірну інформацію про важливі професійні та особисті характеристики працівників, оцінити їх кадровий потенціал, скласти індивідуальний план професійного розвитку працівників та сформувати кадровий резерв на заміщення вакантних посад.

Ефективність витрат на впровадження Assessment Center в КП ВМР «ВМТЕ» розраховано за допомогою такого показника, як РМІ (рентабельність інвестицій в менеджмент). За оцінками експертів продуктивність персоналу зросте на 10-15%. Отриманий показник рентабельності інвестицій в створення Assessment Center в КП ВМР «ВМТЕ» в 2023 році в розмірі 4,25. Проведені розрахунки свідчать про рентабельність впровадження технології Assessment Center в процес оцінювання персоналу в КП ВМР «ВМТЕ», що свідчить про соціально-економічну користь реалізації запропонованих рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.
2. Бондаревська К.В., Сорокотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Ефективна економіка. 2015. № 5. С. 124–128.
3. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Алгоритм оцінювання персоналу підприємств на основі компетентнісного підходу. Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization. International scientific conference. 2016, Klaipeda P. С. 171-176.
4. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. Молодий вчений: науковий журнал. Вип. 2. 2016. С. 12-17.
5. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. Проблеми економіки. 2021. №1. С. 64–71. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-64-71>.
6. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 302–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>.
7. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Економіка та управління підприємствами. Випуск № 1(57), 2017 С. 76-80.
8. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. 2015. № 7. С. 42-50.
9. Данилевич Н.С., Лопух В.В. Самоменеджмент як шлях до ефективного використання робочого часу. Економічний простір, 2018. № 129. С. 164-173.

10. Даниленко О.А. Використання ключових показників діяльності (КРІ) в оцінці процесу управління персоналом організації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. №2(14). С.207-214.
11. Даниленко О.А. Основні завдання (підходи) управління персоналом при проведенні інновацій в українських організаціях. Финансы, учет; банки: Сборник научных трудов. Выпуск №1 (21). 2016. С. 77-84.
12. Даниленко О.А., Поправко Т.В. Проблеми розвитку молодих фахівців і напрями їх подолання в українських організаціях. Економічний простір. Збірник наукових праць. № 131. Дніпро: ПДАБА, 2018. С.64 – 75.
13. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2019. № 7 (426). С. 341–347.
14. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного. Формування ринкових відносин в Україні. К. : НДЕІ, 2015. №5 (168). С. 35-40.
15. Завгородня С.А., Кравчук О.І., Варіс І.О., Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т5. №2. С.48-66. DOI: 10.15276/mdt.5.2.2021.5 URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/139/124>.
16. Захарова О.В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. Т. 1. К.: КНЕУ, 2020. С.439-452.
17. Кадрове адміністрування: навч. посібн. / [В.М. Петюх, С. Г. Рудакова, Л. В. Щетініна та ін.]Київ: КНЕУ. 2018. 339 с.
18. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
19. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. В.І. Крамаренко, Б.І. Холод Київ: ЦУЛ, 2018. 272 с.

20. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 1. С.142-157.
21. Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Інвестиції: практика та досвід № 12/2018. С 22-29.
22. Літинська В.А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 55-59.
23. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід, К., 2019. С.10-17.
24. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. Економічні науки. №3. 2020. С. 23-26.
25. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 2. С. 53-54.
26. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник СумДУ. Серія "Економіка", №1. 2018. С 54.
27. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.
28. Романова І.К. Аналіз методу оцінки персоналу організації на підприємстві: IX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» (24-26 січня 2019 р.) [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://intkonf.org/romanova-ik-analiz-metodu-otsinki-personalu-organizatsiyi-na-pidpriemstvi/>.
29. Савченко В.А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць. 2020. № 1. С. 33 -38.

30. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки* № 1 (21). 2016. С. 291.
31. Соломонов С. Атестація управлінського персоналу. Реалізація результатів атестації управлінського персоналу. *Довідник кадровика*. 2015. №6. С.38-47
32. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2017. №1. С. 29-35.
33. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с.
34. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. С. 311.
35. Цимбалюк С. О., Цимбалюк Д. І. Методологія та оцінка оплати праці з погляду реалізації принципів гідної праці в Україні. *Problemy Ekonomiky*. 2020. №. 1. С. 290-297.
36. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. № 4, 2019. С. 33-38.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 рік

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	88 674	89 492
первісна вартість	1001	89 929	90 831
накопичена амортизація	1002	1 255	1 339
Незавершені капітальні інвестиції	1005	120 026	80 439
Основні засоби	1010	1 118 209	1 244 514
первісна вартість	1011	3 178 765	3 414 721
знос	1012	2 060 556	2 170 207
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1	1
Відстрочені податкові активи	1045	0	0

Інші необоротні активи	1090	596	596
Усього	1095	1 327 506	1 415 042
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	148 151	33 423
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	198 445	269 607
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	13 092	4 728
у тому числі з податку на прибуток	1136	138	138
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 787	20 509
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	24 268	18 559
Витрати майбутніх періодів	1170	66	51
Інші оборотні активи	1190	43 213	48 996
Усього	1195	448 022	395 873
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Фінансово-майновий стан	1300	1 775 528	1 810 915

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	674 492	743 126
Капітал у дооцінках	1405	943 354	943 354
Додатковий капітал	1410	266 908	267 148
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-544 391	-628 760
Неоплачений капітал	1425	1 672	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього	1495	1 338 691	1 324 868
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 890	3 441
Інші довгострокові зобов'язання	1515	276	664
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього	1595	3 166	4 105
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	3 700	4 000

Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	24 775	12 601
товари, роботи, послуги	1615	316 828	353 728
розрахунками з бюджетом	1620	3 834	3 086
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	734	0
розрахунками з оплати праці	1630	5 964	115
Поточні забезпечення	1660	953	5 740
Доходи майбутніх періодів	1665	694	694
Інші поточні зобов'язання	1690	76 189	101 978
Усього	1695	433 671	481 942
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Фінансово-майновий стан	1900	1 775 528	1 810 915

Таблиця Б.1 - Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	731 483	717 132
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	857 189	943 274
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	0	0
збиток	2095	125 706	226 142
Інші операційні доходи	2120	191 048	229 542
Адміністративні витрати	2130	29 424	26 252
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	120 169	19 516
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	84 251	42 368
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	711	383
Інші доходи	2240	1 054	6 048
Фінансові витрати	2250	220	186

Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	1 663	1 194
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	84 369	37 317
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	84 369	37 317
Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	2 182
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	2 182
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0

Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	2 182
Сукупний дохід	2465	-84 369	-35 135
Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	2500	605 847	703 008
Витрати на оплату праці	2505	128 944	100 082
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 371	21 528
Амортизація	2515	110 978	117 217
Інші операційні витрати	2520	136 642	47 207
Разом	2550	1 006 782	989 042
Розрахунок показників прибутковості акцій	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток В

Таблиця В.1 - Показники та критерії оцінки, що передбачені для всіх категорій працівників КП ВМР «ВМТЕ»

№ п/п	Показники, що характеризують кваліфікацію та професійну компетентність	Рівень відповідності показників до встановлених вимог		
		Нижче встановлених вимог	Відповідає до встановлених вимог	Вище встановлених вимог
1	Освіта			
2	Об'єм спеціальних знань			
3	Спроможність раціонально організовувати виконувати роботу			
4	Спроможність аналізувати проблеми в роботі, приймати рішення, робити висновки			
5	Спроможність адаптуватись в нові ситуації та приймати нові рішення при вирішенні проблем			
6	Готовність вирішувати завдання, які не належать до посадових обов'язків ступінь самостійності їх вирішення			
7	Якість виконання дорученої роботи та рівень відповідальності			
8	Інтенсивність праці			
9	Додаткові вимоги до керівників			
10	Вміння організовувати працю підлеглих			
11	Стилі спілкування: з підлеглими; з керівниками.			
12	Можливість виражати свої думки: письмово; усно.			
13	Реально здійснюваний масштаб керівництва			

Джерело: розроблено автором



Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		1
Мікропробіли		7
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		118

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11445

Кількість слів



БДП

89009

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://www.8ref.com/17/referat_173708.html	81	0.71 %
2	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf	78	0.68 %
3	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf	66	0.58 %
4	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf	60	0.52 %
5	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf	58	0.51 %
6	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf	42	0.37 %
7	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf	40	0.35 %
8	http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3142/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%2025.pdf	38	0.33 %
9	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf	31	0.27 %
10	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf	30	0.26 %