

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Луценко Олексій Юрійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗРОБКА СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Савченко Ілля Григорович
канд.наук з держ.упр., доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач

Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,
кандидат наук з держ. управління,
доцент

І. Г. Савченко

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

О. Ю. Луценко

Підсумкова оцінка: 85 В (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МТ-20 Луценко Олексію Юрійовичу

1. Тема роботи: Розробка системи оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні основи оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства	22.05-26.05.2024
Розділ 2 Аналіз стану системи оцінки персоналу підприємства	27.05-29.05.2024
Розділ 3 Шляхи вдосконалення системи оцінки персоналу і мотивації праці на підприємстві	30.05-02.06.2024
Висновки	03.06-04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06-07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06-09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06-11.06.2024
Нормоконтроль	12.06-14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06-20.06.2024

4. Методичні вказівки щодо виконання

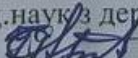
В першому розділі необхідно визначити сутність поняття «система оцінювання персоналу» та структура процесу оцінювання персоналу підприємства; дослідити принципи, процедури та методи оцінювання персоналу.

В другому розділі навести загальну характеристику ТОВ «Сегеш-Україна»; провести дослідження системи управління та оцінювання персоналу ТОВ «Сегеш - Україна»

В третьому розділі означити основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві, як складової оцінки персоналу ТОВ «Сегеш-Україна»; запропонувати заходи вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу ТОВ «Сегеш-Україна».

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.


Завдання видав

Науковий керівник,
канд.наук з держ.упр., доцент
 І. Г. Савченко

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач

 О. Ю. Луценко

«20» 05 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 46 сторінок, 9 рисунків, 4 таблиці, 37 джерел.

Об'єкт дослідження – принципи, процедури та методи оцінювання персоналу підприємства.

Предмет дослідження – шляхи вдосконалення системи оцінки персоналу і мотивації праці, на основі дослідження системи управління та оцінювання персоналу підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «Сегеш-Україна».

Мета роботи – дослідження теоретичних основ та проведення аналізу стану оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Сегеш-Україна» та пошук шляхів вдосконалення мотивації персоналу на основі його оцінки на даному підприємстві.

Методи дослідження – аналіз; синтез; дедукція; метод порівнянь; метод узгодження.

Практична значимість роботи визначається тим, що вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу ТОВ «Сегеш-Україна» є результатом вдосконалення системи оцінки персоналу і мотивації праці на підприємстві.

Розглянуто теоретичні основи оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства. Аналіз стану системи оцінки персоналу підприємства ТОВ «Сегеш-Україна». Шляхи вдосконалення системи оцінки персоналу і мотивації праці на підприємстві.

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНА МОТИВАЦІЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ.

ABSTRACT

Qualification work: 46 pages, 9 figures, 4 tables, 37 sources.

The object of the study is the principles, procedures and methods of evaluating the company's personnel.

The subject of the study is ways of improving the system of personnel evaluation and work motivation, based on the study of the management system and personnel evaluation of the enterprise.

The enterprise, on the example of which the work was carried out, is "Segesh-Ukraine" LLC.

The purpose of the work is to study the theoretical foundations and carry out an analysis of the state of personnel evaluation at the enterprise "Segesh-Ukraine" LLC and search for ways to improve the motivation of personnel based on its evaluation at this enterprise.

Research methods - analysis; synthesis; deduction; method of comparisons; matching method.

The practical significance of the work is determined by the fact that the improvement of the organizational structure of the personnel management of "Segesh-Ukraine" LLC is the result of the improvement of the personnel evaluation system and work motivation at the enterprise.

Considered theoretical bases of assessment of business and professional qualities of the company's personnel. Analysis of the status of the personnel evaluation system of the company "Segesh-Ukraine" LLC. Ways to improve the personnel evaluation system and work motivation at the enterprise.

PERSONNEL EVALUATION, PERSONNEL EVALUATION SYSTEM, IMPROVEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION, MANAGEMENT SYSTEM, EFFECTIVE MOTIVATION AT THE ENTERPRISE, ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства.....	13
1.1. Сутність поняття «система оцінювання персоналу» та структура процесу оцінювання персоналу підприємства.....	13
1.2. Принципи, процедури та методи оцінювання персоналу підприємства.....	17
Розділ 2 Аналіз стану системи оцінки персоналу підприємства.....	22
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сегеш-Україна».....	22
2.2 Дослідження системи управління та оцінювання персоналу ТОВ «Сегеш - Україна».....	25
Розділ 3 Шляхи вдосконалення системи оцінки персоналу і мотивації праці на підприємстві.....	33
3.1 Основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві, як складової оцінки персоналу ТОВ «Сегеш-Україна».....	33
3.2 Вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу ТОВ «Сегеш-Україна».....	39
Висновки.....	46
Список використаних джерел.....	49

ВСТУП

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління персоналом у всіх його підсистемах. Застосування системи оцінки персоналу дозволяє визначити значимість співробітників для підприємства і стимулювати зміни їх діяльності в кращу сторону. При правильній розробці та проведенні, оцінка персоналу - це ефективний інструмент, що дозволяє виявити слабкі і сильні сторони діяльності працівників, скласти план професійного розвитку, побудувати відкриту корпоративну культуру й довірливі стосунки з керівником, підвищити прибутковість підприємства за рахунок більш ефективного управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та проведення аналізу стану оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Сегеш-Україна» та пошук шляхів вдосконалення мотивації персоналу на основі його оцінки.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні основні завдання:

- визначити сутність поняття «система оцінювання персоналу» та структура процесу оцінювання персоналу підприємства;
- дослідити принципи, процедури та методи оцінювання персоналу;
- навести загальну характеристику ТОВ «Сегеш-Україна»;
- провести дослідження системи управління та оцінювання персоналу ТОВ «Сегеш - Україна»;
- означити основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві, як складової оцінки персоналу ТОВ «Сегеш-Україна»;
- запропонувати заходи вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу ТОВ «Сегеш-Україна».

Об'єктом дослідження є система оцінки персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є організація оцінки персоналу на підприємстві та методичні підходи щодо оцінки ефективності її функціонування.

Підприємство, на базі якого виконувалась кваліфікаційна робота: Товариство з обмеженою відповідальністю «Сегеш-Україна» - дочірнє підприємство естонської фірми «Segers Eesti LTD». Місцезнаходження підприємства: Тернопільська обл., м. Шумськ, вул. Гагаріна, 17Д.

Проблеми, що стосуються оцінки персоналу, досліджувалися у працях закордонних науковців, серед яких: А. Алавердов, М. Альберт, І. Ансофф, М. Вудкок, В. Веснін, В. Галенко, Б. Генкін, Д. Карнегі, М. Мескон, І. Метцнер, Г. Попова, В. Співак. До вітчизняних фахівців, які вивчають питання оціночних механізмів персоналу, можна відзначити таких, як: А. Вучкович- Стаднік, В. Абрамов, Д. Богиня, М. Виноградський, І. Гіленко, А. Гриценко, В. Данюк, Т. Деткевич та ін. Результатом їх досліджень є розробка окремих підходів, процедур, методів організації та проведення оцінки персоналу.

Методи дослідження, які використовувалися при написанні кваліфікаційної роботи: аналіз; синтез; дедукція; метод порівнянь; метод узгодження.

Практична значимість роботи полягає в тому, що розроблена методика дозволить підвищити ефективність управління персоналом на підприємстві; вдосконалити оцінку персоналу на підприємстві та здійснити мотивацію для покращення управління персоналом на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть поняття «система оцінки персоналу» і структура процесу оцінки персоналу компанії

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система сертифікації персоналу, яка використовується організацією при тих чи інших змінах. У той же час це необхідний засіб для вивчення якісного складу кадрових можливостей організації, її переваг і недоліків, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових можливостей працівника і підвищення його кваліфікації [3]. Отже, оцінка персоналу – це процес визначення ефективності співробітників організації у виконанні службових обов'язків і досягненні організаційних цілей, або того, чи відповідають якісні характеристики персоналу (здібності, навички, мотивація) вимогам посади або робочого місця [1].

Оцінка результатів діяльності персоналу служить в основному трьом цілям. Вона полягає в прийнятті об'єктивних і регулярних кадрових рішень (укомплектування Штатів, переведення, підвищення по службі, переведення на іншу роботу, компенсація). Користь надання керівникам необхідних даних про кількісний і якісний склад персоналу. Мотивація-орієнтація співробітників на поліпшення своєї роботи в потрібному організації напрямку [2].

Із сукупності цілей і напрямків оцінки персоналу головним є поліпшення управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довгостроковий розвиток без ефективного управління персоналом та організації його діяльності. Основою для забезпечення цього є оцінка персоналу як відправна точка для підвищення кваліфікації персоналу, його мотивації та належної винагороди.

Оцінці підлягають всі категорії співробітників, але їх значимість залежить від індивідуальних категорій. Крім того, оцінка особистісних і ділових якостей керівників і головних фахівців набагато складніше, ніж оцінка виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу полягає у визначенні конкретних професійних і особистісних якостей співробітника, виходячи з функціональних обов'язків співробітника і цілей підприємства. Згідно з цим підходом, оцінка персоналу обов'язково включає психологічну складову і повинна бути спрямована на розробку рекомендацій з управління персоналом [2].

Безпосередньо через оцінку персоналу керівник підприємства або інша уповноважена особа може отримати інформацію про ефективність роботи співробітника, потенційні можливості та перспективи зростання. Виявити причини неефективної роботи окремих фахівців. Проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні і підвищенні кваліфікації. Знайдіть способи поліпшити організацію роботи крім того, за результатами оцінки приймається ряд управлінських рішень з питання підбору і розстановки співробітників, виявлення вкладу кожного співробітника в діяльність компанії; просування співробітників вгору і вниз, наліво і направо; вдосконалення структури, стилю і методів роботи персоналу. управління; зміцнення управління та відносин між профспілками, керівниками та підлеглими. Однак в процесі оцінки персоналу можуть виникнути проблеми, такі як упередженість оцінки, нерозуміння співробітниками необхідності проведення оцінки, проблеми при виборі методу оцінки, орієнтація на «моду», а не на основні завдання її реалізації і деталі діяльності підприємства, неправильна інтерпретація результатів оцінки. отримані результати. «Ніщо так не руйнує систему оцінки, як те, що вона фактично не використовується», – говорить Балабанова В. Л. [1].

Але перш ніж ми розберемося в процесі і методах оцінки персоналу, давайте визначимо суть терміна «оцінка персоналу», який вітчизняними вченими трактується зовсім по-іншому (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів до визначення поняття «оцінювання персоналу»

Автори	Визначення
Балабанова Л. В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
Завіновська Г. Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу
Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає
Колот А. М.	Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань
Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам
Скопилатов І. О., Єфремов О. Ю.	Ділова оцінка персоналу - це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому
Федулова Л. І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця
Шегда А. В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості

Джерело: складено автором за [5,6,7,8,10,12]

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, оскільки всі організації прагнуть утримати найталановитіших, створити умови для професійного і кваліфікаційного зростання і в той же час видалити неактивних, незрілих і некваліфікованих працівників [2].

Таким чином, можна зробити висновок, що оцінка персоналу – це процедура, що проводиться з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових і особистісних якостей співробітника, кількісних і якісних результатів його роботи певним вимогам.

Сутність та структура процесу оцінювання персоналу підприємства зображена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Сутність та структура процесу оцінювання персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором за [2, 4]

В цілому, цей метод ефективний для чітко визначеної мети, заради якої проводиться оцінка, в залежності від зрілості компанії, її завдань і типу корпоративної культури. Управління людськими ресурсами-це процес, за допомогою якого всі організації зберігають найкращі людські ресурси, створюють умови для професійного зростання та кваліфікації та водночас захищають себе від неактивних, незрілих та некваліфікованих працівників.

1.2 Принципи, процедури та методи оцінювання персоналу підприємства

Оцінка персоналу-це досить складне завдання, як з точки зору організації, так і самоорганізації. Перш за все, слід зазначити, що єдиної універсальної методології, придатної для вирішення всього спектру завдань, пов'язаних з оцінкою персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки людських ресурсів як в зарубіжній, так і у вітчизняній практиці не існує. З цієї причини компанії розробляють програми оцінки або використовують стандартні методи та рекомендації подібних компаній [6].

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною процесу відбору та розвитку персоналу. В даний час існує два підходи до оцінки персоналу:

- оцінка кандидатів на вакантні посади;
- регулярна оцінка співробітників організації;

Національна та міжнародна практика оцінки кандидатів на вакантні посади виділяє чотири області, які визначають зміст їх процедур:

- аналіз персональних даних;
- отримання довідки співробітника з місця роботи;
- проведення співбесід;
- встановлення випробувального терміну.

Поточна і регулярна оцінка співробітників компанії проводиться за 2 напрямками [4]:

- оцінка факторів, що визначають результати роботи, і міра досягнення цих результатів;
- аналіз динаміки продуктивності праці за певний період часу, а також динаміки умов, що впливають на результати.

Організаційна процедура підготовки оцінки передбачає виконання наступних обов'язкових заходів:

- розробка методології оцінки з урахуванням конкретних умов організації (при необхідності методологію можна придбати);
- формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників оцінюваного співробітника і фахівців вищого рівня ієрархії, а також фахівців служб управління персоналом;
- визначення часу і місця проведення оцінки;
- встановлення процедур Підведення підсумків оцінки;
- опрацювати питання інформаційної допомоги в процесі оцінки;
- консультація авторами методичної розробки членів Комітету з питань оцінки.

Основною особою, відповідальною за процес оцінки персоналу, є лінійний менеджер. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази, проводить бесіди зі співробітниками. Думка безпосереднього керівника є вирішальною при оцінці кандидатів на вакансії [5].

При формуванні регулярної оцінки узагальнюються наступні дані: думки колег і співробітників взаємопов'язаних підрозділів; підлеглих; фахівців в даній області.

Вона включає в себе не тільки результати самооцінки співробітників, але і результати оцінки бізнесу.

Основною проблемою оцінки бізнесу є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великому

Кількості показників їх можна умовно розділити на 3 групи:

- продуктивність праці;
- професійна поведінка;
- особистісні якості.

Є 2 цілі, якими можна керуватися при визначенні критеріїв оцінки. По-перше, визначити невідповідність і причини, а також те, як співробітник виконує свої функції і обов'язки. Такі цілі ставляться, коли діяльність компанії стабільна, а обов'язки працівників чітко визначені та стабільні. Другий полягає у визначенні

можливостей співробітників в інших сферах діяльності відповідно до цілей підприємства і його перспективами. Це встановлюється, коли діяльність підприємства характеризується динамізмом, а функції співробітників чітко не визначені.

Для того щоб оцінка була ефективною і існувала необхідність в тому, щоб вона була зрозумілою і мотивуючою, вона повинна проводитися відповідно до основного змісту діяльності, яке безпосередньо пов'язане з результатами роботи і особистими якостями співробітника.

Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і дотриманні компетентності, функціональних обов'язків і посадових вимог фахівців [6].

Такі оцінки включають в себе визначення узгоджених критеріїв знань, навичок і умінь співробітників. Вона проводиться з обов'язковим залученням компетентних фахівців в даній області.

Компанія оптимізує систему оцінки персоналу:

- універсальність системи оцінки. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінки для всієї організації, забезпечуючи її застосування та розуміння у всіх підрозділах;
- встановлення стандартів і норм оцінки;
- вибір методів оцінки.

На сьогоднішній день існує кілька підходів і систем оцінки персоналу, кожна з яких має як позитивні, так і негативні сторони, оскільки дуже складно створити систему оцінки, яка була б однаково збалансована з точки зору точності, об'єктивності, простоти, зручності та наочності [5].

В цілому система оцінки персоналу представлена на рисунку 1.2.

Оцінка персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена Дугласом Макгрегором, відомим спеціалістом з розвитку талантів. Основною метою оцінки персоналу є управління, яке полягає в прийнятті об'єктивних і регулярних кадрових рішень (розстановка персоналу,

його переміщення, винагорода), інформації про кількісний і якісний склад персоналу.

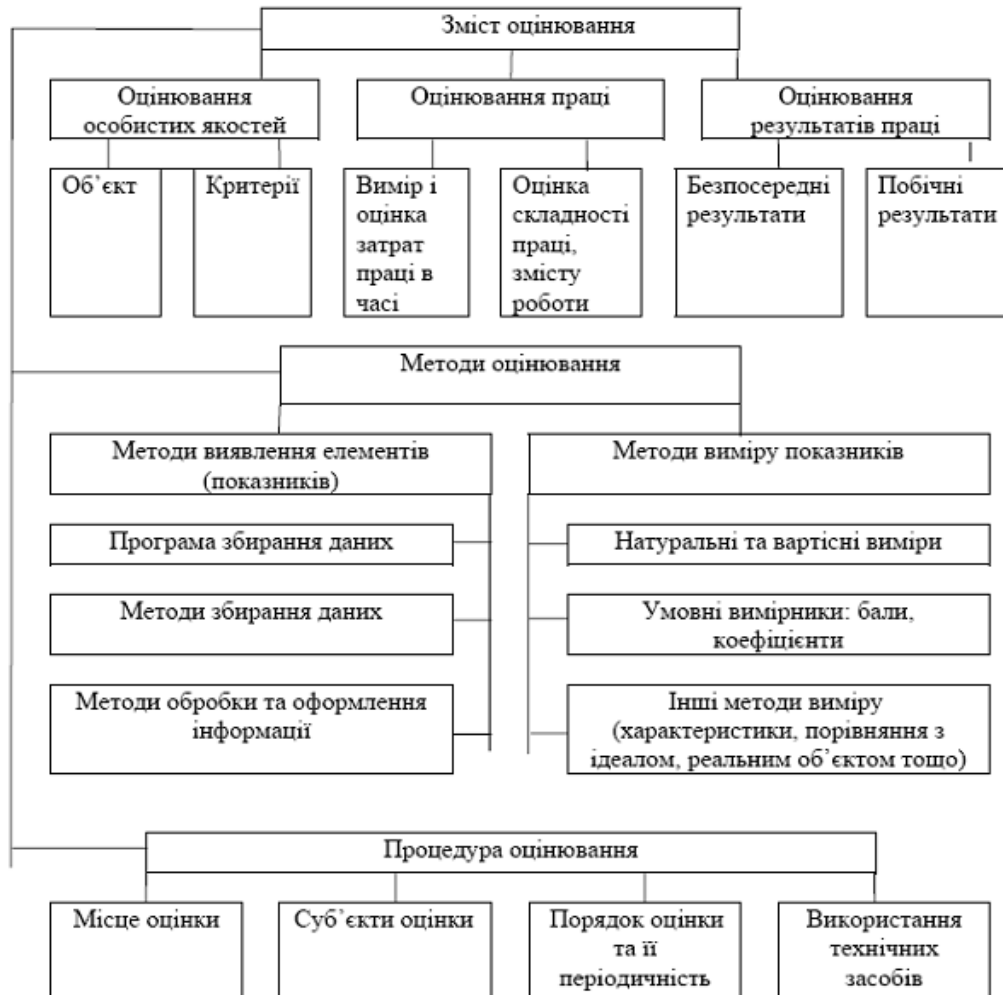


Рисунок 1.2 – Складові системи оцінювання персоналу

Джерело: складено автором за [5,6]

Оцінка персоналу здатна повною мірою виконувати властиві їй функції в умовах, побудованих на наступних принципах:

- 1) необхідність (обов'язок);
- 2) спільність (оцінювати кожного);
- 3) систематичність (оцінка проводиться безперервно);
- 4) всеосяжність (всі аспекти діяльності і характеру людини підлягають оцінці);

5) об'єктивність (використовуйте досить повну систему показників для характеристики співробітників);

6) прозорість (широко інформуйте персонал про процедури та методології оцінки та повідомляйте результати всім зацікавленим сторонам);

7) демократія (участь громадськості, залучення колег і підлеглих в оцінку);

8) ефективність (примусове і швидке прийняття дієвих заходів на основі результатів оцінки).

Таким чином, оцінка персоналу є одним з найважливіших компонентів системи управління персоналом. Проте, практика оцінки персоналу в інших країнах характеризується відсутністю складності, еkleктичним підходом, коли результати оцінки виходять з використанням сукупності не пов'язаних між собою методів оцінки. Відсутність системності і регулярності в застосуванні процедури оцінки. Особливості системи оцінки персоналу, що діє в Україні, полягають у спрощенні процедур оцінки, відсутності конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і оцінюваною організацією. Отже, для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно: оцінити ефективність оцінки персоналу, для оцінки ефективності оцінки персоналу. Поширюйте сучасні методи оцінки на всі категорії персоналу. Розширте доступ співробітників до результатів оцінки. Активно залучайте співробітників до процесу оцінки, проводячи самоаналіз діяльності і розробляючи заходи щодо підвищення ефективності. Крім безпосередніх керівників, розширюється коло оцінювачів, в ролі яких часто виступають вище керівництво, колеги, підлеглі, споживачі результатів праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сегеш - Україна»

ТОВ «Сегеш-Україна» – дочірнє підприємство естонської фірми «Segers Eesti LTD». Свідоцтво про реєстрацію видане Шумською районною державною адміністрацією (№ 217741 від 15.12. 2003 року). Включено до державного реєстру підприємств 02.07.2004 року (довідка № 22-14). Форма власності – приватна [15].

Місцезнаходження підприємства відповідно до установчих документів: Тернопільська обл., м. Шумськ, вул. Гагаріна, 17Д.

Дані про засновників відповідно до установчих документів подані в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Засновники ТОВ «СЕГЕШ - Україна» [15]

№ п/п	Код за ЄДРПОУ/ ідентифікаційний номер	Назва/ П.І.Б.	Частина в статутному фонді	Примітка
1	2054222659	Рогер Ларссон, громадянин Швеції	744962,75 грн. (99, 995%)	До 22.11.2023 р.
2	2618405944	Кирилюк Анна Анатоліївна	37,25 грн. (0,005%)	До 22.11.2023 р.
3	100158868	ТОВ «Segers-Eesti»	100 %	Зміни проведено 22.11.2023 р.

Джерело: складено автором за [15]

Діяльність компанії здійснюється відповідно до Закону України «Про керуючі компанії», інших законодавчих актів України, установчих договорів та Статуту про створення та діяльність компанії. Воно є юридичною особою, здійснює господарську та іншу діяльність за принципом повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банківській

установі, печатку зі своїм найменуванням, необхідні штампи і власний фірмовий бланк.

Метою компанії є отримання вигоди від фінансово-господарської діяльності, задоволення інтересів засновників, а також економічних і соціальних інтересів співробітників.

Для здійснення своєї діяльності компанія використовує власні нежитлові приміщення, придбані у ТОВ «Вілія» і переобладнані під швейну фабрику (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Інформація про земельну ділянку

Документи	Орендо-давець	Місцезнаходження земельної ділянки	Основне цільове призначення земельної ділянки	Об'єкти , які знаходяться на земельній ділянці	Площа (га)
Підприємство орендує земельну ділянку	Шумська міська Рада	м. Шумськ, вул. Гагаріна, 17д	Для ведення господарської діяльності	3-х поверховий швейний цех, криниця, насосна, котельня	0,5348 га.

Джерело: складено автором за [15]

ТОВ «Сегеш-Україна» займається пошиттям і продажем робочого одягу, призначеного для використання в ресторанах, барах, на кухнях.

На даний момент ТОВ «Сегеш-Україна» експортує робочий одяг, зшитий із сировини. Але в майбутньому продукція цього виробника зможе зайняти гідне місце на українському ринку спецодягу. На поточному етапі стратегічною метою компанії №1 є завоювання частки українського ринку спецодягу [15].

Оцінка персоналу ТОВ «Сегеш-Україна» визначає ефективність співробітників у виконанні організаційних завдань, щоб послідовно накопичувати інформацію, необхідну для прийняття подальших управлінських рішень. При оцінці персоналу важливо оцінювати ефективність діяльності співробітників, а не самих співробітників. Діяльність співробітника оцінюється не сама по собі, а для виконання завдань підприємства. У процесі оцінки

накопичується інформація, яка дає можливість приймати рішення про управління людськими ресурсами на підприємстві.

Структура чисельності підприємства ТОВ «Сегеш - Україна» за 2023 рік представлена на рисунку 2.1.

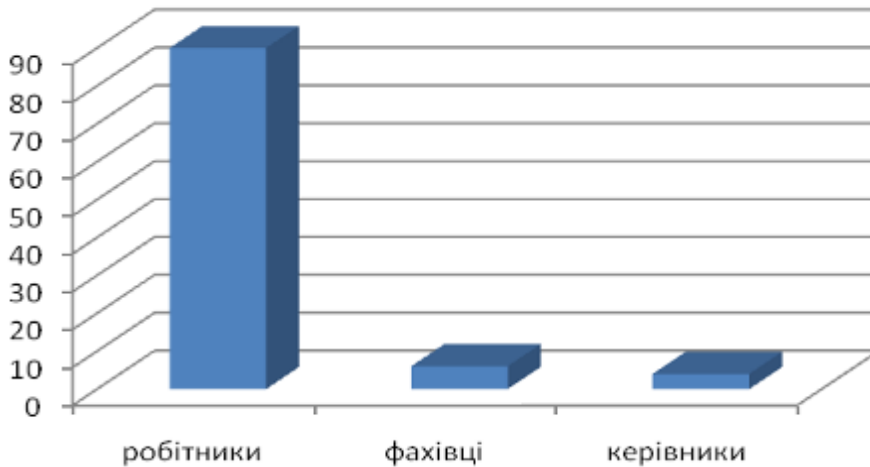


Рисунок 2.1 - Структура чисельності підприємства ТОВ «Сегеш - Україна»,
2023 рік

Джерело: складено автором

На 2023 рік склад персоналу підприємства ТОВ «Сегеш-Україна» складає 180 осіб, з них: робітники складають переважну більшість працівників підприємства – 162 особи (майже 90%); фахівці становлять – 11 особи (6%); керівники – 7 особи (4%) від загальної кількості працюючих на підприємстві.

2.2 Управління та система оцінювання персоналу ТОВ «Сегеш - Україна»

ТОВ «Сегеш-Україна» має лінійну структуру управління, яка зображена на рисунку 2.2. Цей вид структури управління є класичною вертикальною структурою, в якій головному керівнику підпорядковується і звітує керівник нижчої ланки, а йому – колектив працівників компанії. Співробітники в такій

структурі звітують тільки перед своїм безпосереднім керівником, який відповідальний за результати їх роботи перед вищим керівництвом [15].

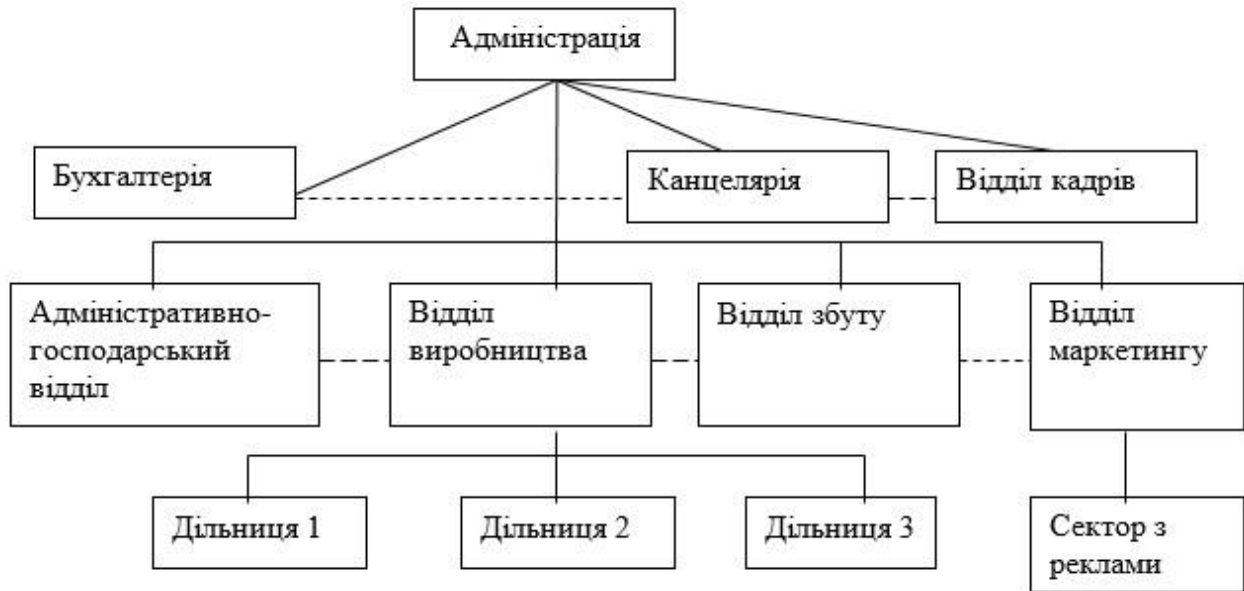


Рисунок 2.2 – Структура управління підприємством ТОВ «Сегеш-Україна»

Джерело: складено автором за [15]

Перевагами лінійної організаційної структури є:

- повна відповідальність кожного керівника за результати роботи;
- чіткість і ясність взаємовідносин між структурним підрозділом і управлінським персоналом.

Даний тип структури використовується в умовах функціонування малих і середніх підприємств з простим виробництвом, при відсутності зв'язків з постачальниками і споживачами.

Штатний розпис – це документ, що встановлює структуру, штатний розпис і посадові оклади працівників підприємств, установ і організацій. У таблиці персоналу вказується найменування посади, чисельність персоналу і розмір заробітної плати по кожній посаді. Штатний розпис встановлюється керівником підприємства шляхом видання спеціального локального нормативного акта (наказу), який визначає кількість співробітників за кожною професією шляхом

розміщення штатних одиниць за всіма структурними підрозділами підприємства [15].

Штатний розклад розробляється на основі внутрішніх організаційних і нормативних документів (діюча структура і чисельність, Положення про заробітну плату) і має враховувати вимоги нормативних правових актів, зокрема Класифікатора професій ДК 003-2010 (найменування посади і професії повинно відповідати найменуванню організації і класифікатору).

Штатний розклад ТОВ «Сегеш - Україна» зображено на рисунку 2.3 [15].

з/п	структурного підрозділу	(професія)	Класифікатором професій ДК 003:2010	кількість штатних одиниць	базовий оклад, грн	доплата, грн	підбавка, грн	фонд заробітної плати, грн
1	Адміністрація	Директор	1210.1	1	10000	—	—	10000
		Секретар	4115	1	6300	—	—	6300
2	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	1	8000	—	—	8000
		Бухгалтер	3433	1	6800	—	—	6800
3	Відділ кадрів	Начальник відділу кадрів	1232	1	6500	500	—	7000
		Інспектор з кадрів	3423	1	5500	—	—	5500
4	Відділ збуту	Начальник відділу збуту	1233	1	8000	—	—	8000
		Менеджер із збуту	1475.4	2	7000	—	—	14000
5	Господарський відділ	Водій автотранспортних засобів	8322	1	5500	—	400	5900
		Прибиральник службових приміщень	9132	1	3700	—	—	3700
Разом				11		500	400	75200

Рисунок 2.3 – Штатний розклад на підприємстві ТОВ «Сегеш - Україна»

Джерело: складено автором за [15]

Система оцінювання персоналу підприємства передбачає проведення щорічне проведення атестації кадрів підприємства відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 р. «Про затвердження «Положення про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств», наказу ТОВ «Сегеш-Україна» від 22.03.1999 р. № 66 «Про порядок проведення атестації керівників і спеціалістів ТОВ «Сегеш - Україна» з метою

оцінювання професійних, організаторських і ділових якостей, виявлення відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників установленим законодавством вимогам [15].

У 2023 році на підприємстві ТОВ «Сегеш-Україна» атестації підлягало 17% керівників і спеціалістів структурних підрозділів підприємства. Атестація працівників на ТОВ «Сегеш-Україна» зображені на рисунку 2.4.

За результатами атестації:

- відповідають займаній посаді – 70% працівників;
- відповідають займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії – 19 % атестованих працівників;
- занесені до кадрового резерву – 8% працівників;
- не відповідають займаній посаді – 3% атестованих працівників.

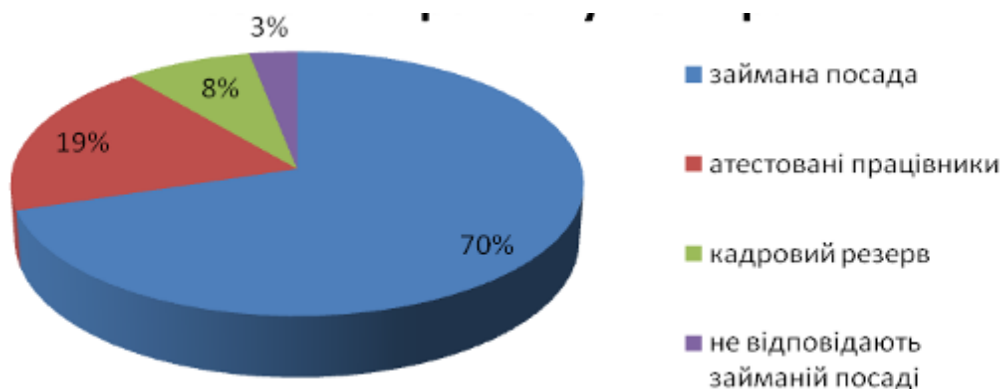


Рисунок 2.4 – Атестація працівників на ТОВ «Сегеш-Україна» в 2023 р

Джерело: складено автором

Атестації на ТОВ «Сегеш-Україна» проводиться постійно для молодих спеціалістів після закінчення терміну їх стажування як частина загальної роботи по адаптації молодих спеціалістів та активізації їх професійної діяльності [18].

Формування кадрового резерву на підприємстві здійснюється відповідно до правил про кадрові резерви для просування на керівні посади в ТОВ «Сегеш-Україна» та їх ротатії і проходить у кілька етапів.

Остаточний відбір фахівців проводиться з урахуванням їх особистих ділових якостей, професійних і організаторських здібностей, рівня освіти, вікового цензу і результатів перебування окремих фахівців в кадровому резерві попередніх років.

Список кадрових резервів в номенклатурі ТОВ «Сегеш-Україна» представлений наступними даними: загальна кількість керівників і фахівців, зареєстрованих в кадрових резервах, за віковим цензом (рисунок 2.5): до 30 років – 38%; від 30 до 45 років – 52%; від 45 до 55 років – 9%; понад 55 років – 1%.

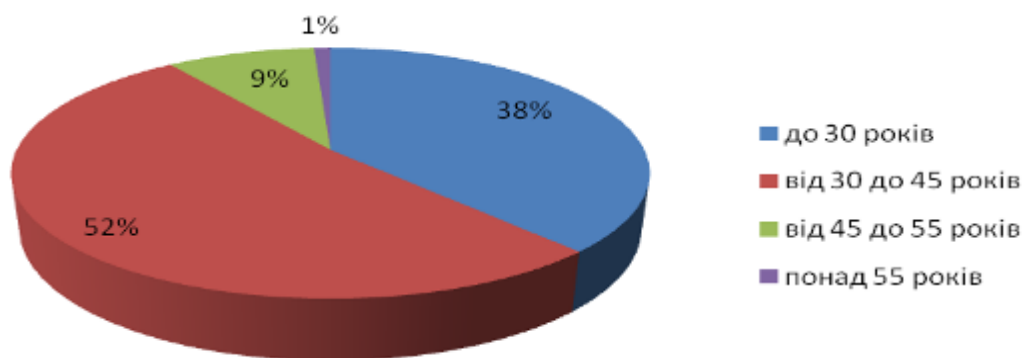


Рисунок 2.5 – Кадровий резерв на ТОВ «Сегеш - Україна»

Джерело: складено автором

Робота, виконана спільно з тими, хто значився в кадровому резерві, сприяла підвищенню їх професійного рівня і підготовці до виконання своїх функцій на майбутніх посадах [19].

Навчання і Стажування фахівців, зареєстрованих в кадровому резерві, проводилися відповідно до затверджених індивідуальних планів і були в них передбачені:

- дослідження та аналіз виробничих показників підрозділів і підприємств в цілому;
- безперервне навчання шляхом самоосвіти; регулярне підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах;

- участь у семінарах, нарадах та конференціях з питань суміжних областей;
- стажування на посаді, де він є резервним;
- розгляд актуальних питань, проведення перевірок та участь у внутрішніх розслідуваннях;
- підготовка проекту плану роботи підприємства, участь в роботі структурних підрозділів на майбутній і поточний період.

На сучасному етапі економічного розвитку підприємства ТОВ «Сегеш-Україна» висувають нові вимоги до якості робочої сили на виробництві, її конкурентоспроможності. Професійна підготовка персоналу є одним з найважливіших факторів забезпечення високої продуктивності праці, служить засобом досягнення стабільного економічного зростання і забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу.

Організація професійного навчання персоналу підприємств ТОВ «Сегеш-Україна» заснована на визначенні потреби в професійному навчанні, визначенні видів і форм виробничого навчання, виборі навчальних закладів, плануванні обсягів і фінансових можливостей підприємства і розробці графіка на рік. Професійна підготовка персоналу на робочому місці здійснюється відповідно до нормативних правових актів у сфері освіти, праці та інших сферах, що регулюють відносини в галузі забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами [20].

На підприємстві ТОВ «Сегеш-Україна» діє навчально-методична рада з питань кадрової роботи та безперервного професійного навчання керівників, професіоналів та фахівців. З метою підвищення кваліфікаційного розряду, на підприємстві здійснюється професійне навчання робітників за індивідуальною формою.

У 2023 році підвищили кваліфікацію, всього – 58 осіб (32%) від загальної чисельності персоналу підприємства, з них керівники складають – 26%, професіонали та фахівці – 23%. Навчено новим професіям – 22 особи (12%) від

загальної чисельності тих, хто підвищив свою кваліфікацію, перепідготовлено – 20 осіб (11%) від тієї ж чисельності.

Таким чином, досвід практичного застосування системи оцінки персоналу підприємством, яке за своєю діяльністю відноситься до нафтогазового комплексу країни, дозволяє відзначити, що підприємство постійно працює над оцінкою діяльності персоналу, підвищенням кваліфікації, поліпшенням ротації персоналу і створенням кадрових резервів. Результати оцінки були використані для вирішення таких питань, як підбір і розстановка нових співробітників, просування в резерв і на нові посади, прогнозування просування співробітників по службі і кар'єрні плани, вдосконалення організації підприємства; побудова ефективної системи мотивації праці; зміцнення демократичної бази управління; вдосконалення його структури; вдосконалення планів і програм розвитку персоналу; оцінка ефективності навчання персоналу підприємства всіх категорій; структурні підрозділи підприємства та їх робота оцінюють ефективність колективних та індивідуальних співробітників [25].

В 2023 році було погіршено показники формування персоналу на ТОВ «Сегеш-Україна». Відбувся більший рух кадрів ніж в 2022 році було більше звільнено працівників. За рахунок цього в 2023 році погіршилася стабільність персоналу.

На підприємстві не ведеться робота з таких питань, як прогнозування і планування чисельності персоналу. Недоліком структури кадрів ТОВ «Сегеш-Україна» є значний рух персоналу, при цьому велика кількість працівників звільняється з підприємства через низький рівень заробітної плати. В подальшому потрібно в більшій мірі зацікавлювати співробітників ТОВ «Сегеш-Україна» [26].

Для оцінки рівня ефективності оцінки персоналу на підприємстві може служити продуктивність праці.

На підприємстві ТОВ «Сегеш-Україна» в процесі роботи потрібно застосовувати оцінку персоналу з метою визначення підстав нарахування премій.

Для системи оцінки персоналу на ТОВ «Сегеш-Україна» пропонується взяти за основу нарахування конкретних сум коштів систему «оцінки заслуг», тобто систему оцінки ефективності індивідуальних результатів праці працівників з урахуванням їх особистих якостей, ставлення до праці. Така система повинна базуватися на бальній оцінці, яка потім переводиться в інтегруючий коефіцієнт оцінки результатів праці працівника, що дозволяє коригувати розмір стимулюючих виплат загалом і винагороди за підсумками роботи за рік зокрема. На підставі цих оцінок приймаються відповідні рішення щодо заохочення працівників і диференціюються розміри заохочення при нарахуванні винагороди за підсумками роботи за рік, а також при розподілі прибутку, дивідендів за акціями, винагород за результатами роботи за рік, заохочення за вислугу років та інших заохочувальних виплат [27].

Застосування системи оцінювання персоналу підприємством ТОВ «Сегеш-Україна» відкриває для них наступні можливості:

- зростає продуктивність праці персоналу;
- поліпшується загальна керованість організацій;
- зростає мотивація і лояльність серед працівників;
- виявляються очікування працівників щодо їх роботи на підприємстві;
- визначається потреба у розвитку та навчанні, підвищується відповідальність працівників за виконання програм професійного та особистісного розвитку;
- визначається ефективність різних програм управління персоналом, які діють в організації (наприклад, відбір, адаптація, навчання);
- формується відкрита і прозора організаційна культура підприємства.

Підприємство ТОВ «Сегеш-Україна» здійснює постійну роботу з оцінювання персоналу шляхом проведення атестацій, створення кадрового резерву, ротаций, постійного процесу підвищення кваліфікації працівників, адаптації молодих спеціалістів до ефективної професійної діяльності [28].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ «СЕГЕШ - УКРАЇНА»

3.1 Основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві, як складової оцінки персоналу ТОВ «Сегеш-Україна»

Мотивація необхідна для ефективної реалізації рішень і запланованих завдань. Мотивація-це те, що є у людей. Якщо людина мотивована, її задоволеність роботою може призвести до якісних результатів.

Соціально-економічною основою дій і посилення зусиль працівників підприємств (організацій), спрямованих на підвищення ефективності їх діяльності, завжди є трудова мотивація. Система мотивації характеризується рядом взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремих співробітників або весь трудовий колектив до досягнення загальних цілей кожного окремого співробітника підприємства.

Система мотивації характеризує ряд взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремих співробітників або весь трудовий колектив до досягнення індивідуальних загальних цілей підприємства (організації) [8].

Система мотивації на корпоративному рівні повинна базуватися на конкретних вимогах:

- надавати однакові можливості працевлаштування та просування по службі відповідно до стандартів продуктивності праці;
- узгодження рівня оплати праці з його результатами, а також визнання особистого внеску в загальний успіх; це має на увазі справедливий розподіл доходів в залежності від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки і благополуччя всіх співробітників;

- надання можливостей для зростання професійних навичок, реалізації можливостей співробітників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки;

- підтримувати атмосферу довіри в команді, зацікавленість у реалізації спільних цілей та можливість двостороннього спілкування між керівниками та працівниками.

ТОВ «Сегеш-Україна» для того, щоб зменшити переміщення персоналу на підприємстві, необхідно, щоб персонал був зацікавлений і мотивований у своїй діяльності. У зв'язку з тим, що існують різні способи мотивації, керівник ТОВ «Сегеш-Україна» повинен:

- по-перше, встановити набір критеріїв (принципів), які найбільш сильно впливають на поведінку співробітників; ці критерії, разом узяті, формують його власну особисту філософію, яка лежить в основі його вибору дій. Розробляючи особисту філософію, керівник може створити в своєму оточенні робоче середовище, яке допомагає мотивувати співробітників. Таке середовище, або клімат в організації, впливає на ставлення співробітників до бізнесу: вони здатні більш легко і безболісно виконувати правила і приписи організації;

- по-друге, створити атмосферу, що сприяє мотивації працівників;

- по-третє, для того щоб співробітник був повністю мотивований і працював з повною віддачею (ефективно), він повинен чітко уявляти, чого від нього очікують, тому активно спілкуйтеся зі співробітником. Це важливо не тільки тому, що співробітник обізнаний про очікування керівника. Їм також потрібно поговорити про те, як вони виконують свою роботу. Безпосереднє спілкування з менеджером показує, що він в рівній мірі несе відповідальність за всіх співробітників.

Для більш наочного уявлення метод мотивації менеджера можна зобразити у вигляді діаграми, показаної на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Шляхи мотивації працівників, котрі необхідно використати керівнику компанії ТОВ «СЕГЕШ – Україна»

Джерело: складено автором за [15,30,31]

Сфери мотивації працівників включають грошове стимулювання, підвищення якості робочої сили, покращення організації праці, залучення персоналу до процесу управління та негрошові стимули [23].

Виходячи з даної класифікації, можна запропонувати наступні напрямки вдосконалення стимулювання праці, що враховують особливості поточного етапу розвитку виробництва в ТОВ «Сегеш-Україна».

1. Напрямок, що відображає роль механізмів мотивації винагородою в системі підвищення продуктивності праці. Це включає в себе надання працівникам можливості брати участь у корпоративній власності та відстоювати інтереси компанії як елемент вдосконалення системи оплати праці. Це важливий стимул для працівників, особливо для акціонерів. Перш за все, ми можемо запропонувати гнучку систему оплати праці: знизити тарифну ставку і встановити бонуси в залежності від отриманого прибутку. Наприклад, якщо план

перевищує 5%-15% від норми, а якщо план перевищує 20%-30%. Таку систему мотивації можна впровадити для працівників. Таким чином, вони будуть зацікавлені у збільшенні обсягів виробництва. Щомісяця для заохочення співробітників виділяється преміальний фонд (ПФ), який іноді досягає 25% від фонду оплати праці (ФЗП). Найкраще орієнтуватися на відсоток від федерального бюджету. Фонд поділяється на 3 групи співробітників: керівництво, робітники та допоміжний персонал. Для цього вам необхідно створити фонд грошового заохочення, в який відраховується 10% від прибутку компанії.

2. Періодично, з урахуванням інфляції, переглядати мінімальну заробітну плату, встановлювати її в розмірі не нижче мінімальної заробітної плати і надавати співробітникам, попередженим про скорочення, загальне підвищення заробітної плати в ТОВ.

3. Виконуючи показники бізнес-плану, застосовуйте коефіцієнт підвищення до заробітної плати та тарифів.

4. Проводити доплати за шкідливі умови праці незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду в розмірі до 20% максимального розряду робіт, наявної в даних умовах праці на ділянці, залежно від інструментальних вимірів умов праці при атестації робочих місць, за час фактичної зайнятості працівника на даному робочому місці.

5. Доплату за роботу в нічний час (з 22 годин до 6 годин ранку) проводити у розмірі 100% тарифної ставки (на сьогодні – 70%).

6. Встановлювати в межах фонду оплати праці підрозділів: надбавки за високу професійну майстерність до тарифних ставок кваліфікованим робочим і за ділові якості до посадових окладів керівникам, фахівцям і службовцям; доплати за поєднання професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення об'єму виконуваних робіт в межах економії фонду оплати праці, що утворюється по тарифних ставках вивільнених працівників, з урахуванням фактичного завантаження тих, що залишилися, конкретний розмір доплати працівникові встановлюється адміністрацією за угодою сторін.

7. За виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки.

8. Працівникам, попередженим про звільнення і які приступили до роботи по новій або суміжній професії в перебігу 2-х тижнів після її пропозиції, проводити доплату до середньої зарплати, що склалася по колишньому місцю роботи, протягом 2-х місяців. Доплата відмінюється, якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну.

9. Здійснювати виплату винагороди за вислугу років, відповідно до таблиці 3.1.

10. Для молодих робітників, що поступають на підприємство після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних учбових закладів, а також що пройшли професійне навчання на виробництві, встановити знижені норми виробітку на 6 місяців: 1-2 місяці – 50%; 3-4 місяці – на 30%; 5-6 місяці – на 20%.

Таблиця 3.1 – Розміри винагороди за вислугу років

Персонал	При безперервному стажі роботи , який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
Робітники, керівники, спеціалісти Основних цехів Мастер цеху	Від 1 до 3-х років	6
	Від 3-х до 5 років	8
	Від 10 до 15 років Вище 15 років	15
		20
Інший персонал	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	13

Джерело: складено автором за [15,32,33]

11. Надавати наступні пільги: працівникам, що мають звання «Ветеран підприємства», до досягнення ними пенсійного віку, надавати щорічну відпустку у потрібний для них час; працівникам, що мають звання «Ветеран підприємства», при виході в щорічну відпустку, виплачувати матеріальну допомогу у розмірі 2000 грн.

Також у ТОВ «Сегеш-Україна» є й інші стимули і винагороди, такі як компенсації за кінцеві результати, що виплачуються за виконання річних або

квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємством в цілому, що стимулюють інтереси групи і заохочують команду.

Інший варіант-надання додаткового вільного часу. Це засіб зовнішньої мотивації реалізується шляхом розмежування (зміни) тривалості основної відпустки і різних додаткових відпусток, поділу їх на певні частини (наприклад, літні і зимові пропозиції), надання можливості працювати неповний робочий день або неповноцінну зайнятість, скорочення тривалості роботи.

Практика показує значний стимулюючий ефект додаткової відпустки при певних умовах праці, обумовлених результатами роботи, істотно відрізняються від стандартних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для людей з великим стажем роботи на одному і тому ж підприємстві). Додаткова відпустка повинен створити додатковий стимул для згуртування колективу конкретного підприємства і компенсувати підвищену психологічну або фізичне навантаження співробітника в процесі роботи.

Перерозподіл робочого часу. Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік. Однак не всі виробничі процеси можуть бути організовані з використанням гнучкого графіка роботи. Гнучкий режим робочого часу не може застосовуватися, коли на виробничій ділянці потрібна одночасна присутність декількох працівників, пов'язаних технічним процесом. У цьому випадку мотивація підвищується за рахунок надання відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на основі угоди між співробітниками. При використанні слайд-графіка роботи також можливе пряме стимулювання робочого часу на основі створення і використання банку часу. При цьому час, витрачений в певний звітний період з перевищенням встановлених нормативів, не зникає, а заноситься на особовий рахунок працівника або в державні фонди за додатковий робочий час. Накопичений час згодом може бути використано для додаткової відпустки, відгулів, погашення боргів за попередній період. зрозуміло, що право на вільну працю надається тільки тим співробітникам, які довели високу свідомість,

організованість і дисципліну. Теоретично обґрунтовано і на практиці було продемонстровано, що існує пряма залежність між рівнем обізнаності команди, результатом якої є «прозорість» діяльності в організації, і мотиваційними інструкціями персоналу. Саме тому ми широко використовуємо всі доступні методи комунікації для досягнення наших цілей, в тому числі пов'язаних з підвищенням мотивації співробітників.

Можна зробити висновок, що компанія використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації співробітників. До важливих з них відносяться система бонусів, додаткові виплати. До невідчутним відносяться ковзний графік роботи, заохочення вільного часу, створення комфортного робочого місця і обізнаність команди про ефективність роботи підприємства.

3.2. Вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу ТОВ «Сегеш-Україна»

Деякі відділи займаються питаннями розвитку та управління людськими ресурсами, звичайно, між ними є зв'язки, але насправді в обов'язки будь-якого відділу не входить формування і вдосконалення системи мотивації компанії. 1. Кожен відділ виконує одну з функцій, які мотивують і стимулюють співробітників. Відділ розрахунку заробітної плати займається тільки матеріальною винагородою. Відділ охорони праці тільки забезпечує гідні умови праці для персоналу, а основною функцією відділу навчання персоналу є забезпечення підвищення кваліфікації та перенавчання співробітників. Тобто відділ кадрів виконує певні функції по мотивації, але компанія є єдиною, чітко сформованою і не доведена до відома всіх відповідальних осіб, тому часто виникають нестиковки в їх діях. Система мотивації і стимулювання персоналу.

Тому рекомендується ввести додаткові посади в одному з відділів Управління персоналом або створити аналітичну групу (нижче ми позначимо цей підрозділ як підрозділ мотивації).¹ це стосуватиметься лише формування системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві. Також

необхідно налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма департаментами Управління персоналом і новоствореними офіційними підрозділами. І надалі вся інформація, пов'язана з матеріальним і нематеріальним стимулюванням персоналу, буде направлятися в цей підрозділ. Там це аналізується, проводиться дослідження додаткового персоналу, і на основі отриманих результатів формується єдина інтегрована система мотивації персоналу. Це в якійсь мірі унікально і максимально адаптується до умов ведення бізнесу ТОВ «СЕГЕШ-Україна».

Створення додаткової посадової одиниці відбуватиметься в наступні етапи:

1. Визначення структури та посадових обов'язків працівників нового відділу;
2. Підбір кадрів на новостворені посади;
3. Навчання персоналу, проведення тренінгів та семінарів;
4. Налагодження ефективних комунікаційних зв'язків з іншими підрозділами управління персоналом;
5. Формування нових інформаційних потоків та зв'язків всередині підприємства.

Отже, розглянемо реалізацію даного заходу більш детально відповідно до етапів його впровадження.

На першому етапі слід сформувати організаційну структуру підрозділу та визначити посадові обов'язки працівників цього відділу.

Я пропоную наступну структуру відділу мотивації, котра зображена нижче на рисунку 3.2.

Як видно з рисунку 3.2. відділ складається з п'яти працівників: керівника та чотирьох спеціалістів. Розглянемо посадові обов'язки керівника та спеціалістів даного відділу:



Рисунок 3.2 – Організаційна структура відділу мотивації персоналу

Джерело: складено автором за [15,34,35]

Керівник відділу мотивації підпорядковується безпосередньо особі, відповідальній за Управління персоналом. Він відповідає за аналіз результатів, отриманих в результаті цих досліджень, організацію та проведення досліджень рівня мотивації співробітників компанії. Він також розробить заходи щодо вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Сегеш-Україна», встановлення контактів з уповноваженими відповідальними особами, впровадження заходів щодо встановлення ефективних каналів зв'язку тощо.

1. Заступник начальника з матеріального стимулювання персоналу також є одним з провідних фахівців відділу. Цей фахівець повинен мати економічну освіту і досвід роботи на аналогічній посаді не менше 5 років. Він підпорядковується безпосередньо керівнику відділу мотивації персоналу. Йому підпорядковуються 2 фахівця у відділі, 1 з них є його асистентом. Основним обов'язком цього фахівця є формування ефективного механізму матеріального стимулювання персоналу підприємства, тобто вивчення, розробка і впровадження ефективних форм оплати праці, надбавок, винагород і преміальних. Відповідно до особливостей діяльності, цей фахівець повинен працювати у відділі розрахунку заробітної плати та відділі планової економіки.

Головний спеціаліст відділу, відповідальний за нематеріальне стимулювання персоналу, відповідає за внутрішню мотивацію персоналу. Цей фахівець повинен мати практичний досвід роботи в галузі економічної освіти, переважно освіти психолога або соціального працівника, і не менше 5 років досвіду роботи в сфері управління персоналом. Він також підпорядковується начальнику відділу мотивації персоналу і знаходиться в підпорядкуванні у 2 фахівців відділу, 1 з яких є його співробітником. Основними завданнями цього фахівця є організація опитувань персоналу для виявлення та розпізнавання потреб заводчан, надання рекомендацій щодо поліпшення внутрішньої мотивації співробітників, проведення тренінгів та семінарів з нематеріального стимулювання персоналу для лінійних і функціональних керівників, розробка заходів щодо вдосконалення таких процесів, як професійна адаптація, розвиток персоналу. Відповідно до особливостей його роботи, цей фахівець повинен тісно співпрацювати з департаментами розвитку та навчання персоналу, Управління персоналом та охорони праці.

Спеціаліст відділу повинен мати економічну освіту не менше 3-х років і досвід роботи в сфері управління персоналом. Він підпорядковується начальнику відділу мотивації персоналу і 2 провідним фахівцям відділу. В обов'язки фахівців відділу входить організація вивчення персоналу компанії, участь в розробці заходів щодо вдосконалення системи мотивації, підтримка у веденні та обробці документів.

Після оформлення документів і створення нових посад необхідно організувати відбір кандидатів на ці вакантні посади. Персонал для заповнення цих посад краще шукати всередині організації, особливо серед співробітників відділу Управління персоналом. Для цього необхідно провести атестацію можливих кандидатів, щоб відібрати кращих кандидатів, найбільш підходящих для вищевказаних посад.

Також при необхідності ви можете звернутися в кадровий резерв підприємства або пошукати фахівців необхідної кваліфікації з боку за допомогою служб зайнятості та кадрових агентств.

Підрозділ мотивації вибудовує загальнокорпоративну систему мотивації і, в залежності від виду і змісту діяльності, проводить додаткові дослідження мотивуючих факторів людських ресурсів після аналізу результатів дослідження співробітники відділу мотивації розробляють рекомендації по деталях мотивації «на місцях» (в залежності від виду і змісту діяльності). Про сферу діяльності і на різних рівнях управління та ідентифікувати цю інформацію. Надайте цю інформацію лінійним і функціональним керівникам у вигляді структурованого документа певним чином або в ході консультаційної наради з питань трудового стимулювання [37].

Одним з основних напрямків забезпечення ефективності роботи персоналу ТОВ «СЕГЕШ-Україна» є навчання і розвиток персоналу компанії. Звичайно, існує певний організований процес навчання співробітників, лекції, семінари та тренінги, і запрошуються фахівці для надання змістовних консультацій з певних питань. Але по-справжньому ефективний процес навчання вимагає значного фінансування, яке не завжди розподіляється належним чином. Тому керівництву і керівниці підприємства слід звернути увагу на більш ефективні способи мотивації співробітників, які мають довгостроковий ефект і спонукають співробітників до досягнення нових досягнень, самонавчання і самовдосконалення.

Працівників також можна стимулювати самою роботою. Якщо ви даєте їм можливість постійно займатися цікавою, захоплюючою і нудною роботою, це дає можливість для самореалізації. І зробити це можна, дотримуючись цих рекомендацій:

- чітко визначте статус і повноваження співробітника, його незалежність і відповідальність;
- помічайте найважливіші переваги працівника і дайте йому роботу, яка йому більше подобається (принаймні регулярно);
- надайте працівникам можливість брати участь у плануванні організаційних стратегій та завдань;

- уникайте відчуття ізольованості співробітника від колег, постійно підтримуйте командний дух;
- надавати співробітникам можливість розвиватися і освоювати новий досвід, нові знання;
- спробувати свої сили на різних посадах (менеджер з персоналу на посаді менеджера з продажу або менеджера з виробництва, і навпаки), надавши можливість стажування за кордоном;
- уникайте суб'єктивізму при просуванні по кар'єрних сходах;
- якщо немає можливості постійно навчати співробітників, їх можна тимчасово залучати до короткострокових проектів, заміни пацієнтів.

Цікава робота завжди виконується краще і швидше, ніж повсякденна. Бачення «світлого майбутнього» спонукає нас працювати краще, ніж коли майбутнє туманне. А однакове ставлення до всіх породжує здоровий дух суперництва, професійні якості, а також можливість розвивати таланти і навички, які цікавлять і зачаровують співробітників.

Слід також зазначити, що недоцільно використовувати один і той же підхід до всіх співробітників. Для деяких досить просто щирої подяки, але для інших необхідні більш значущі стимули. Але найголовніше-утримати співробітника, дати йому можливість відчувати свою роль, виконувати складні завдання, дати йому можливість підтримувати і довіряти.

ВИСНОВКИ

1. Визначено сутність поняття «система оцінювання персоналу» та структури процесу оцінювання персоналу підприємства. Оцінка персоналу є одним з найважливіших компонентів системи управління персоналом. Проте, практика оцінки персоналу в інших країнах характеризується відсутністю складності, еkleктичним підходом, коли результати оцінки виходять з використанням сукупності не пов'язаних між собою методів оцінки. Відсутність системності і регулярності в застосуванні процедури оцінки. Особливості системи оцінки персоналу, що діє в Україні, полягають у спрощенні процедур оцінки, відсутності конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і оцінюваною організацією.

2. Досліджено принципи, процедури та методи оцінювання персоналу. Для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно: оцінити ефективність оцінки персоналу, для оцінки ефективності оцінки персоналу. Поширюйте сучасні методи оцінки на всі категорії персоналу. Розширте доступ співробітників до результатів оцінки. Активно залучайте співробітників до процесу оцінки, проводячи самоаналіз діяльності і розробляючи заходи щодо підвищення ефективності. Крім безпосередніх керівників, розширюється коло оцінювачів, в ролі яких часто виступають вище керівництво, колеги, підлеглі, споживачі результатів праці.

3. Наведено загальну характеристику ТОВ «Сегеш-Україна». В економічному плані підприємство зараз не має такого позитивного результату, як раніше. Провівши розрахунки фінансової діяльності ТОВ «Сегеш - Україна», можна побачити динаміку основних показників за 2018-2020 рік. З 2018 до 2019 років можемо відслідкувати позитивну динаміку всіх фінансових показників, але починаючи з 2020 року можна побачити зупинку в розвитку компанії. Якщо дивитися на відсоток збільшення собівартість послуг, то у 2019 рр він складає 20,20%, а у 2020 рр. – 1,7%. Зупинка в розвитку підприємства трапилася саме

через пандемію, яка почалася на початку 2020 року та не покидає нас навіть зараз.

4. Проведено дослідження системи управління та оцінювання персоналу ТОВ «Сегеш - Україна». ТОВ «Сегеш – Україна», яке займається виробництвом одягу, спеціального одягу та інше. Було визначено загальну характеристику підприємства, його видів діяльності та основ управління бізнес-процесами. Проаналізовано внутрішнє середовище компанії та основні напрямки розвитку. Загалом, склад робітників має дуже різнобічний склад, представниками якого є менеджери, бухгалтери, технологи, майстри, контролери якості готової продукції, закрійники, швачки та інші. Бізнес-процеси розподіляються згідно функціональних обов'язків кожного працівника. Для виконання основних бізнес-процесів компанії виконується також багато допоміжних та управлінських процесів. Делегування та розподіл задач між працівниками дозволяє налагодити процес виконання без зайвих етапів, з мінімальними затримками у часі та без надлишкових витрат.

В результаті проведення аналізу було виявлено, що слабкі сторони компанії представлені у вигляді зростаючої конкуренції у цій галузі та недостатньому контролі якості праці в кожному з цехів. Також одна з основних слабких сторін підприємства – це налагоджені зв'язки з іншими регіонами. Раціональним рішенням в такому випадку є створення відділу по контролю праці. Головними загрозами для компанії є швидка поява компаній-конкурентів залишається стабільною загрозою для розвитку та процвітання організації. Це впливає на зниження кількості замовлень. Кількість замовлень може значно знижуватись у зв'язку зі зменшенням фінансової стабільності клієнтів. Але, мінімізувати вплив такого фактору дозволить масштабування бізнесу та робота з іноземними замовниками, яка вже планується підприємством.

5. Взначено основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві, як складової оцінки персоналу ТОВ «Сегеш-Україна»;

6. Запропоновано заходи вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу ТОВ «Сегеш-Україна». Для зменшення руху кадрів на

підприємстві ТОВ «Сегеш-Україна», персонал потрібно зацікавити, мотивуючи їх діяльність. У зв'язку з тим, що існують різні шляхи мотивації, керівник ТОВ «Сегеш-Україна» повинен: по-перше, установити набір критеріїв (принципів), що найбільше сильно впливають на поведження співробітника. Ці критерії, зведені воедино, формують у нього якусь свою, особисту філософію, що представляє собою основу для вибору їм свого поведження. Розробивши особисту філософію, менеджер може створити таке робоче середовище у своєму оточенні, що буде сприяти мотивації співробітників. Таке навколишнє середовище, чи організаційний клімат, вплине на відношення працівників до справи: вони легше і менш болісно будуть сприймати правила і регламент організації; по-друге, створити атмосферу, сприятливу для мотивації робітників; по-третє, активно спілкуватися зі своїми співробітниками, оскільки для того, щоб працівник був цілком мотивований і працював з повною віддачею (ефективно), він повинний чітко собі представляти, чого від нього чекають. Це важливо не тільки тому, що співробітники знають про очікування своїх менеджерів. Їм потрібно говорити і про те, як вони виконують свою роботу. Пряме спілкування з керівником свідчить про його однакову приступність для всіх працівників. На підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. До матеріальних відносяться: преміальна система, додаткові виплати. До нематеріальних – ковзаючий робочий графік, заохочення вільним часом, створення комфортабельних робочих місць, інформованість колективу про ефективність діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2018. 512 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник ; 2-е вид., перероблене й доповнене. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
3. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 8. С. 79–84.
4. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2020. № 7. С. 42-50.
5. Данилюк І. О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. №1. С. 50-52.
6. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2021. №1. С. 29-35.
7. Вучкович-Стадник О. О. Оцінка персоналу: чіткий алгоритм дій і якісні практичні рішення. Київ : Кондор, 2020. 192 с.
8. Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ. *Управління розвитком*. 2021. № 6 (82). С. 34-39.
9. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2018. № 7. С. 42-50.
10. Удосконалення управління підприємством і розвиток організацій. URL : <http://www.progressivemanagement.com.ua/home>.
11. Корнюшин В. Ю. Оцінка та атестація персоналу. Київ : Кондор. 2018. 120 с.

12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом : навчальний посібник ; 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 502 с.

13. Нижник В. М., Змерзла Т. І. Аналіз теоретичних основ оцінки персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: Всеукраїнська науково,практична інтернет,конфе, ренція: збірник наукових праць*, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2017. С. 237-242.

14. Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № Випуск 23. С. 326-329. URL: <http://global,national.in.ua/archive/23, 2018/64.pdf>.

15. Показники діяльності ТОВ «Сегеш - Україна». URL :
[\(https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32736549/\),](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32736549/)
[https://vkursi.pro/card/rov-sehesh-ukraina-32736549,](https://vkursi.pro/card/rov-sehesh-ukraina-32736549)
[https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/32736549/\)](https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/32736549/)

16. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2019. 351 с.

17. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2019. №1. С. 29 - 35.

18. Шатун В. Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду. *Наукові праці*. 2018. Т. 235, Вип. 223. С. 117-127.

19. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2018. № 214. С. 46-50

20. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2017. 448 с.

21. Марцінковська О., Слівінська Н. Об'єктивна необхідність та значення ділової оцінки персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 13. С. 109-112.

22. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 232–235.
23. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 141–148.
24. Гончар Л. А. Структурування асортименту підприємства за його аналізом. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму «Світова економіка XXI століття: цикли та кризи»*. Дніпро : ДУЕП, 2018. № 1 (6). С. 89-96.
25. Яцишин С.Р. Витрати виробництва в механізмі функціонування ринкової економіки. *Наукові записки Тернопільської академії народного господарства*. 2020. № 7. С.86 – 88.
26. Соломонов С. Атестація управлінського персоналу. Процедура проведення атестації. *Довідник кадровика*. 2017. №12. С.49-55.
27. Соломонов С. Атестація управлінського персоналу. Реалізація результатів атестації управлінського персоналу. *Довідник кадровика*. 2018. №6. С. 38-47.
28. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 2. С. 28-32.
29. Поліщук І. І. Впровадження системи оцінки персоналу з метою ефективного управління персоналом організації. 2019. № 1. С. 299-304.
30. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Держ. упр.: теорія і практика: електрон. фах. журн*. 2020. № 2.
31. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №11.
32. Бібліотека економіста «Управління персоналом»(2019 р.) - тема 3. Методи оцінки персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/45/3137.html>.

33. Бібліотека економіста «Управління розвитком персоналу»(2018) - тема. 9.1. Атестація як особливий метод оцінки персоналу . URL: <https://library.if.ua/book/104/7072.html>.

34. Економічну енциклопедія- тема «Оцінка персоналу підприємства як основна складова ефективного його управління» . URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4364-otsinka-personalupidpriemstva-yak-osnovna-skladova-efektivnogo-jogo-upravlinnya.html>.

35. Наукові конференції Григор'єва Н.О. ОЦІНКА ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. URL: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogoupravlinnya/>.

36. Навчальний посібник КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПУШКАР З.М., ПУШКАР Б.Т. ст35. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/ПОСІБНИК%20КМ%202017%3DВЕРСТКА.pdf>.

37. Опорний конспект лекцій. Лекція 1. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_опорний%20конспект%20лекцій.pdf.