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

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Зміївська Вікторія Вікторівна

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:
Бережна Юлія Геннадіївна,
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2024

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,
протокол від 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 економічних наук,
доцент Ю. Г. Бережна

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

Здобувач В. В. Зміївська

Підсумкова оцінка: 95 А (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 ЗМТ-20 Зміївській Вікторії Вікторівні

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	22.05–25.05.2024
Нормоконтроль	26.05.2024
Розділ 2 Дослідження питань оцінки ділових та професійних якостей персоналу ТОВ «ІПЛІКС»	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Рекомендації щодо покращення оцінки персоналу	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 підприємства 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 розкрити основні поняття в оцінці персоналу, провести аналіз існуючих методів оцінки персоналу.
В другому розділі представити характеристику організаційно-економічних показників бази дослідження, провести аналіз стану оцінки ділових та професійних якостей персоналу.
В третьому розділі оптимізувати процес оцінки вагомостей груп якостей персоналу різних ланок, провести оцінку відповідності особистих якостей персоналу вимогам посад за пропонованою процедурою.
При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
_____ Ю. Г. Бережна

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач
_____ В. В. Зміївська

«20» 05 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 44 с., 11 рис., 24 табл., 35 джерел.

Об’єкт дослідження – система оцінки ділових та професійних якостей персоналу.

Предмет дослідження – методи оцінки ділових та професійних якостей персоналу.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ІПЛІКС», м. Харків.

Мета роботи – аналіз теоретичних аспектів системи оцінювання ділових та професійних якостей персоналу та опис рекомендацій щодо вдосконалення системи їх оцінки в складних умовах нестабільності економічної ситуації і конкурентної боротьби.

Методи дослідження – метод аналізу й синтезу, метод наукової абстракції, статистичний метод, метод експертних оцінок, метод угрупування даних.

Практична значимість роботи визначається тим, що розроблено та обґрунтовано рекомендації по вдосконаленню оцінки ділових та професійних якостей персоналу на підприємствах за рахунок виділення груп якостей, якими можна оцінити керівника (менеджера) різних рівнів та займану посаду.

Розглянуто теоретико-методологічні аспекти оцінки персоналу підприємства, проаналізовані сучасні методи оцінки персоналу, розроблено та запропоновано алгоритм процедури оцінки ділових та професійних якостей керівників, заснований на об’єднанні різних показників оцінки, виділенні керівників різних ланок управління та визначення вагомості якостей для оцінки.

ПЕРСОНАЛ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, ЕКСПЕРТНЕ ОПИТУВАННЯ, КРИТЕРІЇ ГРУП ЯКОСТЕЙ, ПОСАДОВІ ІНСТРУКЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ОЦІНКИ

ANNOTATION

Qualification work: 44 p., 11 pic., 24 tabl., 35 sources.

The object of investigation is a system for assessing business and professional abilities of personnel.

The subject of the research is methods for assessing business and professional abilities of personnel.

We cooperated with the company Limited liability company «IPLIX», m. Kharkiv on the example of which this work was carried out.

The purpose of the work is the analysis of the theoretical aspects of the system for evaluating the business and professional qualities of employees and methods of improving the quality of their work, and evaluation in the conditions of the situation that has developed today.

Research methods – method of analysis and synthesis, method of scientific abstraction, statistical method, method of expert evaluations, method of data grouping.

The practical quality of work is determined by the description and justification of recommendations for improving the quality of assessment of the business and professional qualities of personnel, thanks to this, you can evaluate the employees of the enterprise, regardless of their position.

We analyzed the theoretical and methodological elements of assessing the company's employees modern methods of personnel assessment are considered. Based on this, an algorithm has been developed for assessing the quality of work of company managers who occupy different positions, and the main qualities have been identified for analyzing the quality of work of employees.

PERSONNEL, PERSONNEL EVALUATION, EXPERT EXPERIENCE, CRITERIA FOR GROUPS OF JOBS, MANAGEMENT INSTRUCTIONS, EVALUATION EFFECTIVENESSX

ЗМІСТ

Вступ 2
Розділ 1 Теоретичні основи оцінки ділових та професійних якостей персоналу. 4
1.1 Основні поняття в оцінці персоналу 4
1.2 Аналіз існуючих методів оцінки персоналу 9
Розділ 2 Дослідження питань оцінки ділових та професійних якостей персоналу ТОВ «ІПЛІКС» 16
2.1 Характеристика організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «ІПЛІКС» 16
2.2 Дослідження оцінки персоналу ТОВ «ІПЛІКС» 22
Розділ 3 Рекомендації щодо покращення оцінки персоналу 27
3.1 Оптимізація процесу оцінки вагомостей груп якостей персоналу різних ланок 27
3.2 Оцінка відповідності особистих якостей персоналу вимогам посад за пропонованою процедурою 33
Висновки 42
Список використаних джерел 45
Додатки 48
Додаток А Дослідження питань оцінки ділових та професійних якостей персоналу ТОВ «ІПЛІКС» 48
Додаток Б Рекомендації щодо покращення оцінки персоналу 54

ВСТУП

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства його прибуток. На жаль, лише за документами про освіту складно оцінити працездатність та професіоналізм персоналу. З цієї причини підприємства використовують оцінку персоналу для з'ясування особистих якостей і майбутніх здібностей співробітників як основу для оцінки професійних здібностей своїх співробітників. Об'єктивна оцінка персоналу не тільки дозволяє співробітникам знати, як оцінили їхню роботу, але й суттєво впливають на їх мотивацію до майбутньої роботи. Управління персоналом передбачає комплексне використання результатів оцінки персоналу, тому що кожна організація прагне утримати талановитих людей і створити умови для їх професійного зростання, при цьому відсіюючи інертних, низькокваліфікованих і безперспективних працівників.

Мета дослідження – аналіз теоретичних аспектів системи оцінювання ділових та професійних якостей персоналу та опис рекомендацій щодо вдосконалення системи їх оцінки в складних умовах нестабільності економічної ситуації і конкурентної боротьби.

Для реалізації мети дослідження були вирішені наступні завдання:

– розглянути теоретичні аспекти системи управління людськими ресурсами в сучасній організації, а також уточнити сутність, мету та форми оцінки ділових та професійних якостей персоналу, їх значення в управлінні;

– проаналізувати сучасні методи оцінки ділових та професійних якостей персоналу, виявити їх переваги та недоліки;

– надати характеристику організаційно-економічних показників бази дослідження;

– дослідити стан оцінки ділових та професійних якостей персоналу;

– провести експертне опитування для оцінки вагомостей груп якостей;

– оцінити відповідність особистих якостей вимогам посад.

Об’єкт дослідження – система оцінки ділових та професійних якостей персоналу.

Предмет дослідження – методи оцінки ділових та професійних якостей персоналу.

Підприємство, на базі якого виконувалась кваліфікаційна робота: товариство з обмеженою відповідальністю «ІПЛІКС».

Питання оцінки ділових та професійних якостей персоналу, підвищення продуктивності праці та гармонізацію трудових відносин відображено в роботах науковців Л. В. Балабанова, О. М. Білик, В. М. Данюк, К. М. Дідур, Г. Т. Завіновська, А. М. Колот, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, В. М. Петюх, В. А. Савченко, О. В. Сардак , С. О. Цимбалюк, Л. І. Федулова, М. М. Шкільняк, О. М. Шубалий, Г. В. Щьокін та інші.

При написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження: метод аналізу й синтезу, метод наукової абстракції, статистичний метод, метод експертних оцінок, метод угрупування даних.

Практичне значення роботи. Обґрунтовані в дослідженні висновки й пропозиції полягають в можливості модернізації існуючої процедури оцінки ділових та професійних якостей персоналу за допомогою розроблених рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження було висвітлено у збірнику тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики», опубліковано тези на тему «Методи оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства» [10].

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Основні поняття в оцінці персоналу

В умовах сучасних викликів глобалізації та погіршення економічної ситуації в країні висуваються високі вимоги до конкурентоспроможності продукції, що спонукає роботодавців нарощувати резерви для підвищення кількісних й якісних показників. Відповідно, що є нагальна потреба в персоналі, що володіє, професійними компетентностями, досвідом для здійснення робочого процесу. Персонал підприємства складається з працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві, як сукупності фізичних осіб, зв'язаних договором найму з підприємством як юридичною особою.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства визначається насамперед ступенем відповідності працюючих у ньому людей та робочим місцям, які вони займають. Лише за умов цієї відповідності підприємство та працівники можуть досягти своїх цілей з питань розвитку. Ступінь відповідності працівників професійним вимогам їх посад можна визначити в процесі оцінювання, який є однією з важливих функцій управління персоналом. Головною задачею управління персоналом є ефективне використання працівника, що володіє знаннями, досвідом, професійними якостями та властивостями, а також інформацією та продуктивною силою. Управління персоналом покликане забезпечити ефективну взаємодію людини та організації [30].

Управління персоналом розглядається як підсистема загальної системи управління та включає наступні взаємозв'язані один з одним види робіт: характеристика вакантних посад з визначенням якостей, якими повинні володіти претенденти на ці посади; облік і аналіз наявного персоналу, визначення додаткової потреби в працівниках; набір, відбір і наймання працівників; оцінка персоналу і просування по службі; підвищення кваліфікації персоналу [3, 31, 32].

Менеджер – це керівник або управляючий, що обіймає постійну посаду на контрактній основі та наділений повноваженнями в галузі прийняття рішень щодо конкретних видів діяльності фірми [23, 25]. За вертикальним поділом праці та місцем у системі управління організацією виділяють керівників (менеджерів) трьох рівнів: вищого, нижчого і середнього. Американський соціолог Талкотт Парсонс розглядає ці три категорії з погляду функцій, виконуваних керівником в організації: керівники технічного рівня управління (менеджер нижнього рівня – робітник) – забезпечують щоденні операції і дії, необхідні для ефективної роботи організації; керівники управлінського рівня (менеджер середнього рівня – службовець) – забезпечують координацію роботи структурних підрозділів організації; керівники інституційного рівня (менеджер вищого рівня – керівник) – визначають місію та цілі організації, забезпечують довгострокове планування, зв'язки організації із зовнішнім середовищем [19].

В даному дослідженні під персоналом ми матимемо на увазі менеджерів вищого рівня – керівників підприємства, менеджерів середнього рівня – службовців, а менеджерів нижнього рівня – робітників, тобто людей, від ефективності дій яких залежать результати діяльності всього підприємства.

Сучасні тенденції розвитку людських ресурсів охоплюють широкий спектр напрямків, серед яких важливі такі [29]: збільшення попиту на кваліфікованих працівників; автоматизація та збільшення використання штучного інтелекту; фокус на розвиток навичок персоналу – інвестиції у розвиток працівників; перехід до стратегічного управління підприємством, що вимагає високого рівня креативності від кожного працівника; технології для управління персоналом. За цих умов для керівників важливими є завдання: максимально використати кваліфікації своїх працівників для досягнення цілей господарської діяльності; отримання максимально можливого прибутку, мотивуючи своїх працівників. Ще одна тенденція сучасного розвитку підприємства – швидкі зміни зовнішнього середовища [28]. Це передбачає постійну адаптацію якісних і кількісних характеристик персоналу до нових вимог. Без аналізу сучасних тенденцій розвитку людських ресурсів стратегічні

плани підприємства залишаться нереалізованими, а роботодавець зазнає подвійних збитків. По-перше, підприємство не зможе досягти бажаних цілей через недостатню адаптацію співробітників до мінливих вимог робочого місця. По-друге, такі протиріччя призводять до зниження продуктивності праці та зниження мотивації людей до корисної та цілеспрямованої діяльності.

Адекватною відповіддю підприємств на вищезазначені тенденції розвитку людських ресурсів є приділення більшої уваги розробці та впровадженню ефективних систем оцінки ділових та професійних якостей персоналу. Оцінка персоналу є елементом управління та вважається системою атестації персоналу, яка в тій чи іншій формі використовується на підприємстві. Також це необхідний засіб вивчення якісного складу, сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, а також є основою для вдосконалення ділових та професійних якостей працівників та підвищення їх кваліфікації.

Науковець Колот А. М. наголошує, що оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань. Завданням ділової оцінки працівника є визначення його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади, міри ефективності його трудової діяльності, а отже цінності працівника для підприємства [12].

Науковець Савченко В. А. розглядає оцінювання персоналу як процедуру, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [26].

Щьокін Г. В. визначає оцінку професійної діяльності як процес, при якому менеджери підприємства проводять регулярні наради зі співробітниками, обговорюючи та оцінюючи їх попередню професійну діяльність, теперішні можливості, а також плани на майбутнє [34].

Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й

робочого місця вважає науковець Федулова Л. І. [20].

Під оцінкою персоналу розуміють «цілеспрямовану і регулярну процедуру для вирішення широкого діапазону організаційних і управлінських завдань, встановлених для всіх категорій співробітників які дозволяють визначати професійні та особистісні якості співробітника, результати його діяльності за певний період і їх відповідність висунутим вимогам до посади або робочого місця» [24].

Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [9].

Проаналізувавши визначення оцінки персоналу різних авторів на нашу думку оцінка персоналу – це система регулярної оцінки діяльності співробітників за звітний період відповідно до їх посадових інструкцій і стандартів діяльності для їх посад, цей процес включає визначення та співставлення особистих якостей працівника (ділові та професійні якості, здатність до аналізу, психологічна сумісність, кваліфікація тощо) з вимогами посади, яку займає даний співробітник або на яку може претендувати..

Основними цілями оцінки персоналу за результатами дослідження відомого експерта Дугласа Макгрегора є: адміністративна – об’єктивне та регулярне прийняття кадрових рішень (переміщення кадрів та оплата праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний і якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на вдосконалення трудової діяльності в потрібному для підприємства напрямку [3].

Зазвичай оцінка персоналу виконує орієнтуючу й стимулюючу функції [16]. Орієнтуюча функція полягає в тім, що кожний працівник за допомогою громадської оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, одержує можливість визначати напрями та способи подальшої діяльності. Стимулююча функція виявляється в тім, що вона, породжуючи в працівника переживання успіху чи невдачі та підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до позитивної діяльності.

Ділова оцінка працівників буде рушійною силою розвитку персоналу підприємства за умови виконання таких принципів [24]: об'єктивність, оперативність та періодичність, конфіденційність, усебічності; єдність вимог і загальність; результативність.

Оцінювання праці є складним творчим процесом при здійсненні якого кожне підприємство має свою специфіку. У загальному вигляді система оцінювання продуктивності персоналу містить чотири блоки: 1. Зміст оцінки – це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці. 2. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання. 3. Система способів, методів та інструментів оцінювання. 4. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу [5].

Для ефективного аналізу якісного складу персоналу та правильної організації роботи з різними його групами першорядне значення має регулярна оцінка діяльності, ділових та професійних якостей працівників. Підбір, підготовка, розстановка та раціональне використання кадрів на підприємстві вимагають оцінки персоналу: кандидатів на посаді керівників і фахівців; працівників після закінчення випробувального терміну та проходження стажування; при відборі та зарахуванні в резерв керівників, висуненні із складу резерву; при відборі до різних форм підготовки та підвищення кваліфікації; періодичної, регулярно повторюваної через певний проміжок часу та поточної оцінки працівників для визначення їх відповідності посади та інше. Провідне місце в існуючій системі оцінювання персоналу займає атестація керівників і фахівців, регулярно що проводиться в усіх організаціях на основі відповідних нормативних актів і положень, а також за допомогою різних соціально-психологічних процедур.

Отже, оцінка роботи персоналу (як періодична – атестація, так і поточна) проводиться з метою: виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівників їхніх досягнень, ефективності та внеску у

загальний успіх компанії; поліпшення розстановки і використання керівників і фахівців; стимулювання управлінської праці; вдосконалення апарату управління; інтенсифікації соціально-економічного розвитку колективу підприємства для успішного функціонування.

1.2 Аналіз існуючих методів оцінки персоналу

Сьогодення потребує об’єктивної оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства задля досягнення найвищого рівня розвитку підприємства в цілому та кожного його співробітника. Без об’єктивної оцінки персоналу не можна отримати позитивні результати діяльності організації в цілому. Змістовна та ефективна оцінка працівників можлива лише за умови використання об’єктивних методів і на їх основі розроблених методик, виходячи з цілей, завдань та ефективності цього процесу [18]. У зв’язку з цим застосування сучасних методів оцінки персоналу сьогодні набуває особливого значення.

Методів проведення оцінки персоналу так багато, що важко вибрати «найкращий». Вибираючи методи проведення оцінки персоналу, важливо не випустити з уваги цілі, а саме: оцінка ефективності праці працівників і відповідності їх посадам, а також виявлення перспективних співробітників для їх підготовки та просування [5]. Всі методи оцінки можна розділити на методи індивідуальної оцінки працівників, які засновані на дослідженні індивідуальних якостей працівника, і методи групової оцінки, які засновані на порівнянні ефективності працівників всередині [33].

Найбільш розповсюдженим методом оцінки персоналу є система управління цілями – *Management by Objectives (MBO)*, що більш деталізується (заснована на оцінці ефективності кожного співробітника). Цей метод простий і полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичне обговорення прогресу в досягненні цих цілей. Суть цього підходу полягає в тому, що для співробітника формується список ключових задач (критеріїв роботи) в єдиному стандарті. Стандарт цей, як правило, включає: найменування, опис і вагомість задачі, а також заплановані та фактичні

показники її виконання (з вказівкою відповідних одиниць вимірювання) в загальному списку задач об’єкту управління. В даному випадку дуже важливо, щоб виконання кожної задачі піддавалося вимірюванню. Після закінчення затвердженого періоду співробітник і керівник оцінюють виконання кожної мети (як правило, у відсотках) і всього особистого плану співробітника.

Поступово все більший акцент в оцінці персоналу робиться на оцінці особистих і професійних якостей окремого працівника. Так, одна з розробок – управління досягненнями *Performance management* – є системою більш масштабною, ніж *Management by Objectives*, оскільки направлена не тільки на оцінку результату, але й облік «засобів», якими цей результат досягнутий – особистих якостей співробітників.

Система «360 градусів» була створена з метою підвищення об’єктивності оцінки, передбачається, що в ході процедури оцінки опитуються колеги, керівники, підлеглі і клієнти співробітника – це призводить до зниження суб’єктивізму оцінки. Процедура проводиться у декілька етапів: визначаються критерії оцінки, складаються опитувальники, проводиться власне анкетування, в кінці аналізуються результати і розробляється план розвитку недостатньо розвинутих компетенцій. Важливо правильно визначити критерії оцінки, які не можуть бути однаковими для різних посад. Для кожної посади визначається коло компетенцій, з наперед розробленими індикаторами для оцінки – поведінковими прикладами. «Плюс» даної системи оцінки полягає в її відносній простоті. Проте слід врахувати, що при проведенні масштабного дослідження ускладнюється процес обробки отриманих даних. Крім того, необхідні чітко вироблені критерії оцінки, також слід правильно організувати збір інформації, проінформувавши людей про мету тестування.

Метод центрів оцінки (від англ. *assessment center*) – ще один метод оцінки персоналу, який припускає комплексну оцінку співробітника по компетенціях і, отже, більш уважне відношення до особових і професійних якостей конкретного співробітника.

Для вітчизняних підприємств традиційною системою оцінки персоналу є атестація. На жаль, атестацію сильно недооцінюють як систему оцінки. По суті, вона дуже схожа з Performance management, проте, будучи процедурою вкрай формалізованою та регламентованою, істотно відстає відносно вживаних методів – законодавство не встигає за розвитком методів оцінки. В результаті, в сучасних умовах відсутності єдиного стандарту посад, проведення атестації стає можливим тільки в бюджетних установах.

Методи оцінки персоналу найбільшою мірою відносяться до емпіричного підходу, оскільки ґрунтуються на розповсюдженні успішного галузевого або функціонального досвіду, використанні прецедентного досвіду в ухваленні рішень. В більшості випадків оцінка – це порівняння отриманих в ході дослідження характеристик досліджуємого працівника з характеристиками «еталонного зразка». Методи емпіричних досліджень прийнято розділяти на кількісні, якісні та комбіновані [11, 12, 16].

Кількісні методи можна охарактеризувати як формалізовані та масові. Формалізація виражається в спрямованості на вивчення строго певних аналізованих змінних, заданих наперед, і їх кількісному вимірюванні. Розвинений рівень формалізації кількісних методів пов’язаний з їх статистичною обробкою. До кількісних методів належать усі методи, які чисельно оцінюють рівень якості працівників. З них найбільш простим і ефективним вважають метод коефіцієнтів і бальний метод. Застосування комп’ютерів інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє швидко проводити розрахунки та одержувати достатньо об’єктивні оцінки праці співробітника. Ці методи не тільки достатньо прості, але і носять відкритий характер, оскільки дозволяють кожному самостійно порахувати по достатньо строгій методиці «свої коефіцієнти» або «бали», оцінити результативність своєї праці.

Для визначення загальної оцінки ділових і професійних якостей кандидата на конкретну посаду складається спеціальний оцінний лист. Природно, чим вище загальна оцінка по кожній групі якостей, тим більше гідний кандидат замістити посаду. Найбільша можлива оцінка – 5, а найнижча – 1. Перевірка практикою,

безперечно, має вирішальне значення для оцінки будь-якого працівника. У зв'язку з цим рекомендується обережно та терпляче випробовувати і розпізнавати серед них справжніх професіоналів, що поєднують інтерес до справи з умінням налагодити спільну роботу колективу. Для цього при роботі з резервом кадрів на висунення широко практикується їх залучення до тимчасового виконання обов'язків працівника, стажування та інші форми і методи практичної перевірки.

Однак і в таких випадках необхідна об'єктивна оцінка результатів роботи. Сутність перевіреного та ефективного методу експертної оцінки (апріорного факторного ранжування) полягає в тому, щоб використовувати кваліфікацію, досвід та інтуїцію найбільш компетентних експертів у галузі, тобто експертів. Найважливішими вимогами до використання цього методу є забезпечення анонімності експертного звіту та обґрунтованості вибору складу експертної комісії. При використанні спеціальних анкет і тестів для досягнення анонімності важливість підбору групи експертів полягає в ретельному попередньому оцінюванні та формуванні методологічно грамотної та цілеспрямованої кількісно-якісної групи.

Традиційною вимогою до формування експертної групи є можливість проведення аудиту з урахуванням різних аспектів діяльності оцінюваних працівників. Головна небезпека при виборі складу експертів полягає в переоцінці частки підгруп експертів, які, на їхню думку, явно близькі до них самих. Експертні групи використовуються двома способами: індивідуально або групою. Окремий, більш поширений і ефективний метод полягає в тому, що кожен експерт анонімно та незалежно від інших експертів надає оцінки, а потім ці оцінки підсумовуються.

Груповий метод заснований на співпраці експертів і отриманні загальної оцінки групи в цілому. Результати роботи експерта відображаються в документах, варіаціями яких є рекомендації, загальні оцінки, рішення тощо. Найбільш важливий варіант перевірки – рішення експерта. Найбільш поширеними є рекомендації, але вони стосуються певних вказівок щодо

майбутніх рішень. Відбір, узгодження та затвердження складу експертної комісії, як правило, здійснюється начальником відділу кадрів та керівником організації. Начальник відділу кадрів першим знайомить експертів з методикою оцінювання за допомогою наукового дослідника, який керує більшою частиною роботи. На організаційному рівні склад спеціалізованих комітетів (комітет з оцінки керівника керуючої організації, комітет з оцінки лінійних керівників виробничого відділу, комітет з оцінки експертів організації) зазвичай складається з від 3 до 5. Однак не більше 7 осіб. При цьому в число рецензентів повинні входити як рецензент, так і його керівник.

Оціночні анкети для керівників або експертів, картки експертів, бланки результатів експертних опитувань і бланки для розрахунку підсумкової оцінки працівників, які атестуються – це обов'язкові документи практично для всіх методів розрахунку (вручну або за допомогою комп'ютера).

Найважливішим інструментом доказу є опитування. Це спеціально розроблена анкета, яка містить конкретні характеристики та перелік можливих відповідей. При цьому перелік якостей, якими повинен володіти фахівець, залежить від його сфери діяльності та посади. Тому правильний вибір якостей, перелік для кожної окремої посади та оцінку балами доцільно визначати спеціальному експертному комітету в організації. Це одна з найважливіших вимог об'єктивної оцінки працівників.

До групи якісних методів входять біографічні описи, описи бізнесу, спеціалізований словесний відгук, стандартні та дискусійні методи оцінювання. Наприклад, якщо процедури оцінки правильно організовані з урахуванням особливостей серії оцінок працівників не тільки урядом, але й різними громадськими установами, метод визначення ефективності компанії може стати надзвичайно об'єктивним. Ці оцінки відповідають певному набору характеристик.

Група комбінованих методів включає широкий спектр методів, спеціальних тестів та інших комбінацій якісних і кількісних методів для експертної оцінки частоти появи окремих ознак. Усі вони базуються на

попередньому описі та оцінці певних характеристик, які порівнюються з реальними якостями оцінюваного працівника.

Вихідні дані для оцінки персоналу наступні: моделі робочих місць персоналу; положення про атестацію; методика рейтингової оцінки; правила внутрішнього трудового розпорядку; штатний розклад; особисті справи працівників; накази з кадрових питань; соціологічна анкета; психологічні тести [22].

Варто зауважити, що кожен метод оцінки персоналу визначає, наскільки ефективно працює співробітник, чи є він на місці, чи потрібне карєрне просування, чи є співробітник лояльним.

Залежно від того, що буде предметом оцінки в першу чергу, можна виділити кількісні і якісні критерії або показники ефективності діяльності того або іншого співробітника [33].

Кількісні показники є найпоширенішими критеріями оцінки роботи персоналу. Це найзрозуміліший, найоб'єктивніший і найпряміший спосіб оцінки, при якому працівники оцінюються на основі досягнутих результатів.

До якісних критеріїв оцінки відносять: якість роботи; індивідуальні характеристики працівника оцінюються за допомогою різних оцінних шкал, тестів, що дозволяють оцінити ділові та професійні якості, які впливають на ефективність роботи.

При оцінюванні ділових якостей, як правило, визначається ступінь прояву у працівника якостей, що характеризують його відношення до дорученої роботи. В першу чергу йдеться про такі якості, як самостійність, відповідальність, ініціативність, надійність, наполегливість та ін. Оцінка робочої поведінки, як правило, покликана визначити, в якому ступені працівнику властиві ті види поведінки, які здатні внести позитивний внесок в досягнення високих робочих результатів: поведінка у важких ситуаціях, особливості робочої поведінки при взаємодії з керівником, колегами по роботі та клієнтами.

Найширше розповсюдження отримали об'єктивні критерії оцінки робочих показників: стандарти, нормативи якості та продуктивності. Найбільш

прийнятне використовування об’єктивних критеріїв для оцінки діяльності менеджерів і топ-менеджерів, оскільки ці співробітники або визначають стратегію розвитку компанії. Але процес може оцінюватися по суб’єктивних критеріях. До суб’єктивних критеріїв відносяться такі показники та характеристики, які оцінюються на підставі оцінок експертів.

Отже, оцінка персоналу є однією з найважливіших частин системи управління персоналом. Проте вітчизняна практика оцінювання персоналу все ще характеризується: некомплексністю та еклектичним підходом, коли результати оцінювання отримують за допомогою комплексу незалежних методів оцінювання; відсутністю систематичності в застосуванні процедур оцінювання. Серед особливостей запровадженої в Україні системи оцінювання персоналу можна відзначити акцент на спрощенні процедури оцінювання та відсутність конструктивного зворотного зв’язку між об’єктом і суб’єктами оцінювання.

Тому для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно: поширювати на сучасні методи оцінки на всі категорії персоналу; розширити доступ співробітників до результатів оцінювання; активно залучати співробітників до процесу оцінки, залучаючи їх до самоаналізу діяльності та розробки заходів з покращення бізнесу; розширювати коло оцінювачів, у ролі яких, крім керівника виступають менеджери, фахівці, підлеглі, споживачі результатів праці.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІПЛІКС»

2.1 Характеристика організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «ІПЛІКС»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ІПЛІКС», створене 03.02.2012 року зареєстровано за адресою: Україна, Харківська обл., місто Харків, вулиця Щоголівська, будинок 8. Предметом діяльності ТОВ є діяльність у сфері торгівлі домашніми текстильними виробами, оптова торгівля текстильними товарами. Метою діяльності ТОВ є отримання прибутку шляхом реалізації товарів певної категорії. Вищим органом ТОВ є загальні збори учасників. ТОВ має два основних відділи, що відповідають за різні аспекти їхньої діяльності: відділ продажів та обслуговування клієнтів; відділ закупівель та постачання. Детальніше організаційну структуру ТОВ «ІПЛІКС» зображено на рисунку А.1, додаток А. Організаційна структура підприємства лінійно-функціонального типу.

Важливими показниками, що характеризують стан трудових ресурсів підприємства є їх чисельність, динаміка зміни чисельності, плинність кадрів, наявний трудовий стаж працівників, стать, вік, професійно-кваліфікаційні характеристики, структура робочих місць на підприємстві [8].

За даними офіційних ресурсів ТОВ «ІПЛІКС» на підприємстві працює 9 чоловік, що представлено в таблиці А.1, додаток А. З даних таблиці бачимо, що в порівнянні з 2021 роком кількість працівників на ТОВ «ІПЛІКС» має тенденцію до зменшення. При цьому на протязі всього періоду значно зростає кількість звільнених працівників, а зменшення середньої чисельності відбувається за рахунок звільнення кількості прийнятих нових працівників. Динаміка чисельності персоналу подана на рисунку А.2, додаток А.

Загальна структура персоналу підприємства ТОВ «ІПЛІКС» поділяється на три категорії: менеджер вищого рівня – керівник; менеджер середнього рівня –

службовець; менеджер нижнього рівня – робітник. Забезпеченість ТОВ «ІПЛІКС» трудовими ресурсами представлена в таблиці А.2, Додаток А. Як видно із таблиці А.2, Додаток А середньооблікова чисельність трудових ресурсів у 2023 році становила 9 осіб, що у порівнянні з 2022 роком менше на 9 осіб. Із загальної чисельності працівників у 2023 р. 22,2 % припадає на керівників; 33,3 % на службовців, і найбільший відсоток на робітників 44,4 %. Аналіз питомої ваги категорій працівників у 2022 р. порівняно з 2021 р. свідчить про те, що вона істотних змін не зазнала. Аналіз питомої ваги категорій працівників у 2023 р. порівняно з 2021 р. свідчить про те, що є істотні зміни. Спостерігається незначний відсоток збільшення питомої ваги робітників на 2,78 %, керівників 5,65 %, тоді як по службовцям незначне зменшення на 8,33 %.

Визначальний вплив на рівень кваліфікації працівників мають такі показники: вік, стаж роботи, рівень освіти та ін. Отже, аналізуючи трудові ресурси необхідно враховувати дані характеристики. На нашу думку, оптимальними будуть трудові ресурси середньої вікової групи, уже з набутим трудовим досвідом, а також важливий досвід роботи молоді з інформаційно-комунікаційними технологіями. Важливу роль відіграє також рівень освіти, що робить працівників більш кваліфікованими. Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «ІПЛІКС» представлений у таблиці 2.3.

Дані таблиці А.3, Додаток А свідчать, що на ТОВ «ІПЛІКС» в основному працюють працівники у віці від 20 до 40 років. Так частка працівників віком від 20 до 25 років у 2023 р. склала 22,22 %, а віком від від 26 до 31 років – 44,44%. Частка працівників віком від 32 до 37 років скоротилась за період, що досліджується. В той же час слід відмітити зменшення частки працівників віком від 38 до 42 років з 16,7 % у 2021 р. до 11,11 % у 2023 р., що пояснюється не бажанням даних вікових груп до кардинальних змін при продажах та закупівлях використовувати інформаційно-комунікаційні технології. Вікова структура показує відношення частки вікових груп працівників до загальної кількості персоналу. Дані таблиці 2.3 показують, що в цілому вікова структура персоналу ТОВ «ІПЛІКС» є молодою оскільки середній вік складає 29-34 роки.

Позитивна динаміка характерна для таких показників як рівень освіти працівників, що представлено в таблиці А.3, Додаток А. Аналіз показав, що зменшилася частка трудових ресурсів: незакінчена вища освіта до 22,22 % у 2023 р. тоді як аналогічний показник у 2021 р. становив 33,33 %; середня спеціальна освіта до 11,11 % у 2023 р. тоді як аналогічний показник у 2021 р. становив 16,67 %. В той же час зросла частка працівників з: вищою освітою до 55,56% у 2023 р., тоді як у 2021 р. становила 41,67 %; загальна середня освіта до 11,11 % у 2023 р., тоді як у 2021 р. становила 8,33 %. На рисунку А.3, Додаток А представлено кількість осіб персоналу ТОВ «ІПЛІКС» за рівнями освіти в 2023 році. Це є позитивною динамікою, свідчить про зростання професіоналізму персоналу.

Аналіз трудових ресурсів підприємства за стажем у 2023 р. представлено в таблиці А.3, Додаток А і свідчить, про те що найбільша питома вага характерна для працівників з трудовим стажем понад 20 років і становить 44,44 % та від 10 до 15 років 22,22 %, отже на підприємстві працюють як правило досвідчені спеціалісти. Найменша питома вага в структурі трудових ресурсів припадає на працівників зі стажем до 5 до 10 років 11,11 %. Працівники підприємства можуть бути звільнені з різних причин: за власним бажанням, через необхідність скорочення кадрів, після закінчення попередньо визначеного терміну дії трудового договору, в деяких випадках результаті порушення трудової дисципліни та з інших причин.

Отже, рух робочої сили на підприємстві ТОВ «ІПЛІКС» призводить до якісних змін стану трудових ресурсів.

Досвід успішних підприємств у ринкових умовах показує, що стійкий розвиток підприємств залежить від таких характеристик, як гнучкість і швидкість реакції на зміни в кон’юнктурі ринку, конкурентоздатність продукції та виробництва, інвестиційна діяльність, висока ліквідність і фінансова стійкість, широке використання інноваційних факторів для саморозвитку [2, 15]. Тому дослідимо склад і структуру майна та джерел підприємства ТОВ «ІПЛІКС», що аналізується.

Показники фінансових результатів характеризують абсолютну ефективність управління підприємством. Найважливішими з них є показник прибутку, який лежить в основі економічного розвитку підприємства. Для проведення вертикального і горизонтального аналізу розрахуємо таблицю А.4, Додаток А використовуючи даної звітності підприємства з форми № 2.

З таблиці видно, що чистий прибуток у 2023 році збільшився в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року на 4,7 тис. грн. чи на 11,7%. У такий спосіб намітилася позитивна тенденція зміни величини балансового прибутку.

Збільшенню балансового прибутку сприяло збільшення прибутку від фінансово-господарської діяльності на 2,5 тис. грн. чи на 4,7%. На вищевказане збільшення вплинуло головним чином збільшення прибутку від надання послуг на 29,0 тис. грн. (з 59,3 до 88,3 тис. грн.) чи на 48,9%. Крім того, незважаючи на збільшилась виручки від надання послуг на 18,2 відсотка, собівартість зменшилася у більшому обсязі – на 43,5 %, що і вплинуло на збільшення прибутку від фінансово-господарської діяльності підприємства з 52,9 тис. грн. до 55,4 тис. грн. чи на 4,7 %.

На збільшення чистого прибутку вплинуло і зниження податку на прибуток з 12,6 тис. грн.до 10,4 тис. грн. чи на 17,5 %. У такий спосіб фактори, що зменшують чистий прибуток по сумі були перекриті дією факторів, що збільшують його, що в підсумку й обумовило зростання балансового прибутку в 2023 році в порівнянні з попереднім на 4,7 тис. грн.

Показники рентабельності – відносна характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони характеризують відносну прибутковість підприємства, виміряну як відсоток до витрат коштів чи капіталу з різних статей. Рентабельність продукції (послуг) показує, скільки прибутку отримано на одиницю реалізованого товару. Ріст даного показника є наслідком росту цін при постійних витратах на виробництво реалізованої продукції (робіт, послуг) чи зниження витрат на виробництво при постійних цінах, тобто каже про зниження попиту на послуги підприємства, а також більш швидким ростом цін чим витрат. Необхідна інформація для розрахунку

представлена в таблиці А.5, Додаток А. На основі даних показників розраховуються показники рентабельності вкладень.

Аналіз даних таблиці А.5, Додаток А дає можливість зробити висновок про те, що за 2022 році усі показники рентабельності вкладень ТОВ «ІПЛІКС» зросли в порівнянні з 2023 роком. Загальна рентабельність вкладень у 2023 році знизилася до 25,2 %. Тобто на 1 грн. вартості майна підприємства за 1 півріччя звітного року приходилося 25,2 коп. балансового прибутку. Значення даного показника є нормальним і свідчить про достатньо ефективне використання активів підприємства в 2022–2023 рр.

Рентабельність власних засобів також знаходиться на достатньому рівні, хоча протягом 2023 року зменшилася з 87,8 % до 42,6 %, тобто в 2,2 рази. Динаміка цього показника за останні роки дозволяє зробити висновок про те, що інвестиції власних коштів дали достатньо добрий результат, а коливання цього показника свідчить про структурні зрушення у фінансуванні діяльності підприємства, яке в 2023 році здійснюється головним чином за рахунок позичених коштів, що зросли більш високими темпами, ніж власні. Внаслідок відсутності довгострокових позикових засобів і вкладень показники рентабельності довгострокового капіталу та фінансових вкладень не були визначені.

У цілому можна відзначити, що всі показники рентабельності вкладень підприємства знаходяться на достатньому рівні, що говорить про ефективне вкладення коштів ТОВ «ІПЛІКС».

Тепер необхідно провести оцінку платоспроможності і ліквідності підприємства. Ліквідність підприємства – це його спроможність швидко повертати кошти, отримані в кредит, або перетворювати оборотні кошти в грошові кошти, необхідні для нормальної фінансово-господарської діяльності підприємства. Щоб організація була визнана платоспроможною, значення цих коефіцієнтів повинні відповідати нормативним, зазначеним у таблиці А.6, Додаток А.

Загальний поточний коефіцієнт покриття у 2023 році досяг значення 1,93 при нормативному значенні більше 2,0 і скоротився за звітний період на 0,2 з 2,13 у 2022 році, що перевищувало норматив. Підприємство практично може покрити зобов’язання своїми активами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році склав 0,31, при його значенні за попередній період 0,59. Це значить, що підприємство може негайно погасити за рахунок коштів і короткострокових фінансових вкладень 31 % (з необхідних 20 %) короткострокових зобов’язань підприємства. Цей показник у 1,5 рази вище нормативного, що не може не викликати довіру до даної організації.

Значення коефіцієнта критичної оцінки з 1,61 у 2022 році зменшилося до 0,78 у 2023 році, що не завадило залишитися йому в межах нормативного значення, і перевищити його на 0,08. Тобто за рахунок грошових коштів і дебіторської заборгованості, у випадку її виплати, ТОВ «ІПЛІКС» зможе погасити 78% зобов’язань. Зниження цього показника як у порівнянні з 2022 роком викликане зростанням кредиторської заборгованості підприємства, однак у цілому отримані співвідношення можна вважати задовільними протягом усього аналізуємого періоду.

На ТОВ «ІПЛІКС» коефіцієнт швидкої ліквідності 2023 року дорівнює 1,75, при його значенні 2022 року 1,89, тобто відбулося незначне зниження цього показника (на 0,14). При нормативному значенні більше 1 можна говорити про добрі платіжні можливості підприємства щодо погашення зобов’язань за рахунок оборотних активів. Це свідчить про достатню загальну забезпеченість підприємства оборотними коштами (вище нормативного значення протягом усього аналізуємого періоду).

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, необхідними для його фінансової стійкості, у 2023 році склав 0,41, і перевищив нормативне значення (0,1). Незважаючи на скорочення даного коефіцієнта в порівнянні з 2022 роком, коли він складав 0,66 можна сказати про постійну фінансову стійкість підприємства протягом усього аналізуємого періоду.

Останній з аналізуємих показників ліквідності – частка оборотних коштів у активах – у 2023 році досяг значення 0,91 при нормативному значенні більше 0,5. Це свідчить про забезпеченість підприємства оборотними коштами на рівні, вищому від нормативного.

Отже, можна сказати, що усі показники платоспроможності та ліквідності ТОВ «ІПЛІКС», знаходяться на нормативному рівні, крім того, у багатьох випадках спостерігається їхнє перевищення нормативу. Тобто протягом аналізуємого періоду підприємство є платоспроможним і ліквідним.

Таким чином, на підставі проведеного огляду балансу ТОВ «ІПЛІКС» за 2022–2023 роки можна зробити висновок про задовільну роботу підприємства та постійне зростання обсягів діяльності.

За результатами проведеного аналізу трудових ресурсів ТОВ «ІПЛІКС» було отримано наступні результати: структура персоналу це керівники – 2, службовці – 3, робітники 4; вікова структура персоналу ТОВ «ІПЛІКС» є молодою оскільки середній вік складає 29–34 роки; позитивна динаміка характерна для таких показників як рівень освіти працівників, що є позитивною динамікою, свідчить про зростання професіоналізму персоналу; аналіз трудових ресурсів підприємства за стажем свідчить, що на підприємстві працюють як правило досвідчені спеціалісти з трудовим стажем від 10 до 15 та понад 20 років.

2.2 Дослідження оцінки персоналу ТОВ «ІПЛІКС»

Задля ефективного використання персоналу підприємства важливо не тільки ставити цілі та завдання перед працівниками але і регулярно, об’єктивно і справедливо оцінювати їх роботу.

Розглянемо основні елементи існуючої системи оцінки роботи персоналу в досліджуваній організації. Метод оцінки персоналу, що регулярно проводиться на ТОВ «ІПЛІКС» – це атестація персоналу.

Атестація працівників ТОВ «ІПЛІКС» проводиться кожні два роки та охоплює весь персонал підприємства з метою раціонального використання

фахівців, підвищення ефективності їхньої праці й відповідальності за виконання посадових обов’язків, зміцнення корпоративної культури.

Стратегію оцінки персоналу, строки й графік проведення атестації розробляє безпосередньо менеджер з персоналу ТОВ «ІПЛІКС» що затверджуються генеральним директором ТОВ «ІПЛІКС» і доводиться до відомості працівників за один місяць до її початку.

Атестація на досліджуваному підприємстві проводиться безпосередньо під керівництвом менеджера з персоналу. Процедура атестації розроблена менеджером з персоналу даного підприємства та адаптована під умови праці та особливості підприємства. Для проведення атестації генеральний директор ТОВ «ІПЛІКС» внутрішнім наказом призначає атестаційну комісію (голови, секретаря й членів комісії) із числа висококваліфікованих фахівців.

Атестація працівників відбувається в три етапи, що представлено на рисунку А.4, Додаток А: підготовка до проведення атестації, проведення атестації, підведення підсумків атестації. Специфіка роботи на кожному етапі має свої особливості.

На етапі підготовки до проведення атестації в ТОВ «ІПЛІКС» на перший план виходять наступні завдання: розробка плану проведення атестації; вибір методів і типових форм оцінки виконавців і самої процедури оцінки; підготовка внутрішніх інструкцій для провідну атестацію; складання списку працівників, що підлягають атестації; підготовка графіка проведення атестації; оповіщення працівників про строки проведення атестації; підготовка й розмноження бланків, типових форм, необхідних для атестації.

На етапі проведення атестація проходить два кроки та максимально охоплює всі сфери діяльності кожного працівника. Перший крок атестації це проходження працівниками загального тесту в формі онлайн на виявлення особистісних якостей. Після чого менеджер з персоналу аналізує результати тестування та порівнює виявлені особистісні якості працівників з якостями які потрібно щоб займати працівником посаду. На кожного працівника формують бланк та вносять до нього результати тестування. Другий крок атестації – це тест

на виявлення професійних навичок та компетентностей. Тест розробляється індивідуально під кожну посаду з залученням керівників відділів та спеціалістів з тієї ж сфери діяльності що й оцінювальні працівники. Тест проводиться в аудиторії за присутністю менеджера з персоналу для отримання більш якісних, достовірних даних. Результати тесту аналізуються менеджером з персоналу.

Про результати тестування працівника повідомляють обов’язково для зворотного зв'язку та уникнення будь яких непорозумінь. Після проведення будь якого тестування, всім учасникам пропонують заповнити анонімну анкету на задоволеність результатами тестування та формою проведення атестації в кінці якої кожен може висловити своє бачення процесу атестації.

Підведення підсумків атестації – третій завершальний етап атестації проходить у формі співбесіди із менеджером з персоналу та психологом, який запрошується на атестацію для визначення психоемоційного стану працівника. В кінці атестації складається звіт по кожному працівнику. Також за результатами атестації менеджер з персоналу складає індивідуальний план навчання та розвитку персоналу.

Атестація дає змогу побачити та чітко оцінити наявний стан персоналу організації. Терміни проведення атестації коливається від одного до двох місяців. Атестація є головним методом оцінки на ТОВ «ІПЛІКС». За результатами атестації генеральний директор та менеджер з персоналу підприємства приймає важливі кадрові рішення, розробляють систему преміювання, стратегію управління персоналом, що впливає на розвиток підприємства в цілому.

Перевагою цього методу є всебічність оцінки персоналу та об’єктивність. Варто зазначити, що для максимальної об’єктивності на підприємстві оцінюється не конкретний працівник, а саме посада яку він займає та його відповідність їй. Цей метод охоплює як професійні так і особистісні якості працівника. Також беручи до уваги те що для всіх працівників на аналогічних посадах однакові без виключень критерії оцінки можна судити про високу об’єктивність даного методу.

Цей метод затратний, але і за своєю ефективністю він також значно переважає інші існуючі методи оцінки. Він потребує як великих затрат часу, кадрів так і значних фінансових. Найважливішим в цьому методі є те що сторонні експерти самостійно формують тестові запитання та аналізують результати тесту. Також перевагою даного методу є висока адаптивність, застосування для будь якої посади на підприємстві оскільки він не має чітких положень для оцінки та розробляється для кожної посади індивідуально.

Недоліком даного методу в ТОВ «ІПЛІКС» є те, що він оцінює професійні навички, компетентності та особистісні якості, але не бере до уваги психологічний клімат в колективі, міжособистісні відносини між працівниками та працівником і керівником. Також атестація не бере до уваги задоволеність працівником умовами праці та психологічною атмосферою в колективі.

Оцінка рівня задоволеності персоналу процедурою оцінки є важливим елементом управління персоналом і допомога зрозуміти, наскільки ефективно та задовільно працює підхід до оцінки персоналу на підприємстві.

З’ясуємо рівень задоволеності персоналу ТОВ «ІПЛІКС» процедурою оцінки персоналу, шляхом проведення анкетування, результати представлено на рисунку А.5, Додаток А.

За результатами опитування працівників, щодо системи оцінки персоналу: 44 % не задоволено, 33 % задоволено, 22 % мають нейтральну позицію. Одні задоволені, оскільки оцінка є об'єктивною та справедливою. Інші не задоволені, оскільки не враховується внесок працівника у загальну справу, лише враховуються показники його продуктивності, а креативність не враховується в оцінці. Треті нейтральні, їх взагалі нічого не цікавить, вони задоволені рівнем заробітної плати та оцінюють їх чи ні їм байдуже, вони орієнтовані на отримання заробітної плати.

Отже, процедура система оцінки діяльності персоналу ТОВ «ІПЛІКС» проходить з використанням методу оцінки – атестація персоналу. Необхідно відзначити, що на практиці в ТОВ «ІПЛІКС» через перевагу формального підходу можливості атестації використовуються далеко не повною мірою, а

розробка системи оцінки роботи персоналу, що буде щонайкраще відповідати цілям досліджуваної організації, її потребам і сформованої в ній організаційній культурі достатньо складне завдання. Справа в тому, що не всі керівники підприємств визнають необхідність впровадження систем оцінювання, які відповідають сучасним вимогам. Це чітко помітно при формальному проведенні атестації співробітників ТОВ «ІПЛІКС».

Рівень задоволеності працівниками системою оцінки на підприємстві складає 33 % у порівнянні з рівнем не задоволеності 44 %, тому що: атестація проводиться формально тільки один раз в два роки, це може бути серйозною проблемою для підприємства; система преміювання працює тільки один раз в два роки, відсутні чіткі критерії нарахування премії працівникам; не оцінюється креативність.

У зв’язку з цим на підприємстві необхідно розглянути впровадження більш частої та гнучкої системи оцінювання в процесі атестації, яка відповідала б потребам та специфіці посад працівників, тому що задоволені працівники зазвичай більш продуктивні та більш прихильно налаштовані до співпраці, а якісна та прозора система преміювання за оцінкою персоналу може бути дієвим інструментом мотивації та стимулювання продуктивності.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Оптимізація процесу оцінки вагомостей груп якостей персоналу різних ланок

В умовах нестабільного ринкового середовища оцінка ділових та професійних якостей роботи персоналу є одним з основних факторів, що визначають подальший розвиток організації. У цьому зв'язку необхідно зробити конкретні практичні пропозиції щодо розробки й удосконаленню системи оцінки роботи персоналу які спрямовані на підвищення ефективності продуктивності праці персоналу ТОВ «ІПЛІКС». Для оцінки якостей співробітників ТОВ «ІПЛІКС» найбільш ефективним методом є комплексна оцінка на основі бальної системи.

Атестація (оцінка) персоналу – процес, що дозволяє ефективно оцінювати результати роботи персоналу, формувати кадровий резерв, оптимально розподіляти фонд оплати праці й матеріальної винагороди.

Побудована нова система оцінки в ТОВ «ІПЛІКС» містить в собі наступні кроки: діагностика проблеми, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, що представлено на рисунку Б.1, Додаток Б. Сутність їх представлено в таблиці Б.1, Додаток Б.

Пропонований алгоритм процедури оцінки персоналу розроблений експериментально та представлен на рисунку Б.2, Додаток Б. Реалізація даного алгоритму вимагає роботи експертів, проведення аналізу посадових інструкцій, що пов'язане з додатковими витратами тимчасових і фінансових ресурсів. Але результати даної процедури оцінки персоналу, при регулярному та систематичному проведенні, дають можливість: встановити відповідність робочих показників установленим вимогам і нормативам, допомагаючи виявити ті аспекти роботи персоналу, які мають потребу в поліпшенні; виявити як індивідуальні проблеми працівника, так і загальні, характерні для всього колективу; зібрати необхідну інформацію для планування й організації навчання

працівника; підвищити мотивацію, скорегувати виробниче поводження співробітників і одержати підстави для їхнього матеріального заохочення. За основу критерію взята посада, яка сама по собі містить багато цінної та достовірної інформації про працівника та його діяльність. Вимоги самої посади багато в чому визначають рівень особистісного зростання, важливість, складність і навантаженість праці сумлінного посадовця. Посада є діагностичним показником трудового потенціалу людини, а її відповідність, а також фактичні дії та досягнуті результати є повною характеристикою працівника. Тому «ступінь соціальної вигоди працівника на займаній посаді» протягом періоду оцінювання має використовуватися як комплексний усеохоплюючий, інтегральний критерій оцінки поточної діяльності особи щодо винагороди, тобто цілей оплати праці.

За цим же критерієм під час атестації були оцінені працівники. А доцільність прийняття будь кого на вакантну посаду має залежати від «рівня прогнозної суспільної корисності працівника на вакантній посаді». Сформовані критерії оцінювання дають змогу застосовувати чотирибальну шкалу оцінювання рівня суспільної корисності працівника на посаді з такою градацією: «1» – дуже погано; «2» – незадовільно; «3» – добре; «4» – відмінно.

Щоб чітко визначити слабкі сторони працівників, можливості підвищення кваліфікації та працевлаштування, а також досягти цілеспрямованого формуючого ефекту оцінювання, важливо не лише визначити кількісне значення інтегрального критерію, а й виявити причини для його зменшення. Для цього експерту не потрібна кількісна шкала. Достатньо вербальної характеристики та пояснення недоліків у роботі працівника, тобто потрібно одним або кількома словами указати на одну чи декілька причин зниження оцінки.

Пропонована процедура передбачає оцінку (по чотирибальній системі), результатів праці, ділових та професійних якостей керівників нижньої, середньої та вищої ланок що представлено в таблицях Б.2, Б.3, Б.4, Додаток Б по 7 групам якостей. Кожний з них містить в собі чотири критерії. Кожний із критеріїв, що входить у систему оцінки, по-різному впливає на оцінку загальних результатів

роботи працівників що оцінюються, тобто має визначену питому вагу в групі критеріїв. Отже, для оцінки результативності праці потрібно велика кількість критеріїв, які охоплюють обсяги роботи та її результати. Тому при виборі критеріїв оцінки варто враховувати, по-перше, для рішення яких конкретних завдань використовуються результати оцінки (підвищення оплати праці, службовий ріст, звільнення й т. ін.), і, по-друге, для якої категорії й посади працівників установлюються критерії, з огляду на, що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності й характеру діяльності працівника.

Під експертними оцінками розуміють комплекс логічних і математичних процедур, спрямованих на одержання від фахівців інформації, її аналіз і узагальнення з метою підготовки й вироблення раціональних рішень. Експертне оцінювання – процедура одержання оцінки проблеми на основі групової думки спеціалістів (експертів) [4]. Спільна думка має більшу точність, чим індивідуальна думка кожного з фахівців. Даний метод рекомендувати для отримання якісних оцінок, ранжування – наприклад для порівняння декількох проектів по їхньому ступені відповідності заданому критерію.

Етапи експертного оцінювання представлено на рисунку Б.3, Додаток Б. Експертне оцінювання здійснюється за заздалегідь визначеними критеріями відповідно до виділеного переліку якостей. Для забезпечення достовірності оцінки повинно бути не менше п’яти експертів. Достовірність результатів визначається процедурою оцінювання. Обробка результатів зводиться до визначення середніх оцінок одного керівника за окремими якостями і по їх групі. Передбачається, що середньоарифметична оцінка якостей є загальною оцінкою особистості.

Основними документами для оцінки персоналу за допомогою комплексного методу є: атестаційна картка з короткими біографічними даними працівника; опитувальний лист атестанта, де визначається його бажання в професійному та службовому рості; анкета, яка є основним документом атестаційної комісії. На досліджувальному підприємстві була розроблена

спеціальна анкета «Оцінка персоналу», що представлено на рисунку Б.4, Додаток Б. Ця анкета передбачає наявність семи показників, які оцінюються 5 експертами за 7-бальною шкалою на предмет ступеня важливості кожного показника. Експертами є найбільш компетентні співробітники служби управління персоналом. Велика кількість експертів гарантує вірогідність отриманої інформації.

Перевірити ступінь вірогідності проведеної експертизи можна за допомогою коефіцієнта конкордації (тобто погодженості) *W*, що показує, наскільки думки експертів погодяться один з одним, тобто належать до однієї й тій же генеральній сукупності оцінок.

Самооцінка полягає в тому, що кожний експерт в обмежений час відповідає на питання спеціально складеної анкети. Величина коефіцієнта конкордації може мінятися в межах від 0 до 1, причому його рівність одиниці означає повну погодженість думок експертів, а рівність нулю означає, що зв'язку між оцінками, отриманими від різних експертів, не існує. У випадку, якщо W < 0,2 – 0,4 говорять про слабку погодженість експертів, а при W > 0,5 – 0,8 можна говорити про існування сильної погодженості експертів.

За даними приведеними в таблицях Б.5 – Б.9, Додаток Б розраховуємо коефіцієнт конкордації для працівників підприємства – керівників (менеджерів) нижньої, середньої та вищої ланок:

$$W = \frac{12 \times S}{n^2 \times \left(k^3 - k\right)} \qquad (3.1)$$

Визначається сума оцінок (рангів) по кожному фактору, отримана від всіх експертів:

Для вищої ланки: $S = \sum\left(\Delta i^2\right) = 21 + 8 + 13 + 18 + 28 + 22 + 30 = 140$.

Для низової ланки: $S = \sum\left(\Delta i^2\right) = 17 + 11 + 10 + 29 + 28 + 15 + 30 = 140$.

Різниця між цією сумою й середньою сумою оцінок:

$$\Delta i = \sum_{i=1}^{n} a_{ij} - \bar{a}_{ij}, \tag{3.2}$$

де $\sum_{i=1}^{n} a_{ij}$ – сума рангів по кожній групі якостей; $\bar{a}_{ij}$ – середнє значення для сумарних рангів по кожній групі якостей.

Далі оцінюємо середньоарифметичне число рангів:

$$\bar{a}_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n} a_{ij}}{k} \tag{3.3}$$

де *aij* – середнє значення сумарних оцінок ряду.

Для вищої ланки: $\bar{a}_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n} a_{ij}}{k} = \frac{(21+8+13+18+28+22+30)}{7} = 20$.

Для низової ланки: $\bar{a}_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n} a_{ij}}{k} = \frac{(17+11+10+29+28+15+30)}{7} = 20$.

Потім оцінюємо суму квадратів відхилень від середнього:

$$S = \sum(\Delta i^2), \tag{3.4}$$

де Δi^2 – квадрат відхилення.

Сума квадратів відхилень *S* для керівника (менеджера) вищого рівня дорівнює $\sum \Delta i^2$, тобто 366. А *S* для керівника (менеджера) середнього рівня дорівнює 460.

Коефіцієнт конкордації W розраховуємо за формулою:

$$W = \frac{12 \times S}{n^2 \times \left(k^3 - k\right)}, \tag{3.5}$$

де S – сума квадратів відхилень;

n – кількість експертів;

k – кількість груп якостей.

Для керівника (менеджера) вищого рівня:

$$W = \frac{12 \times 366}{25 \times (343 - 7)} = 0{,}52 .$$

Для керівника (менеджера) низового рівня:

$$W = \frac{12 \times 460}{25 \times (343 - 7)} = 0{,}66$$

Коефіцієнт конкордації W для низового та вищого рівня більше 0,5, що свідчить про сильну погодженість експертів.

Після перевірки ступеня вірогідності проведеної експертизи можна привести результати оцінки особистих якостей керівників (менеджерів) та їх посад у вигляді таблиць Б.10, Б.11, Додаток Б.

Детальний аналіз оцінок експертів по якостях допомагає визначити для кожного працівника конкретні напрямки вдосконалення його діяльності. Результатом експертного оцінювання є звіт, в якому вказана мета дослідження, склад експертів, отримана оцінка й статистичний аналіз результатів.

Оцінка персоналу дозволяє планувати всі основні управлінські рішення, постачаючи керівництво інформацією для здійснення просування, ротації персоналу, необхідності професійного розвитку співробітників, оцінки відповідності співробітників своєї посади. Незаперечна важливість етапу роботи

з експертами, підготовки членів експертної комісій. Бажане впровадження обов’язкової регулярної оцінки. Це підвищує ефективність діяльності співробітників, зростання показників їхньої діяльності, за рахунок поліпшення їх ділових та професійних якостей, прагнення відповідати заданим стандартам.

3.2 Оцінка відповідності особистих якостей персоналу вимогам посад за пропонованою процедурою

Проведення та визначення результатів комплексної експертної оцінки здійснено з використанням хмарних технологій, зокрема хмарний сервісі Google документи (таблиці для розрахунків та візуалізації, форми для проведення опитування, презентації та відеозустрічі для оприлюднення результатів). Для отримання необхідних результатів застосовується метод «радару» [17], який дає можливість з високою мірою достовірності та мінімальним впливом можливої суб’єктивності думок експертів одержати показник оцінки напряму. Крім того, даний метод має ряд переваг в застосуванні. Так, окрім наочності результатів даного методу, в радар оцінки ефективності напряму може бути включено будь-яку кількість показників ефективності, причому із збільшенням їх кількості зростає точність і повнота аналізу. Таким чином, основна перевага методу «радара» полягає в комплексності при зіставленні різнорідних показників. Сутність визначення ефективності напряму методом радара полягає в наступному: як інтегральний показник оцінки ефективності напряму пропонується відносна площа радара, побудованого усередині оцінного кола за порівнюваними показниками. Як вихідні параметри для побудови «радарів» приймаємо значення комплексних показників питомої ваги особистих якостей персоналу та вимог посади. Таким чином, чим більш відповідним є показник особистої якості персоналу до вимог посади, тим більша площа, яку займає радар. Отже, кількісне значення інтегральної оцінки відповідності ближче до одиниці.

Будучи основою для підбора співробітників на відповідні вакансії, посадова інструкція впливає на ефективність формування кадрового потенціалу організації. Посадова інструкція – це правовий акт, виданий з метою регламентації організаційно-правового положення працівника, його обов'язків, прав і відповідальності та забезпечуючий умови для його ефективної роботи. Посадова інструкція – це один із локальних нормативних актів, що приймається роботодавцем [27]. На досліджуваному підприємстві були проаналізовані посадові інструкції генерального директора та менеджера з продажів за групами якостей, що оцінюються, що представлено в таблицях Б.12, Б.13 Додаток Б.

По результатам оцінки особистих якостей керівників та їх посад визначаємо питому вагу за посадами генерального директора та менеджера з продажів, що представлено в таблиці Б.14, Додаток Б.

За допомогою методу радара за даними питомої ваги в таблицях Б.10, Б.11, Б.14, Додаток Б будуючи діаграми визначаємо відповідність якостей персоналу вимогам посади. На діаграмах, що представлені на рисунках Б.5, Б.6, Додаток Б кожне діагональне ребро відповідає конкретній групі якостей для оцінки персоналу, довжина ребер кожної фігури є, відповідно, оцінка кожної якості, що підходить для даної посади та конкретного претендента на цю посаду.

За допомогою визначення площі радара можемо визначити площі посад та особистих якостей керівників (менеджерів), що представлено в таблиці Б.14, Додаток Б. Площа радара у свою чергу визначається за формулою:

$$Sp = \frac{1}{2}\sin\alpha(a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \cdots + a_{n-1} \times a_n + a_n \times a_1) \qquad (3.6)$$

де $a_1, \cdots, a_n$ – значення показників, переведені в одиниці довжини;

α – кут між найближчими показниками.

Оскільки оцінка ділових та професійних якостей персоналу в нашому випадку оцінюється за 7 показниками, то кут між найближчими показниками в радарі буде становити:

$$\sin\alpha = \sin\frac{360}{7} = \sin 51{,}4\,.$$

Для керівників (менеджерів) вищого рівня:

$$Sp = \frac{1}{2}\sin 51{,}4(0{,}08\times 0{,}15 + 0{,}15\times 0{,}23 + 0{,}23\times 0{,}23 + 0{,}23\times 0{,}08 + 0{,}08\times 0{,}08 + 0{,}08\times 0{,}08 + 0{,}08\times 0{,}08) = 0{,}062885$$

$$Sp = \frac{1}{2}\sin 51{,}4(0{,}15\times 0{,}16 + 0{,}16\times 0{,}16 + 0{,}16\times 0{,}15 + 0{,}15\times 0{,}11 + 0{,}11\times 0{,}15 + 0{,}15\times 0{,}13 + 0{,}13\times 0{,}15) = 0{,}066833$$

Для керівників (менеджерів) нижнього рівня:

$$Sp = \frac{1}{2}\sin 51{,}4(0{,}28\times 0{,}22 + 0{,}22\times 0{,}06 + 0{,}06\times 0{,}17 + 0{,}17\times 0{,}06 + 0{,}06\times 0{,}17 + 0{,}17\times 0{,}06 + 0{,}06\times 0{,}28 = 0{,}060773$$

$$Sp = \frac{1}{2}\sin 51{,}4(0{,}13\times 0{,}18 + 0{,}18\times 0{,}14 + 0{,}14\times 0{,}11 + 0{,}11\times 0{,}12 + 0{,}12\times 0{,}18 + 0{,}18\times 0{,}15 + 0{,}15\times 0{,}13) = 0{,}066695$$

За даними таблиці Б.15, Додаток Б визначається відповідність особистих якостей претендентів певній посаді. Для цього використовується така формула:

$$S_{пос} - S_{кер} \to 0 \qquad (3.7)$$

Отримані різниця площ посад та особистих якостей керівників (менеджерів) заносимо в таблицю Б.16, Додаток Б.

За результатами оцінки персоналу управління розроблені рекомендації щодо персоналу управління на ТОВ «ІПЛІКС», втілення котрих дозволяє підвищити якість виконання робіт персоналом для ефективної діяльності всієї фірми. Отже, комплексна оцінка персоналу на прикладі ТОВ «ІПЛІКС» визначила наступне:

– за показниками рівень кваліфікації, ділові якості, дисциплінованість психологічна сумісність, участь в інноваційній діяльності Кучеренко О. Я. відповідає займаній посаді генерального директора, проте за рештою показників,

таких як працездатність, якість виконання роботи навпаки – не відповідає. Хоча ці особисті якості важливі для виконання обов'язків керівника вищої ланки.

– за показниками рівень кваліфікації, ділові якості, якість виконання роботи Герасимчук К. В. не відповідає займаній посаді менеджера з продажів проте за рештою показників, таких як працездатність, дисциплінованість психологічна сумісність, участь в інноваційній діяльності, навпаки – відповідає.

З огляду на відповідність працівників займаній посаді, була складена наступна сітка виплати премій та були надані рекомендації щодо подальшого перебування працівника на займаній посаді:

– працівник підлягає чи звільненню, чи зниженню по службі за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новій посаді. Премія не виплачується (Герасимчук К. В.).

– працівника можна залишити на займаній посаді, рекомендувати пройти курси підвищення кваліфікації; якщо після цього результати роботи не зміняться – понизити в посаді (Кучеренко О. Я.).

Реалізація стратегії успішного підвищення кваліфікації співробітників полягає в тому, щоб конкретне робоче місце було описано набором вимог до знань, умінь, навичок співробітника, що займає це місце, причому з урахуванням перспективи розвитку цього місця та співробітника в цілому. І ця різниця між вимогами до працівника та реальним рівнем його кваліфікації є базою для вибору схеми навчання яка пов'язана з системою мотивації персоналу.

Задля підвищення рівня розвитку підприємства ТОВ «ІПЛІКС» пропонуємо впровадити наступні етапи системи мотивації персоналу:

1. Визначення основних недоліків у роботі, які виникли через відсутність мотивації.

2. Виділення основних цілей які вирішить дана система.

3. Анкетування працівників для визначення ефективних методів стимулювання.

4. Розподілення співробітників на дві групи (матеріальна та нематеріальна) за ступенем мотиваційної винагороди.

5. Створення системи мотивації після проведення аналізу отриманих даних.

6. Пробне впровадження.

При організації навчання працівників в сучасних умовах необхідний новий підхід, зокрема це масові освітні онлайн-курси (англ. Massive open online course, MOOC) які пропонують потужний інструмент для сприяння інноваційного розвитку [14]. Прикладами MOOC можуть слугувати Prometheus, Coursera, LABA, Start Business Challenge та інші. Використання масових освітніх онлайн курсів (MOOC) дає повноцінні можливості для отримання нових знань та опанування необхідних професійних навичок в режимі «онлайн» [14].

Планування навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ІПЛІКС» будується на основі аналізу стратегічних завдань організації, потреби в навчанні персоналу відповідно до рекомендацій проведених процедур. На основі проведеного дослідження вироблено певні практичні напрацювання, а також розроблено індивідуальний план розвитку для менеджера з продажів – Герасимчук К. В. ТОВ «ІПЛІКС», що представлено в таблиці Б.17, Додаток Б, який допоможе збільшити обсяги продаж через можливості інтернет-ресурсів та покращити комунікаційні можливості ТОВ «ІПЛІКС» у соціальних мережах.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи керування персоналом ефективні з економічної точки зору. Але треба відзначити, що наведені розрахунки відбивають лише короткостроковий ефект від цих заходів. Розрахунок же довгострокових ефектів від удосконалення системи кадрового менеджменту складний та містить елементи прогнозування. При цьому необхідно враховувати й соціальний ефект цих заходів (забезпечення персоналу належного життєвого рівня, підвищення задоволеності від роботи, реалізація й розвиток індивідуальних здібностей працівників і т. ін.). У кожному разі, витрати на вдосконалення системи оцінки персоналу – це, по суті, інвестиції в людський потенціал, що позитивно впливає на успішність діяльності всього підприємства.

Після проведення та визначення результатів комплексної експертної оцінки розрахуємо ефективність пропонованої системи оцінки.

Результати оцінки пропонуємо використати не тільки для кращого розуміння діяльності конкретного працівника, але й для розуміння отримання прибутку в організації. Очевидно, що результати залежать від того, яка мета була поставлена та які методи використані.

Процес оцінки не закінчується здачею атестаційного бланка у відділ управління персоналом. По її закінченні оцінюється, чи досягнуті поставлені цілі, складається план дій – як для організації в цілому, так і для окремих керівників і співробітників. Цей план повинен бути зрозумілим, чітким і вимірним, спектр результатів атестації досить широким.

При аналізі ефективності оцінки персоналу враховуються витрати на досягнення цих цілей, реальна ефективність системи оцінки персоналу визначається тільки із зіставлення ступеня реалізації цілей з витраченими на це засобами.

При діагностиці ефективності системи оцінки персоналу в організації використовується комплексна модель, що відбиває цільову й економічну ефективність. Цільова ефективність відображає в якому ступені результат системи оцінки персоналу реалізує її цілі. Економічна ефективність характеризує ступінь фактичної реалізації об’єктивних можливостей досягнення максимально корисного результату при заданих або мінімальних витратах. В оцінці персоналу дуже тісно зв’язані психологічні та економічні показники: наскільки зацікавлений співробітник у виконуваній діяльності, які особисті цілі переслідує, виконуючи ті або інші професійні обов’язки, як це впливає на прибуток, що приносить фахівець.

Для того, щоб кількісно оцінити вплив пропонованої системи оцінки персоналу на показники трудової діяльності персоналу управління ТОВ «ІПЛІКС», а також на показники ефективності даної фірми необхідно вирішити два взаємозалежні завдання. По-перше, необхідно оцінити зміну ефективності (продуктивності) роботи персоналу, і якщо виявиться, що вона виросла під впливом розробки й впровадження нової системи оцінки персоналу, то на базі цього зробити відповідні висновки. По-друге, з огляду на, що окремі

методи оцінки персоналу для спрощення можуть бути визнані взаємозамінними в розрахунковій моделі, необхідно правильно оцінити, як відображається на витратах ТОВ «ІПЛІКС» побудова нової системи оцінки персоналу. Перше завдання вирішується за допомогою визначення показників продуктивності праці персоналу компанії. Друге завдання базується на даних, отриманих у рішенні першої, і додатково на даних про витрати на трудові ресурси ТОВ «ІПЛІКС». У таку грошову оцінку витрат, безпосередньо пов'язаних із працею персоналу ТОВ «ІПЛІКС», повинні входити не тільки суми, безпосередньо витрачені на оплату праці у вигляді заробітної плати, але й премії, бонуси, матеріальна допомога, нарахування й внутрішні штрафи, а також можлива (альтернативна) оцінка нематеріальних форм мотивації по результату оцінки працівника. У зв'язку з цим факторна модель ефективності системи оцінки персоналу може бути побудована на основі формули:

$$Y = X_1 \times X_2 \times X_3 \times X_4 \qquad (3.8)$$

де Y – залежна змінна – загальна сума витрат на персонал ТОВ «ІПЛІКС»;

X_1 – коефіцієнт збільшення витрат у зв'язку із запланованими коштами на розвиток системи оцінки персоналу ТОВ «ІПЛІКС». Необхідно відзначити, що тому що значна частина цих коштів можуть мати своїм джерелом чистий прибуток, отже, ця частина не включається в собівартість;

X_2 – середні розміри фонду оплати праці, що доводяться на 1 працівника;

X_3 – трудомісткість продукції й послуг;

X_4 – сумарний розмір виручки від продажів у звітний період часу [35].

Розглянемо можливості практичного застосування даної моделі в ході аналізу ефективності системи оцінки роботи персоналу підприємства. Вихідні дані для розрахунків наведено в таблиці Б.18, Додаток Б.

Використовуючи наведені в таблиці Б.18, Додаток Б, вихідні та прогнозні дані, на основі формули (3.8) маємо на 01.01.2023 р.:

1. До розробки й впровадження системи оцінки персоналу маємо на 01.01.2023 р. витрати:

$$11,4 \times 200 \times 0,004 \times 2523,3 = 2052,0 \text{ тис. грн.}$$

2. Після розробки й впровадження системи оцінки персоналу прогнозовані витрати на 01.01.2024 р. складають:

$$1,16 \times 252 \times 0,003 \times 3532,6 = 2923,2 \text{ тис. грн.}$$

3. Під впливом зміни всіх включених у вихідну модель розрахунку ефективності системи оцінки персоналу факторів загальна величина безпосередніх витрат на персонал збільшилася на:

$$2923,2 – 2052,0 = 871,2 \text{ тис. грн.}$$

Цей загальний приріст може бути в такий спосіб розподілений на величини, що характеризують вплив змін окремих факторів:

1. Вплив зміни коефіцієнта преміальних робітником призвело до росту загальної суми витрат на працю на:

$$(1,16 – 1,14) \times 200 \times 0,004 \times 2523,3 = 36,0 \text{ тис. грн.}$$

2. Вплив росту середньої річної оплати праці одного працівника призвело до росту загальної суми витрат на працю:

$$1,14 \times (252 – 200) \times 0,004 \times 2523,3 = 533,5 \text{ тис. грн.}$$

3. Вплив росту ефективності праці в результаті вдосконалення системи оцінки персоналу призвело до зниження витрат:

$$1,14 \times 200 \times (0,003\text{-}0,004) \times 3532,6 = – 592,8 \text{ тис. грн.}$$

4. Вплив росту виручки від продажів привело до росту витрат, пов’язаних з роботою персоналу, у їхній загальній величині:

$$1{,}14 \times 200 \times 0{,}004 \times (3532{,}6 - 2523{,}3) = 820{,}8 \text{ тис. грн.}$$

Сума оцінок факторних впливів збігається із загальною зміною результативного показника – загальної суми витрат ТОВ «ІПЛІКС» на персонал:

$$\sum витр_{перс} = 797{,}5 \text{ тис. грн.}$$

При цьому ефект росту продуктивності праці персоналу ТОВ «ІПЛІКС», виражений у збільшенні виручки від продажів, складає:

$$3532{,}62 - 2523{,}3 = 1009{,}3 \text{ тис. грн.}$$

Тобто чистий ефект впливу системи оцінки персоналу на ріст продуктивності праці працівників дорівнює:

$$E = 1009{,}3 - 797{,}5 = 211{,}8 \text{ тис. грн.}$$

Отже, проведені розрахунки показують, що запропонована експертна оцінка персоналу ТОВ «ІПЛІКС», спрямована на підвищення продуктивності праці, є ефективною, тому що розрахований чистий ефект даного підвищення становитиме 211,8 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Одна з найважливіших складових збереження конкурентоспроможності сучасних підприємств – кваліфікований персонал. Необхідність в його оцінюванні виникає з різних причин: від виявлення рівня компетентності та відповідності того або іншого співробітника посаді, до побудови стратегічних планів розвитку організації. Оцінка персоналу дозволяє виявити та розкрити потенціал кожного співробітника і направити його на реалізацію стратегічної мети підприємства. В умовах нестабільного ринкового середовища оцінка роботи персоналу є одним з основних факторів, що визначає подальший розвиток організації.

Проведені дослідження дають підставу констатувати, що:

1. Оцінка персоналу – це система регулярної оцінки діяльності співробітників за звітний період відповідно до їх посадових інструкцій і стандартів діяльності для їх посад, цей процес включає визначення та співставлення особистих якостей працівника (ділові та професійні якості, здатність до аналізу, психологічна сумісність, кваліфікація тощо) з вимогами посади, яку займає даний співробітник або на яку може претендувати. Для ефективного аналізу якісного складу керівників і правильної організації роботи з різними їх ланками першорядне значення має регулярна оцінка діяльності, ділових та професійних якостей персоналу.

2. Існуючі методи оцінки персоналу, як правило, дозволяють вирішити лише окремі конкретні питання оцінки потенційних здатностей працівників і не дозволяють оцінити особистість у всіх її проявах. У зв’язку з цим цілком логічна поява в останні роки нового комплексного методу оцінки особистості працівника, що синтезує окремі елементи перерахованих методів і напрямів. При розробці системи оцінки працівника необхідно вирішити, на підставі яких критеріїв проводитиметься оцінка, іншими словами, що саме в діяльності працівника нам треба оцінити. Важливою є необхідність розробляти критерії до цілої робочої функції, а не до конкретних задач. Також слід враховувати дію факторів, що впливають на робочі результати оцінювання.

3. ТОВ «ІПЛІКС», створене 26.01.1998 року, предметом діяльності якого є діяльність у сфері торгівлі домашніми текстильними виробами. За результатами проведеного аналізу трудових ресурсів було отримано наступні результати: структура персоналу це керівники – 2, службовці – 3, робітники 4; вікова структура персоналу є молодою оскільки середній вік складає 29–34 роки; позитивна динаміка характерна для таких показників як рівень освіти працівників, що є позитивною динамікою, свідчить про зростання професіоналізму персоналу; аналіз трудових ресурсів підприємства за стажем свідчить, що на підприємстві працюють як правило досвідчені спеціалісти з трудовим стажем від 10 до 15 та понад 20 років.

4. Процедура система оцінки діяльності персоналу ТОВ «ІПЛІКС» проходить з використанням методу оцінки – атестація персоналу. Необхідно відзначити, що на практиці в ТОВ «ІПЛІКС» через перевагу формального підходу можливості атестації використовуються не повною мірою, а розробка системи оцінки роботи персоналу, що буде щонайкраще відповідати цілям досліджуваної організації, її потребам і сформованої в ній організаційній культурі достатньо складне завдання. Рівень задоволеності працівниками системою оцінки на підприємстві складає 33 % у порівнянні з рівнем не задоволеності 44 %, тому що: атестація проводиться формально тільки один раз в два роки, це може бути серйозною проблемою для підприємства; система преміювання працює тільки один раз в два роки, відсутні чіткі критерії нарахування премії працівникам. У зв’язку з цим на підприємстві необхідно розглянути впровадження більш частої та більш гнучкої системи оцінювання в процесі атестації, яка відповідала б потребам та специфіці посад працівників, тому що задоволені працівники зазвичай більш продуктивні та більш прихильно налаштовані до співпраці, а якісна та прозора система преміювання за оцінкою персоналу може бути дієвим інструментом мотивації та стимулювання продуктивності.

5. Проведено експертне оцінювання вагомостей груп якостей, для чого на досліджувальному підприємстві ТОВ «ІПЛІКС» розроблена спеціальна анкета для оцінки керівників (менеджерів). Детальний аналіз оцінок експертів по

якостях допомагає визначити для кожного працівника конкретні напрямки вдосконалення його діяльності на займаній посаді. Визначено критерії груп якостей для керівників підприємства, на підставі яких проводитиметься оцінка.

6. Опрацьовані посадові інструкції та проведена оцінка особистих якостей керівників (менеджерів) низової, середньої та вищої ланок. Здійснено оцінка відповідності особистих якостей керівників (менеджерів) вимогам посади, для чого був використаний метод радару, який дає можливість з високою мірою достовірності та мінімальним впливом можливої суб'єктивності думок експертів одержати показник оцінки напряму і наочно це показує за допомогою діаграм. За результатами оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства розроблено рекомендації щодо вдосконалення його кваліфікації. Розрахована ефективність пропонованої системи оцінки персоналу.

На підставі отриманих результатів дослідження для збільшення продуктивності праці на підприємстві, що має призвести до збільшення фінансових показників, а також досягнення основної цілі підприємства – отримання максимального прибутку, зроблено наступні пропозиції ТОВ «ІПЛІКС»:

– впровадити запропоновану оцінку ділових та професійних якостей персоналу на підприємстві, а її результати необхідно використовувати при формуванні кадрового резерву персоналу для заміщення вакантних посад;

– постійно коригувати цілі та стратегію розвитку в залежності від стану ринку, змін зовнішнього середовища;

– використовувати сучасні хмарні технології для різноманітних розрахунків, опитувань для прийняття кадрових рішень;

– аналізувати результати оцінки персоналу в процесі прийняття управлінських рішень, будувати систему мотивації працівників на її результатах та систему навчання, адаптації. Проводити детальний економічний аналіз управлінських рішень.

Отже, витрати на вдосконалення системи оцінки персоналу – це інвестиції в людський потенціал, що позитивно впливає на успішність діяльності всього підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності : підручник. Кіндрацька Г. І. та ін. Львів : Львівська політехніка, 2019. 320 с.

2. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Г. Даценко та ін. Вінниця : ВТЕІ, 2021. 416 с.

3. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Професіонал, 2011. 468 с.

4. Денисова А. В. Використання методу експертних оцінок у системі моніторингу якості підвищення кваліфікації фахівців галузі професійної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 5(188). С. 39–43. URL: https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5(188)-39-43.

5. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776.

6. ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення. Видання офіційне. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 31 с. (Інформація та документація).

7. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Видання офіційне. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 20 с. (Інформація та документація).

8. Економіка і підприємництво, менеджмент. Рогач С. М. та ін. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 714 с.

9. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с. с 152.

10. Зміївська В. В. Методи оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики».* Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», 2024. 139 с. С. 118–121.

11. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.

12. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002.

337 с.

13. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

14. Котенко С. І, Нєшева А. Д., Артюхова Н. О. Використання масових освітніх онлайн курсів як елементу інноваційного розвитку: перспективи для України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск # 53. UR : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-91.

15. Кондратенко Н. О., Великих К. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 166 с.

16. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ : Кондор, 2011. 308 с.

17. Літвінова В. О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. *Бізнесінформ*. 2012. № 4. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-4_0-pages-53_56.pdf.

18. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. с. 484-489.

19. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. ІІ. Менеджмент : навчальний посібник. О. В. Баєва та інші. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.

20. Менеджмент організацій : Підручник Л. І. Федулова та ін. Київ : Либідь, 2004. 448 с.

21. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. В. М. Данюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.

22. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник. Дяків О. П., та ін; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

23. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Страпчук С.І. та інші. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356с.

24. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина, Н. В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

25. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : «Осадца Ю. В.», 2017. 210 с.

26. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

27. Світенок М. Посадова інструкція: поняття та правова природа. *Трудове право.* 2019. № 6. с. 109–113. URL: http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/6/20.pdf.

28. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва: монографія. за ред. д.е.н., проф. М. П. Денисенка. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.

29. Тимошенко В. Б. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11

30. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів / укладачі: Борданова Л. С. Та інші. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 276 с.

31. Управління персоналом : підручник. В. М. Данюк та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

32. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

33. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.

34. Щьокін Г. В. Основи кадрового менеджменту: підручник. Г. В. Щьокін. 5-е вид.,стереотип. Київ : МАУП, 2004. 280 с.

35. Економічний аналіз і моделювання господарської діяльності підприємства: навчальний посібник. М. В. Румянцев та ін. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 296 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІПЛІКС»

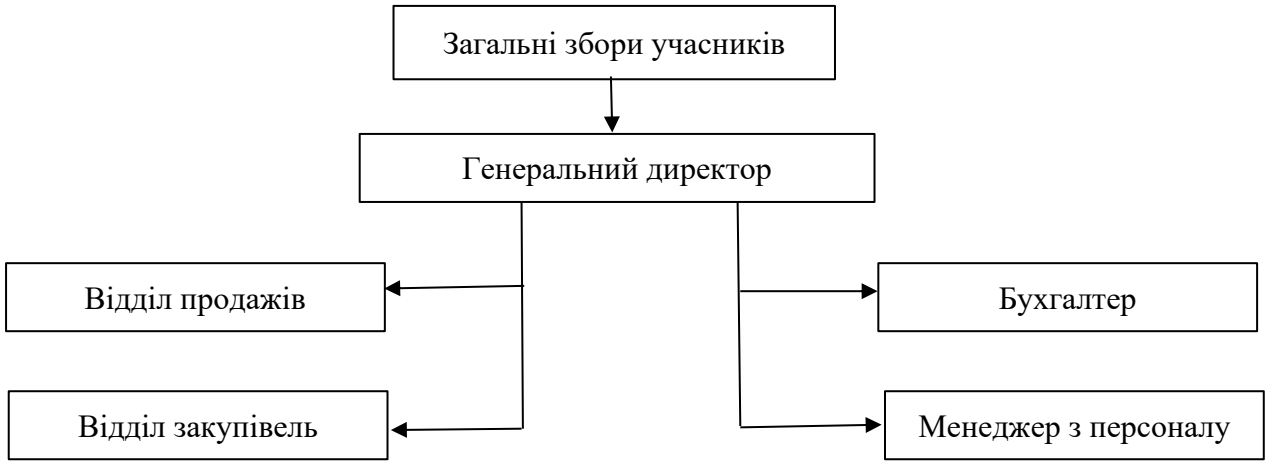

Рисунок А.1 – Організаційна структура ТОВ «ІПЛІКС»

Джерело: складено автором

Таблиця А.1 – Динаміка чисельності працівників за період 2021 р.–2023р

Рік	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Кількість звільнених працівників, осіб	Кількість найнятих працівників, осіб	Приріст працівників, осіб
2021	12	2	8	6
2022	18	10	1	-9
2023	9	3	3	0

Джерело: складено автором

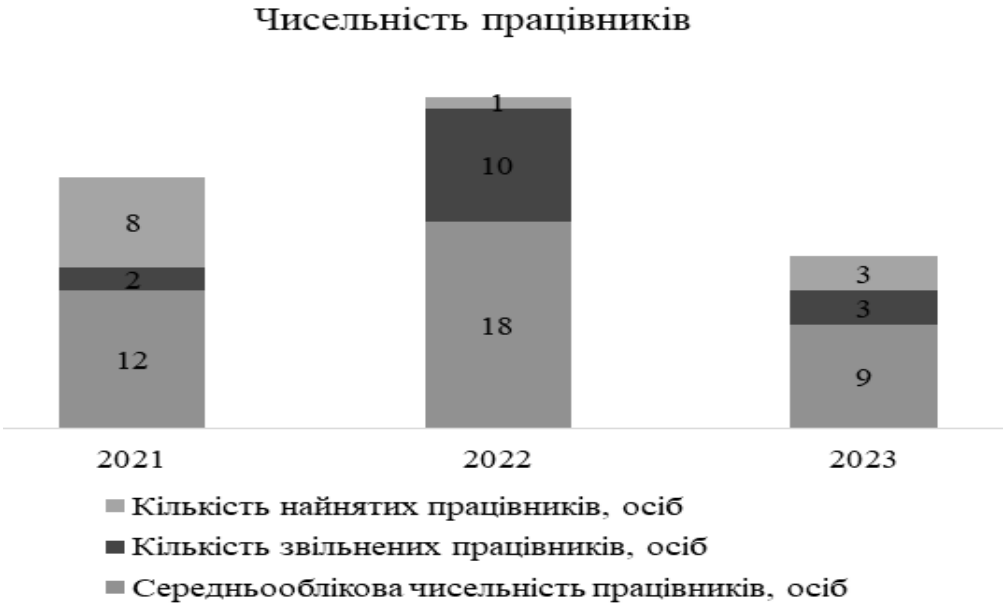

Рисунок А.2 – Візуалізація динаміки чисельності персоналу

Джерело: складено автором

Таблиця А.2 – Забезпеченість ТОВ «ІПЛІКС» трудовими ресурсами

Категорії працівників	2021	2022	2023	Питома вага 2021 р., %	Питома вага 2022 р., %	Питома вага 2023 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, в тому числі:	12	18	9	100	100	100
Керівники	2	4	2	16,67	22,22	22,32
Службовці	5	8	3	41,67	44,24	33,33
Робітники	5	6	4	41,67	33,33	44,34

Джерело: складено автором

Таблиця А.3 – Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «ІПЛІКС»

Групи працівників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Питома вага, %, 2021 р.	Питома вага, %, 2022 р.	Питома вага, %, 2023 р.
За віком, років:						
від 20 до 25	3	4	2	25,00	22,22	22,22
від 26 до 31	5	6	4	41,67	33,33	44,44
від 32 до 37	2	5	2	16,67	27,78	22,22
від 38 до 42	2	3	1	16,67	16,67	11,11
Разом	12	18	9	100	100	100
За освітою:						
Вища освіта	5	6	5	41,67	33,33	55,56
Незакінчена вища освіта	4	8	2	33,33	44,44	22,22
Середня спеціальна освіта	2	2	1	16,67	11,11	11,11
Загальна середня освіта	1	2	1	8,33	11,11	11,11
Разом	12	18	9	100	100	100
За трудового стажу, років:						
до 5	2	2	1	16,67	11,11	11,11
від 5 до 10	2	5	1	16,67	27,78	11,11
від 10 до 15	3	4	2	25,00	22,22	22,22
від 15 до 20	3	2	1	25,00	11,11	11,11
понад 20	2	5	4	16,67	27,78	44,44
Разом	12	18	9	100	100	100

Джерело: складено автором

Рисунок А.3 – Персонал ТОВ «ІПЛІКС» за рівнями освіти в 2023 році

Джерело: складено автором

Таблиця А.4 – Аналіз прибутку підприємства ТОВ «ІПЛІКС» у 2022–2023 рр. тис. грн.

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2022	2023	+ / -	%
1	2	3	4	5
1. Виручка від реалізації товарів, робіт послуг (за мінусом ПДВ	2288,5	2523,3	234,8	18,2
2. Собівартість реалізації товарів, продукції, послуг	1180,1	667,3	-512,8	-43,5
3. Матеріальні витрати	5,2	1,0	-4,2	-80,8
4. Витрати на оплату праці і соціальні заходи	11,3	18,1	6,8	60,2
5. Інші витрати	0,5	2,6	2,1	420,0
6. Прибуток (збиток) від реалізації	59,3	88,3	29,0	48,9
7. Прибуток (збиток) від фінансово-господарської діяльності	52,9	55,4	2,5	4,7
8. Податок на прибуток	12,6	10,4	-2,2	-17,5
9. Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	40,3	45,0	4,7	11,7

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Таблиця А.5 – Показники для розрахунку рентабельності вкладень ТОВ «ІПЛІКС» у 2022–2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення +\-
	2022	2023	2023/2022
1	2	3	4
1. Прибуток балансовий, тис. грн.	52,9	55,4	2,5
2. Прибуток чистий, тис. грн.	40,3	45,0	4,7
3. Середньорічна вартість майна, тис. грн.	86,6	219,8	133,2
4. Власні кошти, тис. грн.	45,9	105,7	59,8
5. Загальна рентабельність вкладень, %	61,1	25,2	-35,9
6. Рентабельність вкладень по чистому прибутку, %	46,5	20,5	-26
7. Рентабельність власних засобів, %	87,8	42,6	-45,2

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Таблиця А.6 – Коефіцієнти платоспроможності та ліквідності ТОВ «ІПЛІКС» у 2022–2023 рр.

№ п/п	Показники	Норма	Роки		Відхилення
			2022	2023	
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥7,0–2,0	0,59	0,31	-0,28
2	Коефіцієнт критичної оцінки	≥7,0	1,61	0,78	-0,83
3	Загальний поточний коефіцієнт покриття	≥2	2,13	1,93	-0,2
4	Частка оборотних коштів в активах	>0,5	0,89	0,91	-0,02
5	Коефіцієнт забезпеченості власними оборот. коштами	≥1,0	0,66	0,41	-0,25

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Рисунок А.4 – Етапи проведення атестації працівників ТОВ «ІПЛІКС» процедурою оцінки

Джерело: складено автором

Рисунок А.5 – Оцінка рівня задоволеності персоналу ТОВ «ІПЛІКС» процедурою оцінки

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Б
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

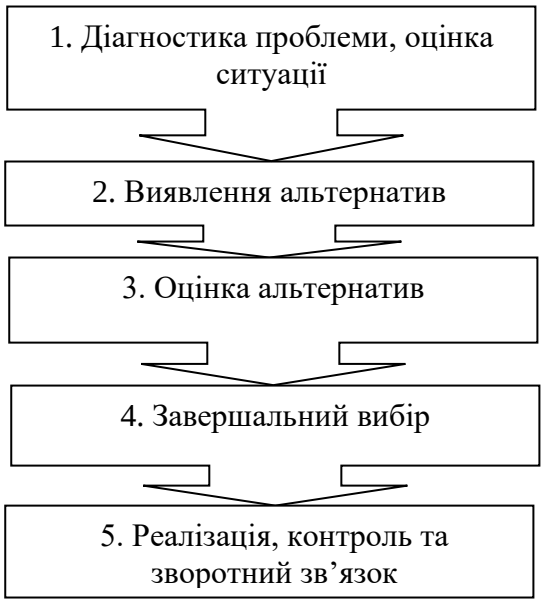

Рисунок Б.1 – Етапи ухвалення управлінського рішення на вибір системи оцінки персоналу ТОВ «ІПЛІКС»

Джерело: складено автором

Таблиця Б.1 – Сутність етапів ухвалення управлінського рішення на вибір системи оцінки персоналу ТОВ «ІПЛІКС»

Етап	Сутність етапу
1	2
Етап 1. Діагностика проблеми	Перший крок на шляху рішення проблеми визначення суті проблеми або її діагностика. Тобто, необхідно визнати, що без оцінки персоналу неможливо ефективно управляти організацією, а існуючі методи оцінки в ТОВ «ІПЛІКС», як показало дослідження, представлене в другому розділі справжньої роботи, неефективні й зайво формальні. Коли керівник кадрової служби й вище керівництво усвідомлюють дану ситуацію як проблемну, тобто потребуючого рішення, то із цього й почнеться вироблення управлінського рішення. На першому етапі також необхідно виявити, які якості повинні оцінюватися насамперед. Організація динамічно розвивається, тому крім виявлених якостей, також вважаємо за можливе оцінювати професійний потенціал співробітників, їхня гнучкість, готовність до змін і ініціативність.
Етап 2. Виявлення альтернатив	Оцінивши ситуацію як проблемну, ми пропонуємо шляхи вирішення цієї проблеми. У нашім прикладі можна запропонувати наступні варіанти рішення цієї проблеми. Існують різні пропозиції при виробленні даного управлінського рішення про суб'єкт оцінки. Перше питання про те, хто буде оцінювати рядових співробітників, необхідно розглянути наступні варіанти: вище керівництво, лінійні менеджери, менеджери по персоналу, психологи, атестаційна комісія, самі співробітники, клієнти, експерти з боку. Друге питання – про критерії оцінки, до яких відносяться: оцінка діяльності (складність, ефективність, якість, відношення до неї та ін.); оцінка досягнення цілі, кількісний і якісний результат, індивідуальний внесок і внесок у загальні підсумки підрозділу й організації в цілому; оцінка наявності в працівника тих або інших якостей (знань, навичок, чорт характеру), ступеня виразності й оволодіння співробітником тими або іншими функціями. Третє питання – як оцінювати працівників, які методи використовувати. Саме для рішення цього питання необхідно визначиться з першими двома проблемами вибору альтернатив. При розробці альтернативних варіантів необхідно розглянути наступні методи. Якісні методи – методи описового характеру для визначення якостей працівників без кількісного представлення До них ставляться: матричний, метод еталона, система довільних характеристик, метод оцінки виконання, метод групової дискусії. Кількісні методи, у результаті застосування яких можна визначити рівень ділових якостей працівників з достатнім ступенем об'єктивності. До них відносять: метод рангового порядку, метод заданої бальної оцінки, метод вільної бальної оцінки, система графічного профілю. Комбіновані методи – до їх основи покладені як описовий принцип, так і кількісні характеристики. До них відносяться: тестування, метод сумарних оцінок, система заданого групування працівників, спостереження. Нетрадиційні методи – ділова гра, Assessment Center, метод 360 градусів, критичний інцидент.

Продовження таблиці Б.1

1	2
Етап 3. Оцінка альтернатив	Запропонувавши кілька варіантів рішення проблеми оцінки персоналу в ТОВ «ІПЛІКС» тепер необхідно вибрати оптимальний варіант, найбільш ефективний. А ефективність того або іншого методу оцінки буде визначатися наступними критеріями: повнота, вірогідність і об'єктивність відбиття результатів; економічність (всіх ресурсів); облік особливостей працівників саме цієї сфери. Вибір альтернатив можна найбільше ефективно здійснити за допомогою методу порівняння – рівняються достоїнства й недоліки традиційних методів оцінки й нетрадиційних. Традиційні методи (комбіновані, якісні, кількісні) оцінки працівників мають свої недоліки, особливо коли вони використовуються необгрунтовано чи відокремлено від контексту організації та сфокусовані на окремому працівнику поза організаційним контекстом і ґрунтуються на суб'єктивній думці керівника або навколишніх Вони досить ефективні у великих ієрархічних організаціях, що діють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища, хоча й не позбавлені певних недоліків. Переваги традиційних методів: простота у використанні й обробці результатів. Переваги нетрадиційних методів: по-перше, нові методи оцінки розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, наголошують на важливості оцінки працівника його колегами й здатності працювати в команді. По-друге, оцінка окремого співробітника й робочої групи провадиться з урахуванням результатів всієї організації. По-третє, в увагу приймається не стільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, скільки здатність до професійного розвитку й освоєння нових професій і навичок. По-четверте, нетрадиційні методи оцінки легко й точно адаптуються до умов кожної конкретної організації, на кожному етапі її розвитку у відповідності з вартими перед цією організацією в даний момент цілей. Що стосується вибору суб'єкта оцінки, тобто вибору тих осіб, хто буде організовувати й проводити оцінні заходи, то він буде залежати від остаточного рішення по використанню того або іншого методу. В основному мова йде про необхідність непотрібності залучення експертів з боку, тому що всередині будь-якої організації будь-який менеджер так чи інакше оцінює своїх працівників (необов'язково в строго формалізованому виді). Якості ж працівників, які необхідно оцінити визначаються цілями даної конкретної процедури оцінювання на конкретному підприємстві та етапі його розвитку.

Продовження таблиці Б.1

1	2
Етап 4. Остаточний вибір	Перш ніж прийняти остаточне рішення на вибір того або іншого методу, керівництво фірми повинне визначити, що воно хоче одержати в результаті оцінки, з якою метою оцінка проводиться. У цьому випадку керівництво Завдання ТОВ «ІПЛІКС» – проведення регулярної щорічної оцінки персоналу при стабільному розвитку організації. Відповідно, у ході оцінних заходів необхідно буде з'ясувати потенціал тих або інших співробітників (тому що кількісні і якісні досягнення їхньої роботи вже оцінюються й знаходять своє вираження в доходах всієї фірми і якості обслуговування клієнтів), їхня здатність до подальшого розвитку й удосконалювання, їхньої здатності й бажанню пропонувати й втілювати в життя нові ідеї, тому що виходячи саме з від цих якостей в умовах сучасних динамічно мінливих ринкових умов залежить продуктивність і успіх діяльності будь-якого підприємства. Для оцінки цих якостей співробітників ТОВ «ІПЛІКС» найбільш прийнятний і ефективним методом є комплексна оцінка на основі бальної системи.
Етап 5. Реалізація, контроль і зворотний зв'язок	Після остаточного вибору комплексного методу як найбільше оптимальне рішення для оцінки персоналу начальник видає наказ про проведення оцінки службовців за допомогою обраного методу. Після проведення оцінки за допомогою обраного методу складається звіт про проведення оцінки. На підставі результатів приймаються управлінські рішення про просування працівників, про зміни в системі мотивації, навчання, наймання й звільнення й безліч інших важливих питань, пов'язаних з керуванням офісів продажів і обслуговування абонентів.

Джерело: складено автором

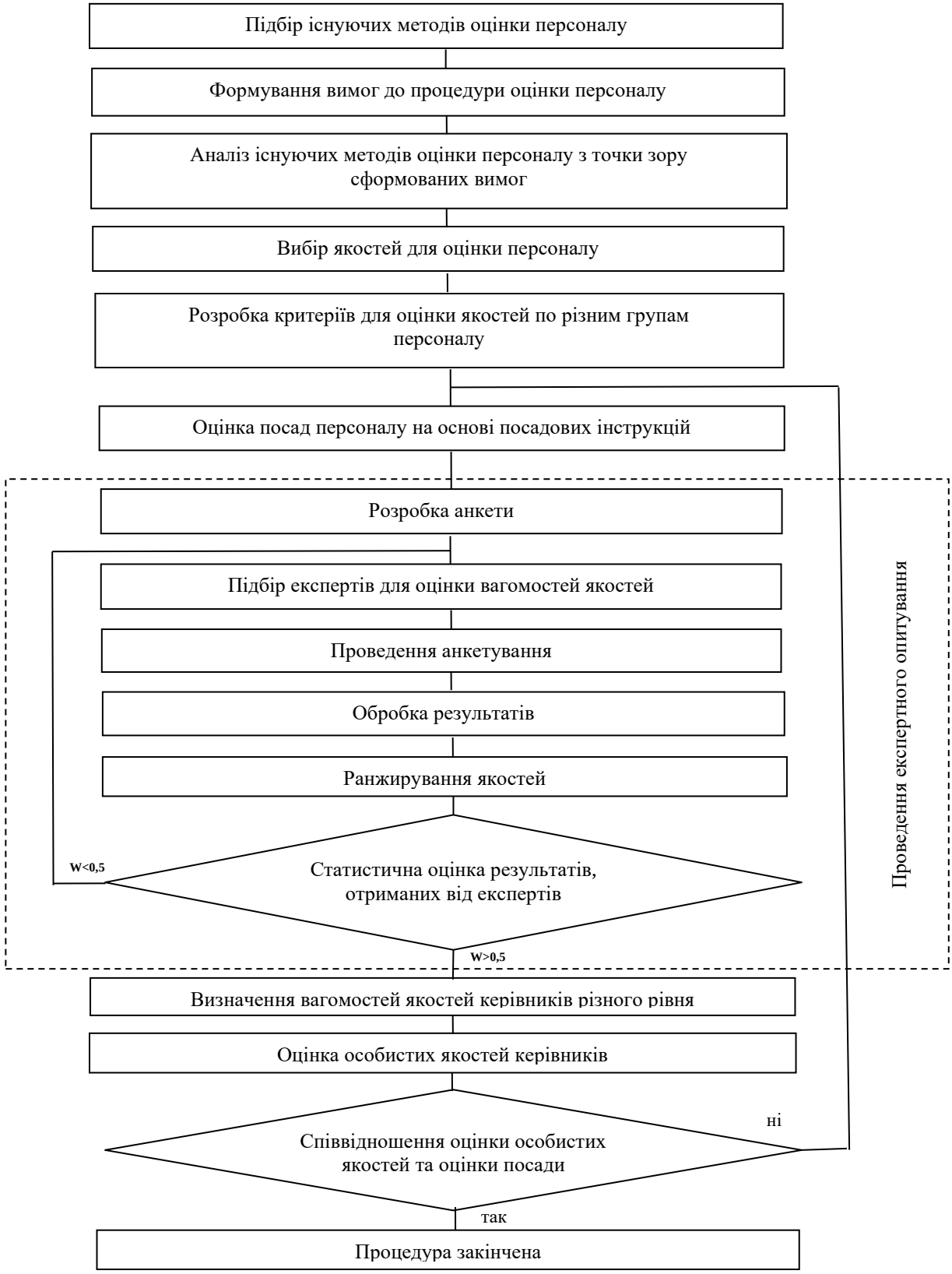

Рисунок Б.2 – Алгоритм розробки процедури оцінки персоналу ТОВ «ІПЛІКС»

Джерело: складено автором

Таблиця Б.2 – Критерії груп якостей для керівників нижньої ланки

Показник	Опис
1	2
1. Рівень кваліфікації:	1.1. Кваліфікація робітника не відповідає вимогам посади, робітник не знає документів, які регламентують службову діяльність, не має здатності до творчого використання професійного досвіду
	1.2. Кваліфікація робітника не відповідає вимогам посади, але робітник знає документи, які регламентують службову діяльність
	1.3. Кваліфікація робітника відповідає вимогам посади, робітник знає документи, які регламентують службову діяльність, але не має здатності до творчого використання професійного досвіду
	1.4. Кваліфікація робітника відповідає вимогам посади, робітник знає документи, які регламентують службову діяльність, має здатність до творчого використання професійного досвіду
2. Ділові якості:	2.1. Робітник неорганізований, безвідповідальний та безініціативний
	2.2. Робітник не організований, але ініціативний
	2.3. Робітник організований, відповідальний, але безініціативний
	2.4. Робітник організований, відповідальний та ініціативний
3. Працездатність:	3.1. Робітник не має почуття особистої відповідальності за доручену справу, має низький рівень працьовитості
	3.2. Робітник не має почуття особистої відповідальності, але намагається виконувати доручену справу
	3.3. Робітник має почуття особистої відповідальності, працьовитий, намагається виконувати доручену справу
	3.4. Робітник має почуття особистої відповідальності, працьовитий і в повному обсязі виконує доручену справу
4. Якість виконання роботи:	4.1. Виконані робітником документи потребують серйозної доробки старшого за посадою, робітник систематично допускає помилки, які ведуть до зриву термінів виконання роботи, браку в роботі
	4.2. Виконані робітником документи можна прийняти за основу, але вони ще потребують доробки старшого за посадою, робітник допускає незначні дефекти та помилки, що зазвичай не призводить до зриву термінів виконання роботи, браку в роботі
	4.3. Виконані робітником документи в основному відповідають вимогам, як правило не потребують доробки старшого за посадою, робітник гарно виконує передбачені посадовою інструкцією обов’язки
	4.4. Виконані робітником документи відповідають вимогам, не потребують доробки старшого за посадою, робітник чітко виконує передбачені посадовою інструкцією обов’язки

Продовження таблиці Б.2

1	2
5. Участь в інноваційній діяльності:	5.1. Робітник приймає участь в інноваційній діяльності
	5.2. Робітник не вміє побачити нове, але підтримує новаторів у впровадженні нововведень
	5.3. Робітник уміє побачити нове, підтримує новаторів, але нерішучий у впровадженні нововведень
	5.4. Робітник уміє побачити нове, підтримує новаторів, рішучий у впровадженні нововведень, здатен піти на обґрунтований ризик
6. Дисциплінованість:	6.1. Робітник постійно порушує дисципліну
	6.2. Робітник систематично допускає порушення трудової, технологічної та виконавчої дисципліни
	6.3. Робітник інколи допускає порушення трудової, технологічної та виконавчої дисципліни
	6.4. Робітник дисциплінований
7. Психологічна сумісність:	7.1. Робітник психологічно не сумісний з колективом, не правильно будує взаємовідносини із співробітниками організації, в результаті чого вносить нервозність у робочі відносини, витрачає свій та інших робітників робочий час на рішення питань, які за нормальних ділових умов виникати не повинні
	7.2. Робітник психологічно сумісний з колективом, але допускає окремі випадки неправильних взаємовідносин у роботі, що призводять до втрат його та інших робітників робочого часу для вирішення питань, які виникли в результаті неправильних взаємовідносин;
	7.3. Робітник психологічно сумісний з колективом, але допускає окремі випадки неправильних взаємовідносин у роботі, що зазвичай не призводить до втрат його та інших робітників робочого часу
	7.4. Робітник психологічно сумісний з колективом, правильно будує робочи взаємовідносини

Джерело: складено автором

Таблиця Б.3 – Критерії груп якостей для керівників середньої ланки

Показник	Опис
1	2
1. Рівень кваліфікації:	1.1. Кваліфікація керівника не відповідає вимогам посади, керівник не виконує належним чином своїх посадових обов’язків
	1.2. Кваліфікація керівника не відповідає вимогам посади, яку займає, але керівник має достатній досвід роботи й постійно працює над підвищенням рівня знань
	1.3. Кваліфікація керівника відповідає вимогам посади, яку займає, керівник має достатній досвід роботи й постійно працює над підвищенням рівня знань

Продовження таблиці Б.3

1	2
	1.4. Кваліфікація керівника відповідає вимогам посади, яку займає, керівник має достатній досвід роботи й постійно працює над підвищенням рівня знань, надає корисні поради з технічних, технологічних, економічних питань та щодо організації праці
2. Ділові якості:	2.1. Невміння розподіляти завдання за здібностями виконавців, невміння бачити нове у своїй та інших організаціях
	2.2. Невміння розподіляти завдання за здібностями виконавців, але вміння бачити нове
	2.3. Вміння розподіляти завдання за здібностями виконавців, уміння переконувати у вірності свої рішень, але невміння побачити нове
	2.4. Вміння розподіляти завдання за здібностями виконавців, уміння бачити нове у своїй та інших організаціях, уміння переконувати у вірності своїх рішень
3. Працездатність:	3.1. Керівник не вміє планувати свою роботу, не доводить у строк почату справу до кінця, не вимогливий до себе
	3.2. Керівник не вміє планувати свою роботу, але вміє доводити у строк почату справу до кінця, вимогливий до себе
	3.3. Керівник вміє планувати свою роботу, доводить у строк почату справу до кінця, але не вимогливий до себе
	3.4. Керівник вміє планувати свою роботу, доводить у строк почату справу до кінця, вимогливий до себе.
4. Якість виконання роботи:	4.1. Керівник систематично допускає помилки, які ведуть до зриву термінів виконання роботи, брак в роботі
	4.2. Керівник допускає незначні дефекти та помилки, що зазвичай не призводить до зриву термінів виконання роботи, брак в роботі
	4.3. Керівник виконує передбачені посадовою інструкцією обов’язки , але якість кінцевого результату недостатньо задовільна;
	4.4. Керівник чітко виконує передбачені посадовою інструкцією обов’язки, якість кінцевого результату досить висока
5. Участь в інноваційній діяльності:	5.1. Керівник не приймає участі в удосконаленні виробництва та управління підрозділом (організацією)
	5.2. Керівник приймає участь в удосконаленні виробництва та управління підрозділом (організацією), має творчий план та активно працює над ним, вносить раціоналізаторські пропозиції або пропонує до розробки теми, які актуальні для організації
	5.3. Керівник приймає участь в удосконаленні виробництва та управління підрозділом (організацією), має творчий план та активно працює над ним, вносить раціоналізаторські пропозиції або пропонує до розробки теми, які актуальні для організації, приймає активну участь у впровадженні у виробництво раціоналізаторських пропозицій або творчих розробок

Продовження таблиці Б.3

1	2
	5.4. Керівник приймає участь в удосконаленні виробництва та управління підрозділом (організацією), має творчий план та активно працює над ним, вносить раціоналізаторські пропозиції або пропонує до розробки теми, які актуальні для організації. Приймає активну участь у впровадженні у виробництво раціоналізаторських пропозицій або творчих розробок, при цьому впровадження раціоналізаторських пропозицій, творчих розробок або винаходів приносить організації прибуток
6. Дисциплінованість:	6.1. Керівник систематично порушує дисципліну
	6.2. Керівник не дисциплінований, але вимагає дотримання дисципліни підлеглими
	6.3. Керівник дисциплінований, але не вимагає дотримання дисципліни підлеглими
	6.4. Керівник дисциплінований, вимагає дотримання дисципліни підлеглими, вміє підтримувати дисципліну
7. Психологічна сумісність:	7.1. Керівник не цікавиться підлеглими, не прагне спілкуватися з ними, не вміє чітко, ясно та в доступній формі виражати свою думку
	7.2. Керівник спілкується з підлеглими, але не вміє чітко, ясно та в доступній формі виражати свою думку
	7.3. Керівник спілкується з підлеглими, вміє чітко, ясно та в доступній формі виражати свою думку, але не здатний створювати добрі взаємовідносини з усіма працівниками
	7.4. Керівник спілкується з підлеглими, вміє чітко, ясно та в доступній формі виражати свою думку, але не здатний створювати добрі взаємовідносини з усіма працівниками, здійснює індивідуальний підхід в залежності від стану підлеглих

Джерело: складено автором

Таблиця Б.4 – Критерії груп якостей для керівників вищої ланки

Показники	Опис
1	2
1. Рівень кваліфікації:	1.1. Кваліфікація керівника не відповідає вимогам посади, керівник не виконує належним чином своїх посадових обов’язків
	1.2. Кваліфікація керівника не відповідає вимогам посади, яку займає, але керівник має достатній досвід роботи й постійно працює над підвищенням рівня знань
	1.3. Кваліфікація керівника відповідає вимогам посади, керівник має достатній досвід роботи й постійно працює над підвищенням рівня знань

Продовження таблиці Б.4

1	2
	1.4. Кваліфікація керівника відповідає вимогам посади, керівник має достатній досвід роботи й постійно працює над підвищенням рівня знань, надає корисні поради з технічних, технологічних, економічних питань та щодо організації праці
2. Дисциплінованість:	2.1. Керівник невимогливий, не вміє підтримувати дисципліну та відстоювати інтереси справи
	2.2. Керівник невимогливий, не вміє підтримувати дисципліну, але немає порушень трудової дисципліни
	2.3. Керівник вимогливий, дисциплінований, але не може підтримувати дисципліну
	2.4. Керівник вимогливий, дисциплінований, може підтримувати дисципліну та відстоювати інтереси справи
3. Працездатність:	3.1. Керівник планує свою роботу, але не доводить у строк почату справу до кінця
	3.2. Керівник не вміє планувати свою роботу, доводить у строк почату справу до кінця, але не вимогливий до себе
	3.3. Керівник вміє планувати свою роботу, доводить у строк почату справу до кінця, але не вимогливий до себе
	3.4. Керівник вміє планувати свою роботу, доводить у строк почату справу до кінця, вимогливий до себе
4. Якість виконання робіт:	4.1. Невміння працювати з документами та інформацією, не виконуються планові завдання
	4.2. Вміння працювати з документами та інформацією, але не виконуються планові завдання
	4.3. Невміння працювати з документами та інформацією, але виконуються планові завдання
	4.4. Вміння працювати з документами та інформацією, виконуються планові завдання
5. Ділові якості:	5.1. Незнання технології, економіки, менеджменту підприємства, організації праці, маркетингу, не має почуття перспективи у розвитку організації, схильний до ризику
	5.2. Знання технології, економіки, менеджменту підприємства, організації праці, маркетингу, має почуття перспективи у розвитку організації, не схильний до ризику
	5.3. Знання технології, економіки, менеджменту підприємства, організації праці, маркетингу, має почуття перспективи у розвитку організації, схильний до ризику
	5.4. Знання технології, економіки, менеджменту підприємства, організації праці, маркетингу, має почуття перспективи у розвитку організації, схильний до виправданого ризику, налагоджує взаємовідносини з іншими сферами зовнішнього середовища організації, вміє проводити ділові наради
6. Участь в інноваційній діяльності:	6.1. Керівник не знаходить шляхи до підвищення ефективності роботи підприємства, не бажає обирати нові методи, технології

Продовження таблиці Б.4

1	2
	6.2. Керівник не знаходить шляхи до підвищення ефективності роботи підприємства, але обирає нові методи, технології
	6.3. Керівник не розглядає нові методи та технології, але знаходить шляхи до підвищення ефективності роботи підприємства
	6.4. Керівник знаходить шляхи до підвищення ефективності роботи підприємства, обирає нові методи, технології, впроваджує інновації та новітні технології
7. Психологічна сумісність:	7.1. Керівник не вміє створити згуртований колектив, підібрати, розставити та закріпити кадри, не цікавиться підлеглими
	7.2. Керівник вміє підібрати, розставити та закріпити кадри, але не вміє створити згуртований колектив
	7.3. Керівник вміє створити згуртований колектив, підібрати, розставити та закріпити кадри, але не цікавиться підлеглими
	7.4. Керівник вміє створити згуртований колектив, підібрати, розставити та закріпити кадри, цікавиться підлеглими, вміє працювати з керівниками інших організацій

Джерело: складено автором

1. Постановка мети дослідження.
Експертний підхід має більші можливості за рішенням завдань, що не піддаються рішенню звичайним аналітичним способом: вибір кращого варіанту рішення серед наявних; прогнозування розвитку процесу; пошук можливого рішення складних завдань; перед початком експертного дослідження чітко визначається його ціль, проблема та формулюється відповідне питання для експертів

2. Вибір форми дослідження, визначення бюджету проекту.
Після вибору методу експертного оцінювання можна визначити витрати на процедуру, які включають: Оплата експертів, оренда приміщення, канцтовари, оплата фахівця із проведення й аналізу результатів експертизи.

3. Підготовка інформаційних матеріалів.
Експерти, перед винесенням судження, різнобічно розглядають представлену проблему, для чого необхідно підготувати інформаційні матеріали з описом проблеми, наявні статистичні дані, довідкові матеріали.

4. Підбір експертів.
Експерти повинні мати досвід в областях, що відповідають розв’язуваним завданням. При підборі експертів враховується момент особистої зацікавленості, що може стати істотною перешкодою для одержання об’єктивного судження.

5. Проведення експертизи.
Проведення процедури відрізняється залежно від використаного методу. Загальні рекомендації: перешкоджати тиску авторитетів (експерт часто боїться суперечити думці більшості або найповажаніший фахівців); установити й дотримуватися регламенту. Збільшення часу на ухвалення рішення понад оптимальний не підвищує точність відповіді.

6. Статистичний аналіз результатів.
Після одержання відповідей експертів проводиться їхня оцінка, що дозволяє: оцінити погодженість думок експертів. При відсутності значимої погодженості експертів виявляються причини непогодженості (наявність груп) і визначається відсутність погодженої думки (незначні результати); оцінити помилку дослідження; побудувати модель властивостей об’єкта на основі відповідей експертів (для аналітичної експертизи).

7. Підготовка звіту з результатами експертного оцінювання.
У звіті вказується мета дослідження, склад експертів, отримана оцінка й статистичний аналіз результатів.

Рисунок Б.3 – Етапи експертного оцінювання

Джерело: складено автором

Анкета

«Оцінка персоналу»

П.І.Б._____

Місце роботи_____

Посада_____

Оцініть, будь ласка, вагомість кожного з нижче приведених показників, що впливають на підбір та розстановку кадрів управлінського персоналу

Показники оцінюються за 7-бальною шкалою

№ з/п	Показники	Оцінка		
		Фахівець	Менеджер	Керівник підприємства
1	Рівень кваліфікації			
2	Ділові якості			
3	Працездатність			
4	Якість виконання робіт			
5	Участь в інноваційній діяльності			
6	Дисциплінованість			
7	Психологічна сумісність			

Дякуємо за участь в анкетуванні!

Рисунок Б.4 – Анкета «Оцінка персоналу» ТОВ «ІПЛІКС»

Джерело: складено автором

Таблиця Б.5 – Групи якостей за рангами для керівників (менеджерів) вищої ланки

№ з/п	Показники	Ранг		
		Керівники низової ланки	Керівники середньої ланки	Керівники вищої ланки
1	Рівень кваліфікації	3	5	3
2	Ділові якості	6	4	1
3	Працездатність	1	6	2
4	Якість виконання роботи	2	2	4
5	Участь в інноваційній діяльності	7	7	5
6	Дисциплінованість	5	3	7
7	Психологічна сумісність	4	1	6

Джерело: складено автором

Таблиця Б.6 – Визначення вагомості груп якостей для керівників (менеджерів) вищої ланки

Показники	Експерти					Середнє значення вагомості
	1	2	3	4	5	
Рівень кваліфікації	0,15	0,15	0,15	0,14	0,14	0,15
Ділові якості	0,16	0,15	0,16	0,16	0,13	0,15
Працездатність	0,16	0,14	0,16	0,15	0,14	0,15
Якість виконання роботи	0,14	0,16	0,14	0,14	0,12	0,14
Участь в інноваційній діяльності	0,13	0,15	0,14	0,12	0,15	0,14
Дисциплінованість	0,14	0,14	0,14	0,15	0,16	0,15
Психологічна сумісність	0,12	0,11	0,11	0,14	0,16	0,13

Джерело: складено автором

Таблиця Б.7 – Визначення рангів груп якостей для керівників (менеджерів) вищої ланки

Показники	Експерти					Сума	Δi	Δi^2
	1	2	3	4	5			
Рівень кваліфікації	3	3	3	6	6	21	1	1
Ділові якості	1	4	1	1	1	8	-12	144
Працездатність	2	5	2	2	2	13	-7	49
Якість виконання роботи	4	1	4	4	5	18	-2	4
Участь в інноваційній діяльності	6	2	6	7	7	28	8	64
Дисциплінованість	5	6	5	3	3	22	2	4
Психологічна сумісність	7	7	7	5	4	30	10	100

Таблиця Б.8 – Визначення вагомості груп якостей для керівників (менеджерів) низової ланки

Показники	Експерти					Середнє значення вагомості
	1	2	3	4	5	
Рівень кваліфікації	0,15	0,14	0,15	0,14	0,16	0,15
Ділові якості	0,15	0,16	0,15	0,15	0,15	0,15
Працездатність	0,17	0,15	0,16	0,15	0,15	0,16
Якість виконання роботи	0,12	0,13	0,13	0,14	0,13	0,13
Участь в інноваційній діяльності	0,14	0,14	0,12	0,14	0,12	0,13
Дисциплінованість	0,15	0,14	0,16	0,15	0,17	0,15
Психологічна сумісність	0,12	0,14	0,13	0,13	0,12	0,13

Джерело: складено автором

Таблиця Б.9 – Визначення рангів груп якостей для керівників (менеджерів) нижньої ланки

Показники	Експерти					Сума	Δi	Δi^2
	1	2	3	4	5			
Рівень кваліфікації	3	3	3	6	2	17	-3	9
Ділові якості	2	1	4	1	3	11	-9	81
Працездатність	1	2	1	2	4	10	-10	100
Якість виконання роботи	7	7	5	5	5	29	9	81
Участь в інноваційній діяльності	5	6	7	4	6	28	8	64
Дисциплінованість	4	5	2	3	1	15	-5	25
Психологічна сумісність	6	4	6	7	7	30	10	100

Джерело: складено автором

Таблиця Б.10 – Бланк оцінювання генерального директора

Показники	Вагомість	Бали	Оцінка	Питома вага
Рівень кваліфікації	0,15	4	0,58	0,15
Ділові якості	0,15	4	0,61	0,16
Працездатність	0,15	4	0,60	0,16
Якість виконання роботи	0,14	4	0,56	0,15
Участь в інноваційній діяльності	0,14	3	0,41	0,11
Дисциплінованість	0,15	4	0,58	0,15
Психологічна сумісність	0,13	4	0,51	0,13
Всього	1,00		3,86	1,00

Джерело: складено автором

Таблиця Б.11 – Бланк оцінювання менеджера з продажів

Показники	Вагомість	Бали	Оцінка	Питома вага
Рівень кваліфікації	0,15	3	0,45	0,13
Ділові якості	0,15	4	0,60	0,18
Працездатність	0,16	3	0,48	0,14
Якість виконання роботи	0,13	3	0,39	0,11
Участь в інноваційній діяльності	0,13	3	0,39	0,12
Дисциплінованість	0,15	4	0,60	0,18
Психологічна сумісність	0,13	4	0,52	0,15
Всього	1,00		3,43	1,00

Джерело: складено автором

Таблиця Б.12 – Розподіл функцій та обов'язків генерального директора ТОВ «ІПЛІКС»

№ з/п	Функції та службові обов'язки	Показник
1	2	3
1	Здійснення керівництва фінансовою й господарською (професійною) діяльністю Товариства	1
2	Забезпечення дотримання законності в діяльності Товариства й здійсненні його господарсько-економічних зв'язків	1
3	Забезпечення виконання всіх ліцензійних вимог при здійсненні діяльності Товариства відповідно до законодавства	2
4	Організація роботи й ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів, напрямок їхньої діяльності	7
5	Організація виробничо-господарської діяльності Товариства на основі широкого використання новітньої техніки й технології, організація розробки й впровадження новітніх прогресивних технологій здійснення робіт Товариством	1
6	Захист майнових інтересів Товариства в суді, арбітражі, органах державної влади й керування	3
7	Вживання заходів по забезпеченню Товариства кваліфікованими кадрами, раціональному використанню й розвитку їхніх професійних знань і досвіду, створенню безпечних і сприятливих для життя й здоров'я умови праці	3
8	Забезпечення правильного сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, єдиноначальності й колегіальності в обговоренні й рішенні питань	3
9	Організація й контроль виконання підлеглими співробітниками своїх Посадових інструкцій	4
10	Підвищення свого професійного рівня	5
11	Виконання належним чином функцій, передбачених справжньою Посадовою інструкцією	1
12	Виконання інших виконавчо-розпорядницькі обов'язки з питань оперативно-господарської діяльності Товариства	6

Джерело: складено автором

Таблиця Б.13 – Розподіл функцій та обов'язків менеджера з продажів ТОВ «ІПЛІКС»

№ з/п	Функції та службові обов'язки	Показник
1	2	3
1	Здійснює розробку стратегій продажів підприємства для досягнення цілей компанії	1
2	Здійснює планування продажів підприємства відповідно до своєї діяльності	2
3	Очолює роботу по пошуку нових клієнтів	1
4	Підтримує та розвиває відносин з існуючими клієнтами	2
5	Очолює роботу по проведенню переговорів та укладанню угод з новими клієнтами	4
6	Очолює роботу з проведення презентацій продукції або послуг перед потенційними клієнтами	2
7	Здійснює аналіз ринку та конкурентів для визначення стратегій продажів	5
8	Здійснює виконання плану продажів та досягнення поставлених цілей	7
9	Забезпечує законність, своєчасність і правильність оформлення документів з продажів	5
10	Бере участь у розробці та впровадженні інноваційної діяльності з продажів продукції	1
11	Вносить на розгляд керівництва підприємства пропозиції по поліпшенню його діяльності	3
12	Повідомляє генерального директора підприємства про всі виявлені недоліки в роботі з менеджерами із продажів підприємства з обов'язковим поясненням причин їхнього виникнення	4

Джерело: складено автором

Таблиця Б.14 – Питома вага за посадами генерального директора та менеджера з продажів

Показник	Посада			
	Генеральний директор		Менеджер з продажів	
	Кількість	Питома вага	Кількість	Питома вага
Рівень кваліфікації	1	0,08	4	0,28
Ділові якості	2	0,15	4	0,22
Працездатність	3	0,23	1	0,06
Якість виконання робіт	3	0,23	3	0,17
Участь в інноваційній діяльності	1	0,08	1	0,06
Дисциплінованість	1	0,08	3	0,17
Психологічна сумісність	1	0,08	1	0,06
Сума	13		18	

Джерело: складено автором

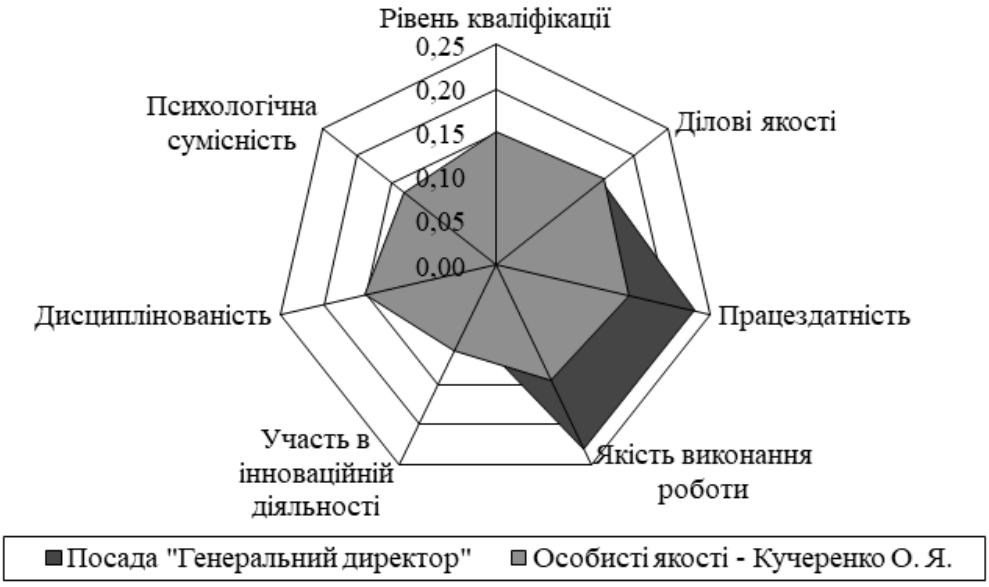

Рисунок Б.5 – Радар відповідності особистих якостей генерального директора вимогам посади

Джерело: складено автором

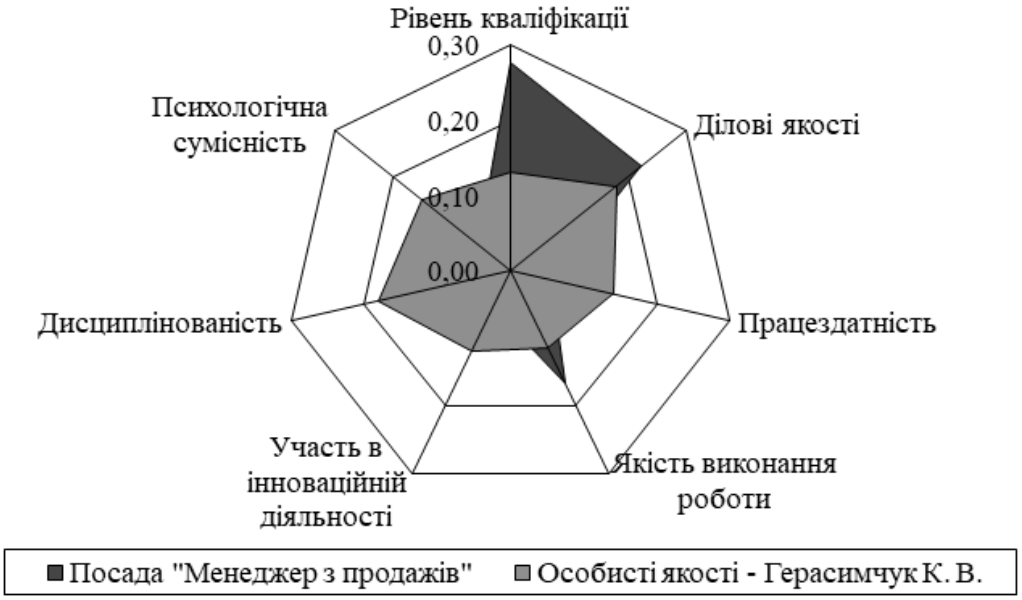

Рисунок Б.6 – Радар відповідності особистих якостей менеджера з продажів вимогам посади

Джерело: складено автором

Таблиця Б.15 – Площі посад та особистих якостей керівників (менеджерів)

Посада	Площі, відн. од.	
	посади	особистих якостей керівників (менеджерів)
Генеральний директор	628,85	668,33
Менеджер з продажів	607,73	666,95

Джерело: складено автором

Таблиця Б.16 – Різниця площ посад та особистих якостей керівників (менеджерів)

Посада керівника	Особисті якості керівників (менеджерів)	
	Кучеренко О. Я.	Герасимчук К. В.
Генеральний директор	-39,48	-60,59
Менеджер з продажів	-38,09	-59,22

Джерело: складено автором

Таблиця Б.17 – Індивідуальний план розвитку менеджера з продажів ТОВ «ІПЛІКС»

Цілі	Термін виконання	Метод досягнення поставленої цілі	Методи здійснення контролю
1	2	3	4
Покращення комунікацій ТОВ «ІПЛІКС» у соціальних мережах	04.05.24-06.05.24 р.	SMM-стратегія. Розробка ефективної стратегії соціальних мереж (SMM) для залучення нових клієнтів, збільшення свідомість про бренд та збільшення залученість аудиторії. Створити профілі компанії на популярних платформах соціальних медіа, таких як Facebook, Instagram, або Twitter	Зворотній зв’язок з генеральним директором

Продовження таблиці Б.17

1	2	3	4
Виведення e-mail розсилок на новий рівень	07.05.24-10.05.24 р.	Зберігання адрес електронної пошти клієнтів підприємства та використання їх для розсилки регулярних новин, пропозицій та акцій. Надсилання персоналізованих листів з важливою інформацією, що може зацікавити клієнтів	Зворотній зв’язок з генеральним директором
Реклама в Інтернеті	11.05.24-21.05.24 р.	Використання Google Ads або Facebook Ads для реклами падприємства онлайн. Спрямування реклами на цільову аудиторію підприємства, використовуючи географічне спрямування, інтереси та поведінку користувачів	Перевірка рекламних оголошень генеральним директором
Відео-контент	22.05.24-25.05.24 р.	Створення коротких відеороликів з метою демонстрації продукції або послуг, і публікація їх на таких платформах як YouTube або Instagram. Відео-контент може бути більш привабливим та ефективним у привертанні уваги, ніж текстовий контент	Перевірка відеороликів генеральним директором
Аналіз результатів	30.05.24 р.	Використання аналітичних інструментів, таких як Google Analytics, для відстеження ефективності маркетингових зусиль бізнесу	Зворотній зв’язок з генеральним директором

Продовження таблиці Б.17

1	2	3	4
Підвищення кваліфікації	01.06.24-15.06.24 р.	Опанувати онлайн-курс Створіть свій магазин електронної комерції за допомогою Shopify, який розміщено на освітній платформі COURSERA	Іменований сертифікат
Розробити проєкт сайту ТОВ «ІПЛІКС» для електронної комерції	16.06.24-20.06.24 р.	Цифрова платформа Shopify пропонує широкий спектр функцій для створення та управління онлайн-магазинами	Зворотній зв'язок з генеральним директором та перевірка проєкту сайту
Збільшення продажів ТОВ «ІПЛІКС» через інтернет-ресурси	30.06.24 р.	Стратегія простого веб-маркетингу ефективний інструмент для залучення нових клієнтів та збільшення продажів, зберігаючи при цьому бюджет на мінімальному рівні, тренінги	Зворотній зв'язок з генеральним директором

Джерело: складено автором

Таблиця Б.18 – Дані для аналізу ефективності системи оцінки персоналу ТОВ «ІПЛІКС»

№ п/п	Показник	Рівень показника	
		01.01.2023 р.	01.01.2024 р. (прогноз)
1	Виручка від продажів, тис. грн.	2523,3	3583,5
2	Чисельність робітників, чол.	9	10
3	Середня трудомісткість одиниці продукції, чол./тис. грн. (стр. 2 : стр. 1)	0,004	0,003
4	Річний фонд оплати праці, тис. грн.	1800	2520
5	Середньорічна оплата праці 1 працівника, тис. грн.	200	252
6	Нарахування преміальних, %	14	16

Джерело: складено автором