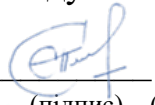


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

 Ланська С.П.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«18» грудня 2023 р.

«Оцінка персоналу організації: мультиваріантний підхід»

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

(назва освітньо-професійної програми)

Лівінцевої Ольги Дмитрівни

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

Науковий керівник:

Ланська С.П., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

Рецензент:

Савченко Е.О., к.е.н., доцент,

ТОВ «СТИРОЛБІОФАРМ», директор

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою добре 86 В

Секретар ЕК 

«18» січня 2024 р.

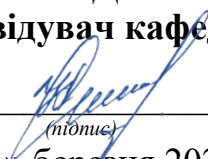
Київ – 2024

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Шифр та назва спеціальності 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.екон. наук, професор,
(науковий ступінь, вчене звання)


_____ **Світлана КАЛІНІНА**
(ПІБ завідувача кафедри)

«01» березня 2023 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Лівінцева Ольга Дмитрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Оцінка персоналу організації: мультिवаріантний підхід
керівник роботи Ланська Світлана Петрівна, к.екон.наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Маріупольського державного університету від
«20» вересня 2023 р. №129

2. Строк подання здобувачем роботи грудень 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методологічних основ оцінювання персоналу в системі управління людськими ресурсами та розробка науково-практичних рекомендацій щодо впровадження мультिवаріантного підходу до оцінки персоналу на мікрорівні.

Об'єктом дослідження є процес оцінки персоналу організації з впровадженням мультिवаріантного підходу щодо його реалізації.

Предметом дослідження теоретичні та організаційно-економічні аспекти здійснення оцінки персоналу в умовах мультिवаріантності прийняття рішень.









4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1: Розкрити теоретичні аспекти організації процесу оцінювання персоналу.

Розділ 2: Дослідити особливості використання методів оцінки персоналу в організації (ФОП Ринденко М.О.).

Розділ 3: Визначити напрямки вдосконалення системи оцінки персоналу організації

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ланська С.П., доцент кафедри економіки праці МДУ	01.03.2023 	29.05.2023 
2	Ланська С.П., доцент кафедри економіки праці МДУ	19.05.2023 	28.08.2023 
3	Ланська С.П., доцент кафедри економіки праці МДУ	28.08.2023 	17.11.2023 
Висновки, список джерел, додатки	Ланська С.П., доцент кафедри економіки праці МДУ	17.11.2023 	15.12.2023 

6. Дата видачі завдання: «01» березня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	дослідити підходи до визначення змісту оцінювання персоналу	Березень 2023 р.	виконано
2	визначити взаємозв'язок оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом	Квітень 2023 р.	виконано
3	узагальнити методи оцінювання персоналу на основі комплексного підходу	Травень 2023 р.	виконано
4	надати організаційно-економічну характеристику діяльності організації – ФОП Ринденко М.О.	Червень 2023 р.	виконано
5	проаналізувати складові системи управління персоналом у ФОП Ринденко М.О.	Липень 2023 р.	виконано
6	дослідити систему оцінки персоналу у ФОП Ринденко М.О.	Серпень 2023 р.	виконано
7	виокремити перспективні напрямки удосконалення системи управління персоналом у сучасних умовах з урахуванням цифровізаційного аспекту	Вересень 2023 р.	виконано
8	запропонувати важелі формування системи оцінювання персоналу на основі мультिवаріантного підходу	Жовтень 2023 р.	виконано
9	обґрунтувати трансформаційні зміни в забезпеченні оцінки персоналу організації (у ФОП Ринденко М.О.)	Листопад 2023 р.	виконано

Здобувач


(підпис)Лівінцева О.Д.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)Ланська С.П.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1 Підходи до визначення змісту оцінювання персоналу	10
1.2 Взаємозв’язок оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом.....	18
1.3 Методи оцінювання персоналу: комплексний підхід	24
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (ФОП РИНДЕНКО М.О.)	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності організації – ФОП Ринденко М.О.	31
2.2 Аналіз складових системи управління персоналом у ФОП Ринденко М.О.	39
2.3 Дослідження системи оцінки персоналу в організації.....	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	51
3.1 Удосконалення системи управління персоналом у сучасних умовах: цифровізаційний аспект	51
3.2 Формування системи оцінювання персоналу: мультиваріантний підхід	59
3.3 Трансформаційні зміни в забезпеченні оцінки персоналу в організації (у ФОП Ринденко М.О.).....	63
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	80

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

HR – human resources (англ.) – людські ресурси;

HRM – human resources management (англ.) – управління людськими ресурсами;

KPI – key performance indicators (англ.) – ключові показники ефективності;

ЄКТС – Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система;

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології;

ПЗ – програмне забезпечення;

УЛР – управління людськими ресурсами;

ФОП – фізична особа-підприємець.

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із головних завдань сучасних організацій є впровадження ефективних способів управління персоналом, що забезпечують активізацію людського чинника з максимізацією його участі у вирішенні поточних і стратегічних виробничих завдань. Саме використання ефективної системи управління людськими ресурсами є найважливішим резервом підвищення ефективності та продуктивності виробництва.

Одним із найбільш використовуваних інструментів управління є оцінка персоналу, яка дозволяє отримати інформацію щодо кількісних і якісних потреб організації у працівниках необхідної кваліфікації, рівня трудового потенціалу, психологічних і кваліфікаційних характеристик працівників, їх мотиваційних потреб тощо. Відповідна інформація забезпечує умови для прийняття ефективних управлінських рішень.

У сучасних умовах при здійсненні оцінки персоналу необхідно використовувати сучасні методи та інструменти, забезпечувати регулярність та незалежність процедур оцінювання, стимулюючи професійний і особистісний розвиток працівників. При цьому об'єктивною складовою управлінської діяльності досить часто є невизначеність умов прийняття рішень і їх багатоваріантність, що обумовлює доцільність врахування цієї складової в межах комплексної реалізації інструментів оцінювання на мікрорівні, зокрема щодо працівників.

Існує велика кількість опублікованих робіт, присвячених дослідженню окремих аспектів оцінювання персоналу та сучасних методів щодо його оцінки. Такі науковці, як І. Ансофф [49], В. Балабанова [2], В. Данюк [6], К. Дідур [8], П. Друкер [53], Г. Жосан [11], Н. Кириченко [11], О. Коваленко [18], А. Колот [19], І. Лойко [22], Ю. Опанасюк [28], О. Савчинський [33], Т. Сівашенко [35], Н. Скрипник [36], В. Соколовська [37], С. Філіппова [18], С. Цимбалюк [6; 29], Т. Шуллер [62], О. Ядранська [48] та ін. зробили значний внесок у вивчення цих питань. Незважаючи на значну кількість наукових

робіт, подальшого дослідження потребують практичні аспекти функціонування систем оцінки персоналу організацій у сучасних умовах, зокрема з врахуванням чинника багатоваріантності прийняття рішень. Тому дослідження конкретних умов реалізації функцій оцінки персоналу організації та пошук напрямків їх вдосконалення, зокрема з урахуванням аспекту мультिवаріантності, є вкрай актуальним.

Об'єктом дослідження є процес оцінки персоналу організації з впровадженням мультिवаріантного підходу щодо його реалізації.

Предметом дослідження теоретичні та організаційно-економічні аспекти здійснення оцінки персоналу на мікрорівні в умовах мультिवаріантності прийняття рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методологічних основ оцінювання персоналу в системі управління людськими ресурсами та розробка науково-практичних рекомендацій щодо впровадження мультिवаріантного підходу до оцінки персоналу на мікрорівні.

Відповідно до мети в роботі поставлено і вирішено такі *завдання*:

- дослідити підходи до визначення змісту оцінювання персоналу;
- визначити взаємозв'язок оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом;
- узагальнити методи оцінювання персоналу на основі комплексного підходу;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності організації – ФОП Ринденко М.О.;
- проаналізувати складові системи управління персоналом у ФОП Ринденко М.О.;
- дослідити систему оцінки персоналу в організації;
- виокремити перспективні напрямки удосконалення системи управління персоналом у сучасних умовах з урахуванням цифровізаційного аспекту;

- запропонувати важелі формування системи оцінювання персоналу на основі мультिवаріантного підходу;
- обґрунтувати трансформаційні зміни в забезпеченні оцінки персоналу в організації (у ФОП Ринденко М.О.).

Методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення економічної науки, публікації провідних українських і іноземних вчених з тематики дослідження. В роботі використано фундаментальні та спеціальні методи дослідження, зокрема метод діалектичного аналізу, аналізу й синтезу, метод наукового узагальнення, статистичного аналізу та ін.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні напрямків удосконалення системи оцінки персоналу організації в сучасних соціально-економічних умовах. Зокрема, виходячи з того, що поширення інформаційно-комунікаційних технологій прямим чином впливає на реалізацію всіх функцій управління персоналом, в т.ч. його оцінки, обґрунтовано створення та використання Банку інструментів оцінювання персоналу, а також запропоновано здійснювати трансформацію забезпечення оцінки персоналу на основі висококваліфікаційних вимог на мікрорівні.

Практичне значення роботи полягає у тому, що отримані результати дослідження становлять підґрунтя підвищення ефективності оцінки персоналу в системі управління людськими ресурсами на мікрорівні, зокрема у ФОП Ринденко М.О.

Кваліфікаційна робота є результатом самостійної роботи автора.

Публікації. За результатами дослідження автором взято участь Дванадцятій міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики», що відбулась в Одеському національному економічному університеті 8 вересня 2023 р.

Наукові результати роботи відображено у наступній публікації:

Ланська С.П., Лівінцева О.Д. Особливості сучасних технологій розвитку персоналу на мікрорівні. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та*

практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. 671 с., іл. С. 452-453 (Додаток А).

Наукова новизна отриманих результатів: обґрунтовано впровадження сучасних ІКТ в реалізацію функцій управління людськими ресурсами; запропоновано систему оцінки персоналу на основі мультिवаріантного підходу щодо прийняття рішень; розроблено Картку профільної підготовки фахівця з управління персоналом.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань і 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок, включаючи 10 таблиць, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Підходи до визначення змісту оцінювання персоналу

Конкурентоспроможна діяльність будь-яких підприємств (організацій) у сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидких темпів технічного прогресу має бути забезпечена відповідними ресурсами – як матеріальними, так і людськими. При цьому саме високий кваліфікаційний рівень персоналу здатен забезпечити прогресивний розвиток будь-якого бізнесу (справи).

При цьому з метою формування ефективної системи управління персоналом важливо враховувати велику кількість різних внутрішніх чинників, що характеризують загальний рівень розвитку системи управління та рівні компетентності працівників. Інформацію про ці складові можна отримати за допомогою аналізу кадрових процедур, що мають місце на підприємстві (в організації), однією із найважливіших складових яких є оцінка персоналу. Саме так цьому можна визначити обсяги потреб в працівниках певної кваліфікації, рівні сукупного та індивідуального трудового потенціалу, особливі якості кожного з працівників – професійні, особистісні, – мотиваційні важелі та потенційні можливості.

Отримана інформація дозволяє вирішувати значний спектр кадрових завдань і забезпечувати комплексний підхід до прийняття управлінських рішень на різних рівнях. В умовах економічної нестабільності важливість оцінки персоналу набуває особливого значення, оскільки саме під час кризи з мінімізацією витрат на персонал знижується заробітна плата, має місце скорочення чисельності працівників, а кожний працівник розглядається як окрема одиниця для інвестування фінансового капіталу. Тому, щоб здійснювати ефективні капіталовкладення, важливо чітко усвідомлювати значущість кожного працівника в умовах загострення потреби збереження найбільш ефективних з них.

Ефективна оцінка персоналу є основою більшості кадрових процедур: планування чисельності, пошуку та найму, кадрових структурних змін і переміщень, морального та матеріального стимулювання, підвищення кваліфікації працівників тощо. Успішна реалізація кожної з цих складових залежить від ефективності функціонування каналу зворотного зв'язку, що розглядається як процес оцінки суб'єктом управління відповідності певного об'єкта існуючим вимогам або стандартам.

Таким чином, чим більш об'єктивною є оцінка та достовірною інформація, яку отримує суб'єкт управління, тим вищою буде ефективність впливу на об'єкт, а отже швидше та з меншими витратами буде досягнуто мету управління.

Оцінка персоналу виступає засобом реалізації як цілей кадрової політики, так і цілей функціонування всього підприємства (організації).

Оцінці персоналу як одному з найважливіших елементів системи управління людськими ресурсами присвячено велику кількість наукових і дослідницьких робіт українських та зарубіжних учених. В цілому, оцінка персоналу передбачає пошук інструментів та процес порівняння певних характеристик (кваліфікаційного рівня, професійних якостей, результатів праці тощо) працівника, зайнятого в системі соціально-трудових відносин, з конкретними вимогами (стандартами). При цьому сучасні дослідники по-різному розуміють зміст категорії «оцінка персоналу» – основні підходи наведено у табл. 1.1.

Таким чином, оцінка персоналу є достатньо широким поняттям, яке виокремлює в системі управління людськими ресурсами процеси, спрямовані на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, навичок (компетентностей) та інших якісних характеристик працівників підприємства (організації) вимогам їх робочих місць (посад), а також їх узгодженості з загальною стратегією розвитку господарюючого суб'єкту.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення категорії «оцінка персоналу»

Визначення	Автор
Оцінка персоналу – визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам виробничих завдань	Колот А. [19, с. 154]
Оцінка персоналу – елемент управління, система атестації персоналу, необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, що застосовується на підприємстві	Опанасюк Ю. [28, с. 135]
Оцінка персоналу – запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу	Завіновська Г. [12, с. 152]
Оцінка персоналу – порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними вимогами, еталонами, параметрами	Ткаченко А. [39, с. 169]
Оцінка персоналу – процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам	Савченко В. [32, с. 251]
Оцінка персоналу – процес дослідження і вимірювання певних професійно значущих характеристик чи досягнутих результатів професійної діяльності працівника (групи працівників) та порівняння їх зі встановленими параметрами (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо)	Цимбалюк С. [29, с. 10]
Оцінка персоналу – цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці тощо) працівників з відповідними параметрами, вимогами; це регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з точки зору, як досягнутих результатів, так і того, як їх досягнути або завдяки чому будуть досягнуті ці результати	Маркіна І. [25, с. 112]
Оцінка персоналу – цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця	Сівашенко Т. [35, с. 315]
Оцінка персоналу – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця	Балабанова Л. [2, с. 362]
Оцінка персоналу – цілеспрямований процес у системі ефективного управління, який спрямований на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади або робочого місця	Ядранська О. [48, с. 60]

Сфера застосування оцінки персоналу є доволі широкою. Результати оцінювання використовуються для вирішення таких кадрових завдань, як:

- добір і розподіл нових працівників;
- залучення людських ресурсів до кадрового резерву (в тому числі на нові посади);
- прогнозування кар'єрного просування працівників;
- удосконалення організації праці;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінка ефективності навчання працівників;
- раціоналізація засобів і методів праці, а також управлінських процедур;
- забезпечення ефективного функціонування системи трудової мотивації;
- оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників;
- демократизація менеджменту та вдосконалення структури управління.

В цілому, оцінювання працівників є комплексним творчим процесом, реалізація якого обумовлена своєю специфікою в кожному окремому підприємстві (організації). Однак принциповим для всіх суб'єктів господарювання є дотримання загальних вимог (принципів), які допоможуть забезпечити успішність процесу оцінювання.

До принципів оцінювання персоналу належать наступні [29; 8]:

- *обов'язковість* (для кожного члена колективу);
- *диференціація* (розробка окремих процедур та показників оцінювання для кожної професійної групи з урахуванням специфіки роботи працівників);
- *систематичність та регулярність* проведення;
- *комплексність і всебічність* (оцінювання працівників за всіма критеріями, що мають значення для вирішення конкретних завдань);
- *прозорість і зрозумілість* для всіх суб'єктів процесу оцінювання;

- *об'єктивність* (неупередженість оцінок);
- *зорієнтованість на результат* (використовується для прийняття управлінських рішень);
- *рентабельність проведення* (ефект від проведення оцінювання має перевищувати витрати на нього)
- *відповідність* поточним і стратегічним цілям і завданням підприємства.

В цілому, оцінювання працівників є складною системою взаємопов'язаних елементів, до яких належать:

- 1). зміст і предмет оцінювання, представлені сукупністю показників і критеріїв, стандартами та еталонами оцінювання;
- 2). методи збирання та оброблення інформації про працівників;
- 3). суб'єкт і об'єкт оцінювання;
- 4). процедура, що охоплює місце, порядок, періодичність і напрями використання результатів оцінювання [29, с. 21].

Взаємозв'язок основних складових системи оцінювання працівників наведено на рис. 1.1. Лише у разі належної уваги до кожного з цих елементів системи оцінювання можна розраховувати на її ефективність та корисність для підприємства (організації).

Необхідно також звернути увагу й на найбільш поширені проблеми, що можуть негативно впливати на об'єктивність та достовірність результатів оцінювання:

1. Недостатній рівень розробленості показників, методів та процедури оцінювання: типовою помилкою є неправильний вибір показників оцінювання – відсутність тісного зв'язку між завданням та змістом оцінювання.

2. Оцінювання за першим враженням (з першого погляду): проблема такої оцінки працівника може виникнути, перш за все, на етапі добору при оцінці претендентів на вакансії.

3. Ефект ореола: така оцінка, заснована на загальному враженні (позитивному чи негативному) про людину, дуже часто є недоречним узагальненням певних рис характеру працівника.

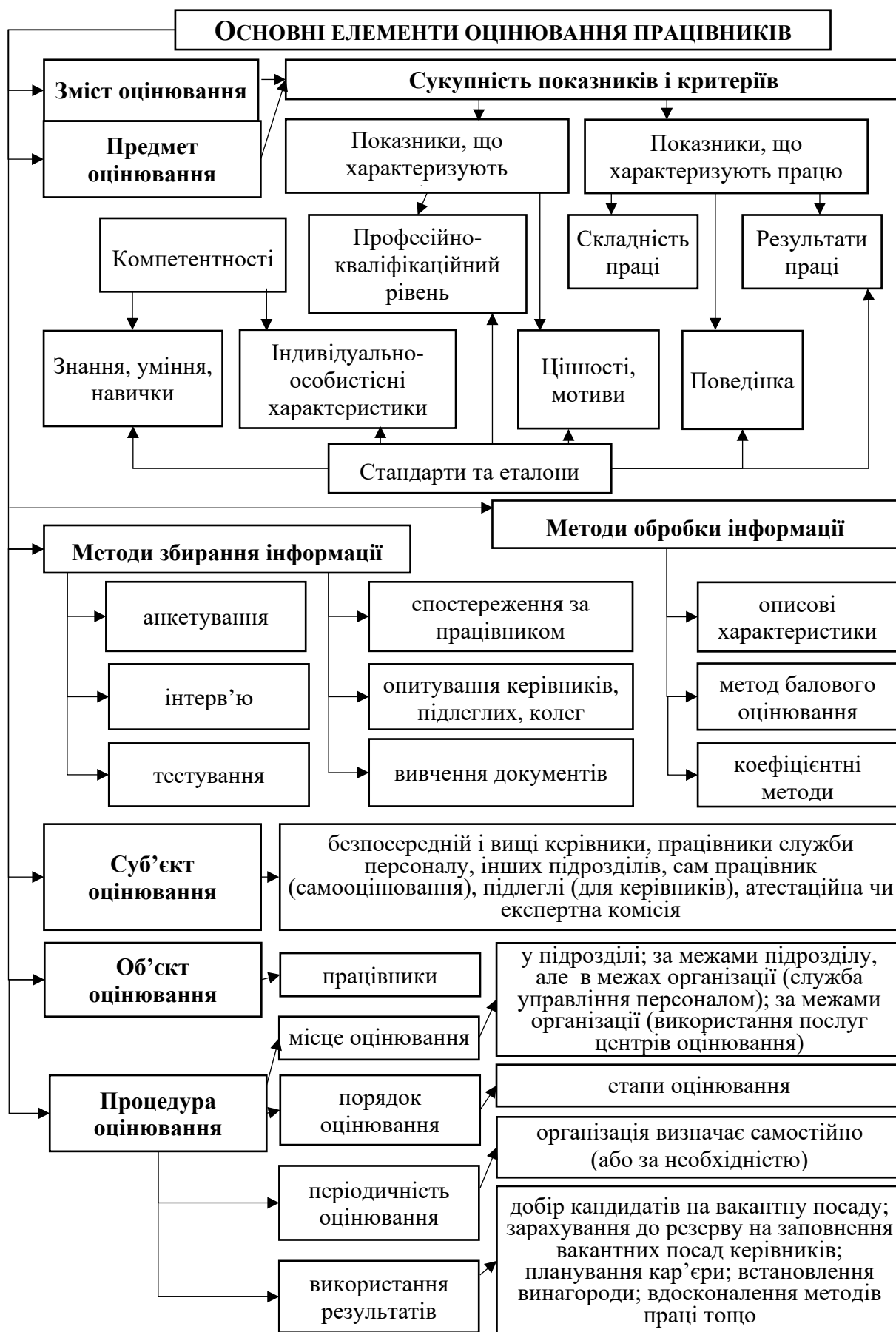


Рис. 1.1. Елементи системи оцінювання працівників [29, с.19]

4. Формалізований підхід до процесу оцінювання: може призвести до того, що результати оцінювання не будуть використовуватися в практиці управління персоналом. В реальному житті цей процес іноді використовується для того, щоб тримати працівників у психологічному напруженні, стимулюючи цим підвищення її продуктивності, професіоналізму та залучення до розвитку. Проте такий підхід не є бажаним, оскільки працівники, особливо висококомпетентні, сприймають формальність процесу як брак довіри, що може демотивувати їх.

5. Проблеми зі стандартами оцінювання: пов'язані з різним сприйняттям оцінок, які використовуються для визначення рівня прояву певної компетентності у працівника. Наприклад, різні керівники можуть мати різні вимоги щодо рівня певної кваліфікації своїх підлеглих, щоб поставити оцінку «відмінно», «задовільно» або іншу в залежності від обраної шкали оцінювання. Ця проблема часто виникає через відсутність дескриптивних шкал для оцінки рівня компетентності (якостей чи атрибутів). До цієї групи проблем також належить проблема центральної тенденції, яка пов'язана з тим, що оцінювачі зазвичай виставляють середні оцінки.

6. Атрибуція: має місце, коли оцінювач приписує людині характеристики, якості або навички, як негативні, так і позитивні, які він спостерігав в іншій людині, дещо схожій на нього/неї.

7. Проекція: проблема виникає, якщо наміри, характеристики, якості та цінності суб'єкта, що здійснює оцінку, переносяться на працівника, якого оцінюють.

8. Ефект контрасту: проблема пов'язана з тим, що працівника, якого оцінюють, можуть переоцінити посередні працівники або недооцінити висококомпетентні працівники.

9. Упередженість: може проявлятися в свідомому заниженні або завищенні оцінок працівникам через їх вік, стать, національність або інші характеристики [29, с. 17-18].

Оцінка персоналу сприяє досягненню низки цілей. Найпоширенішою в економічній науці є класифікація цілей оцінки персоналу Д. МакГрегора, відповідно до якої виокремлюють три основні цілі – інформативну, адміністративну й мотиваційну (рис. 1.2).

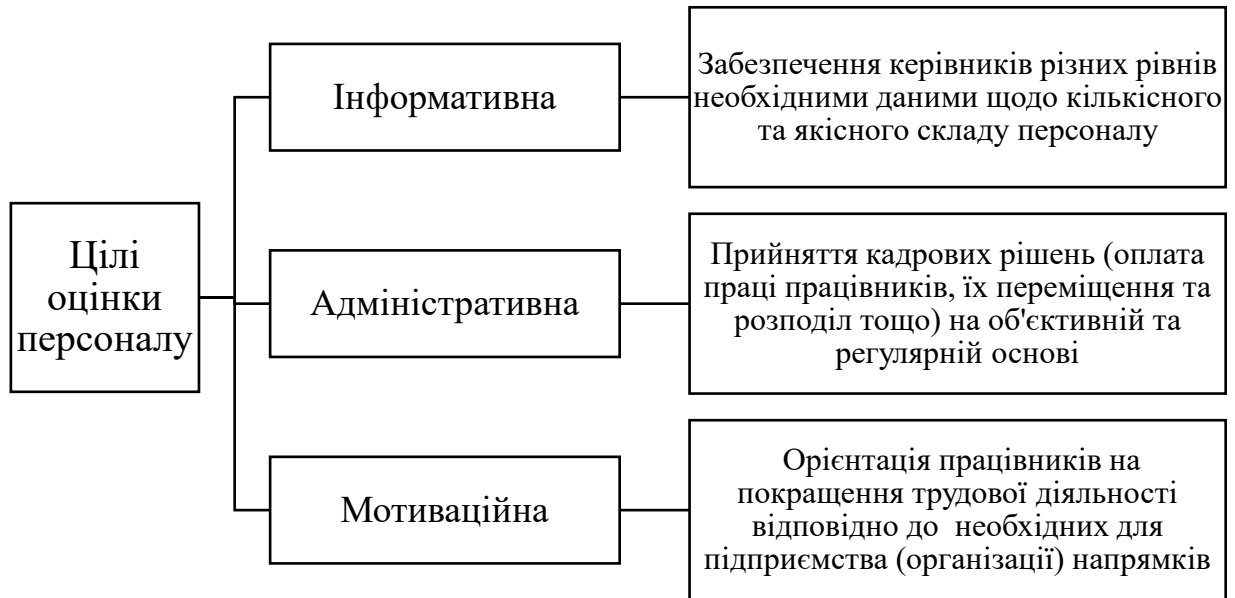


Рис. 1.2. Основні цілі оцінки персоналу [6; 20; 24]

Таким чином, здійснення оцінювання персоналу дозволяє отримувати комплексну інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості та перспективи професійного й особистісного зростання, потреби та пріоритети щодо навчання та підвищенні кваліфікації. Крім того, оцінка персоналу допомагає визначати причини неефективної роботи окремих працівників.

Із усієї сукупності цілей і напрямів реалізації оцінки персоналу окремо виокремлюють провідну мету – покращення управління діяльністю підприємства (організації). Будь-який суб'єкт господарської діяльності не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людськими ресурсами та за відсутності організації їх діяльності.

Основою забезпечення цього розвитку й є здійснення оцінювання працівників як основа для вдосконалення функції управління персоналом,

зокрема відповідного рівня мотивації та оплати праці. У зв'язку з цим важливим завданням є дослідження та визначення взаємозв'язків оцінювання персоналу з іншими складовими в системі управління людськими ресурсами.

1.2 Взаємозв'язок оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом

Як вже було зазначено, у сучасному світі оцінювання працівників є невід'ємною складовою процесів прийняття управлінських рішень керівниками будь-яких підприємств (організацій). Перш за все, це стосується питань кадрового планування, навчання персоналу, роботи з кадровим резервом, планування кар'єри, мотивації працівників. Без належно організованих процедур оцінювання неможливо виявити у працівників ті компетенції, які є необхідними для досягнення організаційних цілей. Саме тому можна зробити висновок, що оцінювання персоналу посідає одне з провідних місць у системі HR-технологій.

Варто дослідити детальніше наявні взаємозв'язки оцінювання працівників з іншими функціями управління людськими ресурсами.

1. *Взаємозв'язок оцінювання працівників із плануванням персоналу.* Планування потреби в кадрах, необхідних для досягнення цілей підприємства (організації), має відбуватись з урахуванням даних про наявні людські ресурси. Результати оцінювання працівників є важливим джерелом інформації щодо кількісного та якісного складу персоналу, наявних та потенційних можливостей працівників.

2. *Взаємозв'язок оцінювання працівників із добором персоналу.* Процедура добору кандидатів на вакантні посади ґрунтується на результатах оцінювання відповідності рівня розвитку професійно значущих характеристик кандидата вимогам посади, на яку він претендує, а також корпоративними цінностями підприємства (організації). Оцінюється відповідність рівня освіти,

кваліфікації, досвіду роботи, професійно значущих компетенцій, індивідуально-особистісних характеристик та ін.

3. *Взаємозв'язок оцінювання працівників з адаптацією персоналу.* Адаптація є процесом взаємного пристосування працівника та підприємства (організації). Оцінювання працівників на початку їх роботи дозволяє встановити, наскільки успішно відбувається процес адаптації. Також завдяки оцінюванню HR-фахівець має можливість оцінити ділові й особистісні характеристики, визначити прогрес працівника під час адаптації. Результати оцінювання працівників під час адаптаційного періоду є своєрідним показником якості добору працівників.

4. *Взаємозв'язок оцінювання з розвитком персоналу.* Оцінювання працівників використовується для визначення потреби в навчанні та під час формування планів і програм з розвитку персоналу: окремі працівники чи цільові групи потребують оновлення або розширення професійних знань; яким має бути предмет навчання; як будуть визначені терміни навчання (зокрема, при розробці й узгодженні графіків навчання); якими є оптимальні форми та методи навчання (дистанційна, індивідуальна чи групова тощо). За результатами оцінювання визначається також ефективність програм навчання.

5. *Взаємозв'язок оцінювання працівників з управлінням процесами руху персоналу.* У більшості випадків більш економічно вигідним й ефективним є вирішення кадрових питань за рахунок власних працівників, вже обізнаних у специфіці діяльності підприємства (організації). За результатами оцінювання працівників приймаються рішення щодо зарахування працівників до кадрового резерву керівників; професійного чи посадового просування; переведення на інше робоче місце чи посаду; ротації між структурними підрозділами; пониження у посаді чи звільнення працівників тощо.

6. *Взаємозв'язок оцінювання працівників з мотивацією персоналу.* Систематичне оцінювання результатів праці мотивує працівників до ефективнішої трудової діяльності й вдосконалення професійних якостей. За результатами оцінювання приймаються рішення щодо матеріальної чи

нематеріальної винагороди тих працівників, які досягають поставлених цілей та ефективно вирішують завдання.

7. *Взаємозв'язок між оцінюванням працівників з регламентацією трудової діяльності.* Кожен працівник має чітко визначене коло обов'язків та відповідальності. Інформація, отримана під час оцінювання, може бути використана для коригування робочих місць, обов'язків, повноважень та відповідальності працівників. За результатами оцінки можуть бути переглянуті норми, вимоги, стандарти і контрольні показники, встановлені для працівників, з метою визначення ступеня досягнення цілей і запланованих результатів діяльності [19, с. 15-16].

Таким чином, процедури оцінювання персоналу є базовими для багатьох аспектів управління людськими ресурсами. Оцінювання персоналу є безперервним процесом у системі управління підприємством (організацією), який пов'язаний з усіма напрямками його діяльності (рис. 1.3). Оцінка персоналу пов'язує всі елементи системи управління персоналом і робить їх єдиним цілим.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом через основні завдання оцінки персоналу [27; 37]

Пам'ятаючи, що організована належним чином процедура оцінювання працівників є об'єктивним і достовірним джерелом інформації, можна також відстежити взаємозв'язки оцінювання персоналу в системі управління людськими ресурсами в контексті аналізу цінності тих чи інших складових зазначеного процесу як для самих працівників, так і для організації (підприємства) в цілому.

У табл. 1.2 наведено перелік провідних цінностей щодо оцінювання працівників для організації (підприємства).

Таблиця 1.2.

Цінність оцінювання працівників для організації (підприємства) [29, с. 11-13]

Цінність	Зміст
Оцінювання допомагає визначити професійний потенціал персоналу	Фактично кожен працівник є носієм знань, навичок, умінь та здібностей, якими він володіє або набув протягом життя. Виявлення невикористаного потенціалу працівників дозволяє компанії (організації) підвищити ефективність використання наявних людських ресурсів та подолати майбутні стратегічні виклики.
Оцінка забезпечує постійний моніторинг рівня знань і навичок персоналу	Сучасний бізнес активно використовує потенціал кіберпростору та цифрових технологій, розширюються межі бізнесу, розробляються та впроваджуються нові технології. Сучасний світ характеризується динамічними змінами вимог до професійних знань та навичок працівників. Постійний моніторинг відповідності професійних знань працівників сучасним вимогам забезпечує своєчасне оновлення знань, що сприяє успішному розвитку підприємства (організації). Дані моніторингу є основою для програми розвитку персоналу, оскільки керівництво та відділ кадрів (HR-відділ) володіють інформацією про поточні потреби персоналу в навчанні.
Оцінка дозволяє визначити пріоритети в структурі витрат на навчання та допомагає раціоналізувати використання фінансових ресурсів	За результатами моніторингу знань та навичок працівників підприємство (організація) фінансує цільове (лише тих працівників, робота яких потребує оновлення або набуття якісно нових професійних знань) та адресне (чітко визначений перелік знань) навчання. Цільовий підхід до фінансування навчання працівників підвищує ефективність інвестицій у людський капітал підприємства (організації).

Оцінка є основою для формування кадрового резерву та ротації персоналу	Рух персоналу є об'єктивним процесом: працівники звільняються з різних причин, отримують підвищення або, навпаки, переводяться в інший відділ чи філію, змінюють роботу тощо. Виявлення потенційних можливостей персоналу дозволяє створити резерв кадрів для заповнення вакансій, які можуть виникнути в підприємстві (організації). Врахування потенціалу та інтересів персоналу є основою для раціонального розподілу та ротації кадрів. Вирішення кадрових проблем за допомогою самих кадрових служб зменшує витрати підприємства (організації) на пошук, навчання та адаптацію нових працівників. Кар'єрне зростання та заміщення вакантних посад, особливо керівних, власними кадрами підвищує мотивацію працівників та їхню лояльність до роботодавця.
Оцінка надає актуальну інформацію про ефективність роботи персоналу	У повсякденній роботі можуть виникати ситуації, коли працівники не досягають поставлених цілей з певних причин. Своєчасне реагування на такі ситуації та коригування роботи персоналу допомагає досягти стратегічних цілей.
Оцінювання мотивує персонал	Оцінювання результатів діяльності працівників є важливим джерелом інформації для перегляду заробітної плати (ставок, окладів) і премій. Усвідомлення того, що керівництво не ігнорує результати роботи і не впливає на рівень заробітної плати, допомагає працівникам розвивати свої навички та досягати поставлених цілей і завдань.
Оцінювання допомагає донести до персоналу поточні цілі та стратегічні завдання	Вимоги, які підприємство (організація) висуває до працівників під час оцінювання їхньої діяльності, відображають роль кожного працівника в досягненні стратегічних цілей і допомагають їм зрозуміти свою роль та критерії оцінки їхньої роботи.
Оцінювання забезпечує якісний зворотний зв'язок	Оцінювання персоналу надає керівництву інформацію, яка може бути використана для покращення організаційних відносин, системи делегування повноважень, розподілу та кооперації праці, напрямів підвищення ефективності роботи тощо. Цей процес допомагає діагностувати соціально-психологічний клімат у колективі, лояльність та відданість працівників. Результати оцінки надають інформацію про ефективність кадрової політики, системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників тощо.

Що стосується працівників, то ними оцінювання часто сприймається як стресовий процес із дуже високим рівнем значущості. У сучасних умовах

підвищення об'єктивної необхідності безперервного навчання кожна працююча людина має сформувати таке ставлення до оцінювання, щоб завжди виокремлювати переваги систематичних оцінок.

Цінність оцінювання для працівників полягає у наступному [29, с. 13]:

- допомагає працівникам чітко розуміти стратегічні цілі та поточні завдання;
- інформує працівників про критерії, за якими оцінюється результативність та ефективність трудової діяльності;
- окреслює потенційні можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку;
- обґрунтовує актуальні потреби в навчанні;
- виявляє соціальні та психологічні проблеми (індивідуальні й колективні);
- надає можливості для справедливої винагороди за результати праці;
- забезпечує наявність зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими.

Разом з тим варто зауважити, що і керівництво організації (підприємства), і працівники можуть використати перелічені переваги лише за умов ефективної організації процедури оцінювання.

Таким чином, оцінювання працівників посідає одне з основних місць у системі управління персоналом. При цьому дана система має велику кількість складових, які є присутніми в інших підсистемах управління людськими ресурсами. Використання інструментів оцінювання має широке коло застосування, маючи при цьому приховані прояви та створюючи сприйняття «за замовчуванням». Однак для будь-якої організації формування системи оцінювання персоналу є надважливим завданням, оскільки дозволяє досягти поточних і стратегічних цілей організації (підприємства).

Для цього необхідно детально розглянути конкретні методи та показники оцінювання персоналу на мікрорівні.

1.3 Методи оцінювання персоналу: комплексний підхід

Сутність будь-якого методу полягає у систематизованій сукупності кроків, які потрібно здійснити, щоб досягти певної мети чи виконати певну задачу. Таким чином, будь-який метод оцінювання персоналу має бути спрямований на пошук відповідності чи невідповідності (іноді – з оцінкою їх ступеня) конкретних характеристик працівників визначеним вимогам організації.

Перелік методів, які можуть використовуватись для оцінки персоналу, є досить широким. При цьому ефективну систему оцінки в організації (на підприємстві) може забезпечити лише комплексне використання різних методів.

Комплексність – це єдність цілей, завдань, змісту, методів і форм здійснення тієї чи іншої діяльності. Комплексний підхід зазвичай сприяє досягненню кількох цілей чи виконанню декількох функцій водночас; в контексті оцінювання персоналу комплексність передбачає поєднання кількох методів, інструментів, які є узгодженими та взаємодоповнюючими в межах досягнення певної мети (чи декількох цілей).

У сучасних умовах використання комплексної оцінки персоналу та його кадрового потенціалу має важливе практичне значення для розробки та вдосконалення стратегії розвитку організації (підприємства) і його тактики щодо управління персоналом, дозволяє формувати більші конкурентні переваги та зміцнювати позиції на ринку, розвиватися більш швидко й ефективно, відкривати нові можливості та підвищувати загальну ефективність діяльності.

Найбільш повно система оцінки персоналу відображається в комплексній оцінці персоналу, яка може бути застосована до всіх категорій працівників і має розкривати всі аспекти їхньої діяльності.

Найчастіше структуру комплексної оцінки персоналу представляють у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик (рис. 1.4):

- *особисті якості працівника* – ділові й особистісні;
- *професійна поведінка працівника* (поведінка під час трудової діяльності);
- *результати діяльності працівника*, їх ефективність.

Ця модель демонструє, що комплексний підхід до оцінювання персоналу розглядає об'єкт оцінювання як єдине ціле.



Рис. 1.4. Складові комплексної оцінки персоналу [4; 37]

Між цими трьома групами характеристик персоналу існує тісний взаємозв'язок, який ґрунтується на тому, що професійна діяльність є водночас і процесом реалізації навичок, знань та інших підприємницьких якостей, і сукупністю дій щодо виконання професійних та функціональних завдань, і матеріалізацією характеристик та поведінки в результатах праці.

Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, формують зважену характеристику про особистість працівника та його трудову поведінку, по-друге, є конкретним свідченням досягнення індивідуальних та комплексних цілей організації.

При формуванні комплексного підходу до організації системи оцінювання персоналу доцільно враховувати й інші підходи до класифікації методів оцінки, зокрема:

за співвідношенням суб'єкта та об'єкта оцінки:

- зовнішня оцінка – оцінка з оточення працівника (керівники, колеги, підлеглі);
- самооцінка [19];

за інструментами оцінювання:

- прогностичні – на основі обстежень, інтерв'ю, співбесід;
- практичні – на аналізі результатів практичної діяльності працівника;
- імітаційні – за поведінкою в умовах конкретної ситуації [6];

за фокусом уваги до працівника:

- традиційні методи – сфокусовані на особистості конкретного працівника, ґрунтуються на суб'єктивних оцінках керівника, колег;
- нетрадиційні – зосереджені на оцінці працівників їхніми колегами та здатності працювати в команді [20];

за формою вираження кінцевого результату:

- описові – текстова форма оцінки;
- кількісні – оцінка з використання певної шкали оцінок;
- комбіновані – об'єднання обох варіантів [6].

З метою об'єктивного оцінювання персоналу доцільно використовувати та поєднувати різноманітні методи, які мають узгоджуватись зі структурою організації, рівнем його зрілості, особливостями господарської діяльності та менеджменту персоналу, типу корпоративної культури визначеним цілям оцінки.

У табл. 1.3 наведено перелік найбільш популярних сучасних методів оцінки персоналу.

Таблиця 1.3

Найбільш поширені методи оцінювання персоналу [1; 2; 3; 8; 11; 22; 24; 27; 29; 33; 35; 37; 48; 64]

Метод оцінювання	Переваги	Недоліки
Ассесмент-центр: оцінка персоналу проводиться переважно за рахунок спостереження за працівниками в спеціально змодельованій ситуації, яка схожа з їх діяльністю	Об'єктивна оцінка, що дозволяє визначити потенціал працівника; дозволяє виявити відповідність працівника корпоративної культури; наочно показує всі переваги і недоліки працівника	Значні фінансові витрати; значні витрати часу на підготовку і проведення; високий рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку
Атестація: проводиться з метою оцінки відповідності рівню праці, потенціалу і якостей працівника вимогам займаної посади за чітко визначеною процедурою	Оцінка є юридично обов'язковою і використовується для прийняття кадрових рішень. Вона добре відома персоналу та методологічно розроблена; на основі оцінки можуть бути прийняті юридичні рішення; рішення приймається колегіально	Негативне сприйняття багатьма працівниками; значні витрати часу; значні трудові витрати
Групові дискусії допомагає визначити активних, амбітних працівників на основі бесіди	Простота в реалізації; наявність зворотного зв'язку	Можлива нечесність працівника; вплив відносин між працівником і керівником(-ами) на підсумки
Інтерв'ю: діалог з потенційним працівником, щоб визначити його придатність для компанії і конкретної діяльності (найчастіше використовується при прийомі на роботу)	Можливість задавати питання і уточнювати всі тонкощі; при діалозі також можна оцінювати кандидата вербально і невербально, тобто враховується манера спілкування і поведінки	Ймовірність недоброчесності кандидата: може перебільшувати свої здібності, може бути не повною мірою чесним; ймовірність конфлікту під час діалогу
Метод «360 градусів»: оцінка за компетенціями, коли ділове оточення оцінює працівника щодо відповідності займаній посаді	Об'єктивна, всебічна оцінка; більш активна зворотна зв'язок	Складність обов'язкового дотримання високого рівня конфіденційності; складність отримання відвертої думки підлеглих про керівника
Метод бальної оцінки: за кожне досягнення працівника йому присвоюється заздалегідь обумовлену кількість балів, яка підсумовується, що визначає його загальний діловий рівень	Оцінюється сукупність всіх якостей і досягнень працівника; показує сильні і слабкі сторони працівника; всі працівники оцінюються однаково і об'єктивно, так оцінки за кожне досягнення заздалегідь обумовлені ним	Трудомісткий метод; працівники можуть частково відповідати опису ознаки, але все одно необхідно присвоїти деякі бали і вибрати найбільш підходящий варіант, який не повністю збігається з кандидатом.
Метод еталонів: передбачає порівняння якості працівника порівнюються з найуспішнішими працівниками даного напрямку	Ранжування працівників і з не завищеною планкою (якщо один працівник зміг досягти певних висот у даній компанії, то і інші зможуть); у працівників є з кого взяти приклад	Можливе негативне і зневажливе ставлення до працівника-еталону; складно знайти працівника, який був би самим успішним у всіх категоріях

Метод суми оцінок: оцінює частоту прояву у працівника тієї чи іншої якості за шкалою «постійно», «часто», «інколи», «ніколи»	Простота методу; демонструє, які якості проявляються у працівника частіше і найрідше	Складність визначення різниці між «постійно», «часто», «інколи», «ніколи»; відсутність опису, наскільки добре проявляється та чи інша якість
Метод щоденників: список завдань на весь робочий день і фіксується, за скільки часу було виконано кожне доручення	Відстеження витрат часу; можливість керування завданнями для виконання	Ймовірність, що працівники, які знаходяться під контролем, виконуватимуть роботу швидко, але не якісно
Оцінка виконання завдань: дозволяє оцінити трудову діяльність працівника за певний проміжок часу	Більш точна оцінка; об'єктивна оцінка за рахунок різних думок (кілька оцінюють); можливість визначити тенденції розвитку працівника	Можливі суперечливі ситуації в разі протилежних думок серед оцінюють; необхідність фіксувати всю діяльність працівників; можливо упустити будь-які досягнення або упущення працівників
Ранговий метод: керівники складають рейтинг працівників за певним заздалегідь обраним критерієм	Оцінка кількома керівниками; всі працівники порівнюються між собою і є наочний список ефективності працівника усередині компанії; гарний спосіб заохотити кращого працівника	Порівняння працівників за одним критерієм, і як наслідок – можлива демотивація працівників, які добре проявляють себе в інших категоріях; ймовірність недобросовісного ранжування керівниками внаслідок особистих симпатій
Система групування: всіх працівників ділять на 4 групи: «поганий працівник», «задовільний працівник», «хороший працівник», «відмінний працівник»	Можливість визначити кращих і гірших працівників	Ймовірність потрапляння працівників за характеристиками між двома сусідніми групами; вірогідність виникнення конфліктних ситуацій
Тестування: передбачено письмовий тест або розгорнуту відповідь на питання тесту	Швидкий спосіб перевірки кандидата на посаду	Вірогідність нечесних або перебільшених відповідей, якщо питання стосуються особистості кандидата; ймовірність випадкових правильних відповідей, якщо питання мають академічний або практичний характер
Управління за цілями: керівник і працівник разом визначають цілі і завдання, очікувані результати діяльності; здійснюється порівняння реальних досягнень і результатів із запланованими	Зрозумілість критеріїв успішності своєї роботи до початку виконання завдань; надання зворотного зв'язку; витрати мінімальні або відсутні	Суб'єктивність оцінки, оскільки оцінює тільки одна людина (керівник); орієнтація на минулі досягнення
Управління результативністю: оцінка компетентностей працівника, що потрібні для досягнення цілей	Зрозумілість критеріїв успішності своєї роботи до початку виконання завдань; надання зворотного зв'язку протягом усього запланованого періоду; готовність до розвитку і навчання працівника	Великі витрати часу; можливість застосування лише на підприємствах із розвинутою корпоративною культурою

Висновки до першого розділу

Дослідження теоретичних аспектів організації процесу оцінювання персоналу, зокрема на основі різних підходів до визначення змісту та складових цієї категорії, виокремлення взаємозв'язків оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом та аналізу різних методів оцінювання персоналу дозволило дійти наступних висновків.

Оцінка персоналу є достатньо широким поняттям, яке виокремлює в системі управління людськими ресурсами процеси, спрямовані на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, навичок (компетентностей) та інших якісних характеристик працівників підприємства (організації) вимогам їх робочих місць (посад), а також їх узгодженості з загальною стратегією розвитку господарюючого суб'єкту. При цьому не існує одностайної думки щодо визначення категорії «оцінка персоналу» – різні науковці акцентують увагу на різних аспектах. Беззаперечним є факт, що оцінка персоналу – її результати – є основою більшості кадрових процедур: планування чисельності, пошуку та найму, кадрових структурних змін і переміщень, морального та матеріального стимулювання, навчання персоналу тощо.

Без належно організованих процедур оцінювання персоналу неможливо здійснювати ефективно управління людськими ресурсами та організацією в цілому. Оцінювання працівників має тісні взаємозв'язки з іншими функціями управління людськими ресурсами – із плануванням, добором, адаптацією, розвитком персоналу, з управлінням процесами руху людських ресурсів, з мотивацією персоналу та з регламентацією трудової діяльності. Процедури оцінки персоналу є базовими для багатьох аспектів управління людськими ресурсами, зважаючи на їх цінність як для самих працівників, так і для організації в цілому. При цьому переваги можуть бути відчутні лише за умов ефективно організації процедури оцінювання.

З метою оцінки персоналу може бути використана велика кількість методів, які розподілені на різні групи за різними класифікаційними ознаками (за співвідношенням суб'єкта та об'єкта оцінки; за інструментами оцінювання; за фокусом уваги до працівника; за формою вираження кінцевого результату). Сучасний перелік затребуваних методів оцінки персоналу вимірюється десятками, кожен із яких має свої переваги та недоліки. Найбільш ефективно система оцінки персоналу може бути реалізована за умов комплексного підходу, тобто поєднання різних методів оцінювання з метою досягнення визначеної мети або комплексу цілей.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (ФОП РИНДЕНКО М.О.)

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності організації – ФОП Ринденко М.О.

Група підприємств ФОП Ринденко Михайло Олександрович (далі – ФОП Ринденко М.О.) спеціалізується на виробництві та продажі унікальних годинників на основі як старовинних, так і сучасних швейцарських механізмів. Діяльність триває більше 5,5 років та характеризується розширенням сфери діяльності від продажу продукції (переважно швейцарського виробника Mole) до ремонту та виготовлення годинників за індивідуальними замовленнями (майстерня «Mole» (Mole Watch Studio)) та супутніх послуг. На сьогоднішній день до основних напрямів діяльності підприємства належать наступні:

роздрібна торгівля (здійснюється в магазинах та поза магазинами, через мережу інтернет та у формі поштових замовлень);

неспеціалізована оптова торгівля;

надання індивідуальних послуг (зокрема щодо реставрації та створення ексклюзивних годинників);

ремонт електронної апаратури побутового призначення ;

ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку;

комп'ютерне програмування;

консультування з питань інформатизації;

діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;

оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

інша діяльність (у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, надання інших інформаційних послуг тощо) [10; 57].

Формування цін на продукцію та послуги підприємств залежать від декількох основних чинників.

Безумовно, вибір товару чи послуги обумовлений потребами та інтересами клієнта.

По-друге, більша частина собівартості продукції обумовлена безпосередньою вартістю механізмів, що використовуються. Комплектуючі частини, обладнання, яке встановлюються клієнтам, підприємство закупає в іноземних фірм-виробників (переважно зі Швейцарії) за роздрібною ціною. Не так давно була побудована власна лабораторія, де здійснюється виготовлення основної продукції, а також запчастин до неї – це певною мірою дозволило знизити ціни за послуги.

Третім важливим чинником є розмір заробітної плати зайнятих майстрів, оскільки праця годинникових майстрів є дуже специфічною, а пропозиція таких працівників на ринку праці України не є великою. Крім того, традиційно серед представників цієї професії переважають чоловіки. Враховуючи, що пропозиція таких працівників на ринку праці України завжди не була великою, а в умовах воєнного стану зазначала ще більшого негативного впливу. Це є одним із сучасних викликів ринку праці для підприємства.

Керівництво вживає комплексні заходи для розвитку підприємства через залучення нових клієнтів, розширення переліку надання послуг. Реклама в мас-медіа (засобах масової інформації) практично не використовується через економію грошових ресурсів. Частково використовується зовнішня реклама – рекламні щити, плакати, реклама на транспорті, розповсюдження тематичних листівок тощо. Проте в переважній більшості інформація про підприємство та його діяльність поширюється через клієнтів, задоволених якістю наданих послуг, а також через інформування за допомогою соціальних мереж і інтернет-ресурсів.

Особливим економічним викликом останнього часу є звуження сегменту збуту, оскільки ексклюзивність продукції з достатньо високим рівнем цін на неї не належать до першочергових потреб клієнтів в умовах воєнного часу.

Проте навіть у кризових умовах тотальне скорочення витрат – це ризик майбутнього неуспіху в створенні конкурентних переваг. Воно може призвести до звуження стратегічних можливостей і перспектив підприємства, не формуючи можливості створення основи майбутніх грошових потоків.

Відповіддю на постійно виникаючі виклики є здійснення фінансового моделювання й оцінка майбутнього фінансового стану підприємства з урахуванням ризиків, стійкості та ліквідності бізнеса. З метою всебічного економічного аналізу господарської діяльності в ФОП Ринденко М.О. здійснюється бізнес-планування з використанням ефективного аналітичного інструмента Project Expert.

Project Expert – це комп’ютерна система, що призначена для підготовки бізнес-планів і створення фінансових моделей нового або діючого підприємства незалежно від його розміру та галузевої приналежності. За її допомогою є можливість змоделювати прийняття запланованих інвестиційних рішень без втрати коштів і обґрунтувати ефективність участі в проєкті, надавши необхідну фінансову звітність потенційним інвесторам і кредиторам.

Використання цієї програми пришвидшує окремі процеси управління підприємством (організацією). Зручність використання, простий для розуміння інтерфейс сприяє ефективному користуванню та розумінню всіх етапів створення моделі компанії і опрацювання бізнес-плану. Програма автоматично дотримується основних правил бухгалтерського обліку, фінансового аналізу й здійснює глибокий аналіз коректності даних, що вводяться під час розрахунку. Це дозволяє уникнути багатьох помилок на етапі планування [57; 63].

Для аналізу фінансової стійкості ФОП Ринденко М.О. розраховано сукупність показників. Інформаційною базою аналізу фінансового стану організації є Звіти про фінансові результати [13; 14; 15].

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості (табл. 2.1):

- коефіцієнт фінансової автономії у 2020 зменшився на 14,4% у порівнянні з 2019 роком, у 2021 році а отже спостерігається збільшення цього коефіцієнта на 6,8% відносно до 2020 року;
- коефіцієнт фінансової залежності збільшився у 2020 році майже на 20%, і у 2021 році та знизився на 546%;
- коефіцієнт фінансового ризику мав тенденцію росту у період з 2019 року по 2020 рік і мав темп росту 22,5%, а у 2021 році незначною мірою зменшився на 0,9%;
- коефіцієнт маневреності капіталу з 2019 по 2020 рр. збільшився на 4%, а з 2020 по 2021 рр. та зменшився на 6,5%.

Таблиця 2.1

Показники фінансової стійкості ФОП Ринденко М.О. у 2019-2021 рр. [13-15]

Назва показника	Значення, що рекомендовано змінити	Роки			Абс. відхилення,±		Темп зростання, %	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт фінансової автономії	Критичне значення – 0,5, збільшення	0,447	0,378	0,400	-0,069	0,022	84,6	105,8
Коефіцієнт фінансової залежності	Критичне значення – 2, зниження	2,239	2,644	2,500	0,405	-0,144	118,1	94,6
Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 0,5$, критичне значення – 1	1,239	1,530	1,501	0,291	-0,029	123,5	98,1
Коефіцієнт маневреності і власного капіталу	> 0 , збільшення	0,507	0,522	0,483	0,015	-0,039	103,0	92,5

Розраховані показники ліквідності наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ФОП Ринденко М.О. у 2019-2021 рр. [13-15]

Назва показника	Рекомендоване значення	Роки			Абс. відхилення,±		Темп зростання, %	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	1 – 2	1,409	1,318	1,322	-0,091	0,004	93,5	100,3
Коефіцієнт термінової ліквідності	07 – 0,8	1,408	1,318	1,322	-0,090	0,004	93,5	100,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,120	0,127	0,155	0,007	0,028	105,8	122,0

Аналіз динаміки показників ліквідності свідчить, що коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 6,5% у 2020 році та почав зростати у 2021 році, на кінець періоду темп зростання цього коефіцієнту дорівнював 0,3%; коефіцієнт термінової ліквідності має аналогічну динаміку. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, у порівнянні з іншими коефіцієнтами ліквідності, мав тенденцію до зростання протягом усього періоду – починаючи з 2019 року (5,8%) та завершуючи 2021 роком (22%).

Спираючись на аналіз динаміки показників і зважаючи на коефіцієнти ліквідності, можна зробити висновок, що організація є ліквідною.

Для аналізу рентабельності підприємства ФОП розраховано наступні показники:

– *рентабельність сукупного капіталу*: показник визначається як ефективність використання всього капіталу, яким володіє підприємство, незалежно від джерел його надходження; він показує, скільки прибутку генерується з кожної гривні, інвестованої в кожен актив. Розрахунок здійснюється за формулою 2.1:

$$R_{ROA} = \text{ряд.170 ф.2} / \text{ряд.640 ф.1} \quad (2.1)$$

– *рентабельність власного капіталу*: показник прибутковості будь-якої інвестиції, незалежно від того, чи йдеться про підприємство в цілому, чи про окрему інвестицію певної особи, наприклад, засновника. Тому його також можна використовувати для вимірювання прибутковості окремого виду діяльності чи окремої угоди. Визначається відношенням бухгалтерського прибутку до середнього власного капіталу. Розрахунок здійснюється за формулою 2.2:

$$R_{ROE} = \text{ряд.220ф.2} / \text{ряд.380ф.1} \quad (2.2)$$

– *валова рентабельність продажів*: показник характеризує ефективність виробничої діяльності підприємства (ефективність її цінової політики), демонструє, скільки прибутку генерує кожна гривня обсягу продажів. Розрахунок здійснюється за формулою 2.3:

$$R_{GPM} = \text{ряд.050ф.2} / \text{ряд.035ф.2} \quad (2.3)$$

– *операційна рентабельність продажу*: показник характеризує суму чистого прибутку на одиницю реалізованої продукції і показує, що підприємство є здатним генерувати не тільки виручку від продажів, але й прибуток. Розрахунок операційної рентабельності продажів здійснюється за формулою 2.4:

$$R_{OIM} = \text{ряд.100ф.2} / \text{ряд.035ф.2} \quad (2.4)$$

– *чиста рентабельність продажів*: показник характеризує ефективність усіх видів діяльності підприємства, таких як: операційна, інвестиційна та фінансова; також відображає повний вплив структури капіталу та фінансування підприємства на його рентабельність. Розрахунок здійснюється за формулою 2.5:

$$R_{NPM} = \text{ряд.220ф.2} / \text{ряд.035ф.2} \quad (2.5)$$

Розраховані показники узагальнено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ФОП Ринденко М.О. у 2019-2021 рр. [13-15]

Назва показника	Рекомендоване значення; тенденція зміни	Роки		Абс. відхилення, ±		Темп зростання, %	
		2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Рентабельність сукупного капіталу	>0, збільшення	0,153	0,142	-0,033	-0,011	82,3	92,8
Рентабельність власного капіталу	>0, збільшення	0,291	0,289	-0,013	-0,002	95,7	99,3
Валова рентабельність продажів	>0, збільшення	0,079	0,081	-0,002	-0,002	97,4	97,5
Операційна рентабельність продажів	>0, збільшення	0,022	0,022	-0,002	0	91,7	100,0
Чиста рентабельність продажів	>0, збільшення	0,016	0,018	-0,001	0,002	94,1	112,5

Аналіз динаміки показників рентабельності дозволяє зробити наступні висновки:

рентабельність сукупного і власного капіталів, а також валова рентабельність продажів у 2020 році набули тенденцію спаду, і знизилися на наступні показники: 17,7%; 4,3% і 2,6%, відповідно.

у 2021 році тенденція залишилась незмінною, але вже з меншими показниками: 7,2%; 0,7% і 2,5%, відповідно;

щодо операційної рентабельності продажів, то вона також зменшилась у 2020 році на 8,3%, а у 2021 році залишилась незмінною;

відмінною рисою аналізу динаміки рентабельності є чиста рентабельність продажів: у 2020 році, вона, як і інші показники, зменшилась (на 5,9%), але у 2021 році зросла на 12,5%, перевищивши рівень 2019 року.

Таким чином, можна зробити наступний висновок: показники рентабельності підприємства мали тенденцію до спаду, починаючи з 2019 року та завершуючи 2021 роком, але всі показники рентабельності мають достатній рівень і відповідають рекомендованим значенням, що свідчить про те, що підприємство є досить рентабельним.

Проведений аналіз умов і показників діяльності ФОП Ринденко М.О. дозволив виявити наступні сильні сторони підприємства:

високий рівень якості продукції;

високий рівень якості послуг, що надаються;

високий рівень кваліфікації працівників підприємства, зайнятих виробництвом продукції;

залученість та високий рівень компетентності персоналу, зайнятого наданням послуг клієнтам.

При цьому здійснений аналіз основних показників діяльності підприємства дозволив виявити й певний комплекс наявних проблем, серед яких найбільш значущою є невисокий рівень рентабельності підприємства. Безумовно, певні причини цього обумовлені загальною ситуацією в країні – воєнний стан, криза на ринку праці, спад виробництва, економічна криза тощо. Однак можуть бути наявними й певні проблеми, що виникли саме на мікрорівні, тому необхідно проаналізувати стан внутрішньої системи взаємовідносин всередині підприємства, зокрема системи управління найціннішим ресурсом – людських ресурсів.

2.2 Аналіз складових системи управління персоналом у ФОП Ринденко М.О.

З метою діагностування стану системи управління людськими ресурсами на підприємстві необхідно дослідити і об'єкт управління – персонал підприємства, і суб'єктів управління – тих, хто безпосередньо забезпечує виконання всіх відповідних функцій.

У ФОП Ринденко М.О. станом на січень 2023 рік склад персоналу складав 100 осіб, з яких більшість – це робітники:

- робітники – 82 особи (майже 90%);
- фахівці – 11 осіб (6%);
- керівники – 7 осіб (4%).

Структура чисельності персоналу ФОП Ринденко М.О. зображена на рис. 2.1 [16]:

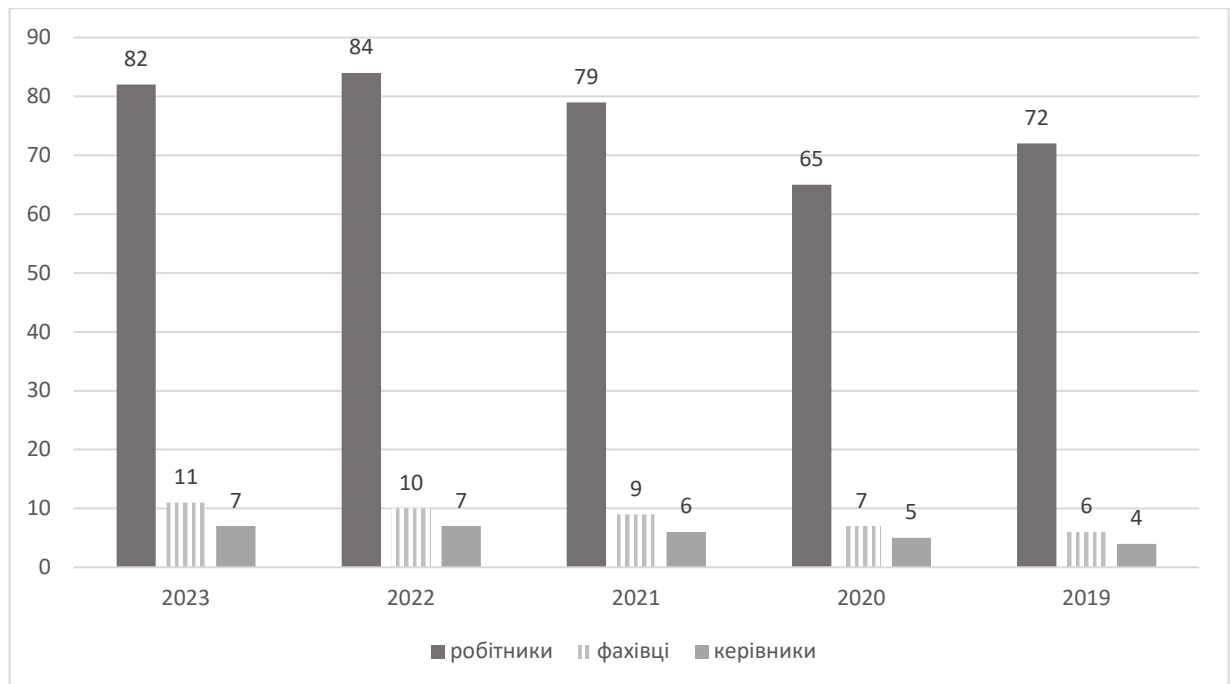


Рис. 2.1. Структура чисельності персоналу підприємства
ФОП Ринденко М.О. у 2023 р. [16]

При цьому протягом періоду функціонування підприємства – з березня 2018 р. – загальна чисельність персоналу збільшилась на 47 осіб. Динаміку чисельності персоналу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності персоналу ФОП Ринденко М.О. у 2018-2023 рр.

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність персоналу, ос.	53	76	84	113	88	100

При цьому більшість працівників підприємства зараз – це чоловіки (63%), жінки – 37%.

Щодо вікової структури персоналу, вона характеризується переважанням працівників 30-45 років (рис. 2.2), зокрема у 2023 р.:

- працівники молодші 30 років - 38%;
- працівники віком від 30 до 45 років - 52%;
- працівники віком від 45 до 55 років - 9%;
- працівники старше 55 років - 1%.

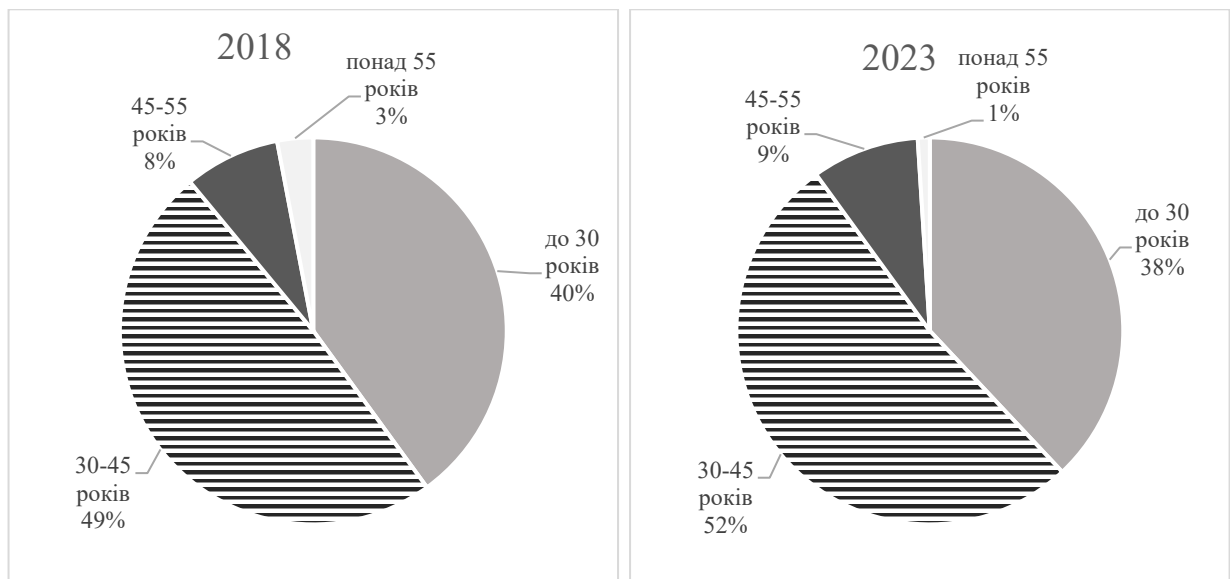


Рис. 2.2. Структура персоналу за віком у ФОП Ринденко М.О. у 2018 р. та 2023 р. [16]

У структурі персоналу за рівнем освіти переважна більшість працівників має вищу освіту (74%) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура персоналу за рівнем освіти у ФОП Ринденко М.О. у 2023 р. [16]

Рівень освіти	Вища	Незавершена вища та	Середня спеціальна	Середня загальна освіта
Частка персоналу	74%	10%	15%	1%

В цілому, структура персоналу підприємства є відносно стабільною – співвідношення різних категорій персоналу протягом 2018-2023 рр. тримається майже на одному рівні. При цьому щодо динаміки окремих показників варто зауважити, що негативні зміни найбільшою мірою були характерні для 2020 та 2022 років – це пояснюється складною соціально-економічною ситуацією в країні відповідно через пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення рф в Україну. Зокрема, в 2022 р. було погіршено показники формування персоналу ФОП Ринденко М.О. – відбувся більший рух кадрів, ніж в 2021 р. (було звільнено більшу кількість працівників). У поточному 2023 р. продовжується загострення негативного впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства.

Особливе місце серед всіх зовнішніх викликів посідають проблеми ринку праці – нестача робочої сили, дисбаланс між попитом і пропозицією, складність проблеми щодо забезпечення гідної оплати праці тощо. Для того, щоб гідно вирішувати всі наявні та виникаючі проблеми, підприємству потрібні фахівці, що здійснюють кваліфіковане управління людськими ресурсами.

На сьогоднішній день у ФОП Ринденко М.О. питання щодо управління персоналом належать до повноважень п'яти фахівців, які фактично у поточній роботі виконують ті чи інші функції HR-менеджменту. Однак на сьогодні не створено відокремленого HR-відділу, який би будував стратегію управління людськими ресурсами, займався плануванням відповідних показників і програм, здійснював комплексне та систематизоване управління персоналом.

На підприємстві не проводиться робота з таких питань, як прогнозування і планування чисельності персоналу, практично відсутня система стимулювання та мотивації праці, не систематизовано підходи до оцінки та розвитку персоналу. За цих умов звертають на себе увагу й значні обсяги руху персоналу (велика кількість працівників звільняється з підприємства через незадовільний рівень заробітної плати).

У сучасних умовах посилення викликів ринку праці для будь-якого підприємства важливо приділити увагу збереженню власних людських ресурсів – з можливістю розширення сфери повноважень, професійного розвитку, кар'єрного зростання тощо, – адже на пошук, добір, адаптацію нових працівників зазвичай витрачається більше коштів та часу, ніж на спрямоване керування професійними траєкторіями вже зайнятих.

Необхідно зазначити, що у ФОП Ринденко М.О. налагоджено окремі процеси щодо управління людськими ресурсами. Так на підприємстві організовано систему розвитку персоналу, зокрема щодо систематичного підвищення кваліфікації працівників.

У 2022 році підвищили кваліфікацію – 58 осіб (66%) від загальної чисельності персоналу підприємства, з них керівники складають – 26%, робітники – 23%. У сучасних умовах переважною формою підвищення кваліфікації є дистанційна, переважно це короткострокові курси, програми, вебінари тощо, вибір тематики яких здійснюється фахівцем від підприємства. Розуміння щодо актуальності отримання нових знань і навичок сприяє залученості персоналу до спільних програм та розвитку HR-функцій.

Крім того, на підприємстві набір інструментів щодо пошуку та добору персоналу. Здійснюється рекрутинг, проводяться інтерв'ю та співбесіди, приділяється пильна увага сприянню адаптації нових фахівців та робітників до умов праці задля пришвидшення ефективізації професійної діяльності, накопичено базу щодо здійснення оцінки якостей працівників у різних ситуаціях – від першого знайомства та первинного отримання інформації від претендента на посаду до проведення періодичних підсумовуючих опитувань

(наприклад, наприкінці року) або щодо цілеспрямованого оцінювання якостей тих чи інших працівників за умов виникнення особливих умов (вирішення питань щодо оптимізації чисельності персоналу, ротації, переведення, звільнення працівника тощо). Доцільним є більш детально дослідити сформовану на підприємстві систему оцінки персоналу.

2.3 Дослідження системи оцінки персоналу в організації

Оцінювання персоналу ФОП Ринденко М.О. – це процес визначення ефективності роботи працівника з метою збору інформації для подальшого прийняття управлінських рішень. В оцінюванні важлива ефективність роботи працівника, а не сам працівник; оцінюється не робота працівника сама по собі, а з точки зору досягнення цілей компанії; в процесі оцінювання збирається інформація, яка дозволяє приймати рішення щодо управління людськими ресурсами підприємства.

Система оцінювання персоналу передбачає щорічне проведення оцінки якостей працівників підприємства з метою оцінювання професійних, організаторських та ділових якостей, виявлення відповідності професійних знань, умінь та навичок працівників установленим законодавством і підприємством вимогам.

Щорічне оцінювання працівників у ФОП Ринденко М.О. здійснюється самим працівником та його безпосереднім керівником.

Працівник оцінює свою роботу шляхом самооцінки. Тобто результати самооцінки заносяться до розділів 1-2 форми щорічної оцінки виконання працівником посадових обов'язків і завдань (Додаток Б), при цьому формулювання оцінки власної роботи виконується з використанням фраз з додатка до форми оцінювання (Додаток В). Заповнені форми і додаток передаються безпосередньому керівнику за три дні до призначеної співбесіди.

Безпосередній керівник оцінює своєчасність, якість, результативність роботи працівників протягом року та рівень їх знань, професійні та ділові

якості, заповнюючи розділ 3 Форми щорічної оцінки (Додаток Б) та якісно-цифрову систему оцінок додатка (Додаток В).

Заповнену Форму щорічної оцінки (розділ 3 та додаток) керівник передає працівнику для ознайомлення з оцінкою за день до проведення співбесіди.

У визначений термін проводиться співбесіда працівника з безпосереднім керівником, під час якої обговорюються питання щодо виконання особистих планів згідно з посадовими обов'язками, оперативність та якість виконаних робіт, робоче навантаження.

За результатами оцінювання і самооцінювання та після співбесіди керівником виставляється підсумкова оцінка (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Варіанти підсумкової оцінки

Низька	Задовільна	Добра	Висока
Спостерігається відставання, потребує поліпшення якості роботи	Досягає певних результатів, володіє необхідним обсягом навичок	Повне досягнення очікуваних результатів, володіння навичками і вмінням	Перевищує очікувані результати, виявляє ґрунтовні знання і навички

Проблеми виносяться на обговорення для того, щоб спільними зусиллями знайти шляхи до їх вирішення. При обговоренні результатів роботи керівник враховує самооцінку працівника.

Після обговорення безпосередній керівник і працівник підписують розділ 4 Форми щорічної оцінки (додаток Б).

Керівник вищого рівня ознайомлюється з результатами оцінювання (розділ 4 Форми) та затверджує результати оцінки (розділ 5 Форми).

У разі необхідності керівник може провести відповідні співбесіди.

Показники оцінювання персоналу представлені у вигляді 5-бальної шкали по 21 підрозділу питань оцінювання (Додаток Б). При цьому питання 14 та 21 підрозділу відносяться до оцінювання тільки для працівників, які керують відповідними підрозділами.

До показників оцінки відносяться наступні (Додаток Б):

1. Виконання обов'язків і завдань

- Обсяг роботи, що виконується
- Якість роботи
- Планування роботи

2. Професійна компетентність

- Професійні знання
- Професійні вміння і навички
- Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)
- Готовність до дій, ініціатива
- Оперативність мислення
- Працездатність та витривалість
- Відповідальність
- Самостійність
- Здатність до лідерства
- Здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду

3. Етика поведінки

- Етика поведінки, стиль спілкування
- Співробітництво
- Дисциплінованість

4. Додаткові критерії оцінювання для керівних працівників

- Здатність до переговорів
- Уміння організувати роботу підлеглих
- Професіоналізм у керівництві роботою підрозділу
- Контроль

- Оцінка та заохочення працівників

Отже, як показує аналіз вищенаведених показників, вони носять якісний характер, формалізований за шкалою 4 оцінок (Додаток Б).

Відповідно до наведених документів, **керівник** підлягає звільненню, якщо матиме наступні характеристики оцінювання діяльності:

А) Здатність до переговорів:

неспроможний репрезентувати точку зору, якщо аргументація невпевнена, непереконлива;

Б) Уміння організувати роботу підлеглих:

не сприяє впорядкуванню робочого процесу, а так же не розподіляє завдання з затримкою і недоцільно;

В) Професіоналізм у керівництві роботою підрозділу:

нечітке, незрозуміле формування завдань;

Г) Контроль:

контроль відсутній взагалі або неефективний чи надмірний;

Д) Оцінка та заохочення працівників:

не усвідомлює досягнення та можливості працівників, не знає їх здібностей та інтересів, не підтримує заходів з підвищення кваліфікації, заважає самостійності працівників.

Працівник – фахівець певного профілю, який підлягає звільненню, матиме наступні характеристики оцінювання діяльності:

А) Обсяг роботи, що виконується:

не відповідає очікуваному, витрачає значний час;

Б) Якість роботи:

результати потрібно постійно принципово виправляти;

В) Планування роботи:

низький рівень планування повсякденної роботи: у роботі допускається вияви метушні, тобто дії часто не продумані: робота виконується нерационально із постійним порушенням термінів;

Г) Професійні знання:

знання поверхові, несистемні, професійні завдання самотійно вирішувати складно;

Д) Професійні вміння і навички:

розвинені недостатньо, потребує постійної сторонньої допомоги;

Е) Уміння формулювати точку зору (усно, письмово):

важко зрозуміти, обмежений словниковий запас, документи потрібно докорінно переробляти, незадовільно володіє державною мовою;

Ж) Готовність до дій, ініціатива:

здебільшого пасивний, безініціативний, елементи творчого підходу до справи не виявляються: потребує постійного спонукання до роботи;

З) Оперативність мислення:

повільно сприймає нові завдання, виявляє незадоволення у разі зміни завдання або звичайних обставин;

І) Працездатність та витривалість

працездатність низька, збільшення навантаження погіршує якість роботи, втрачає впевненість;

К) Відповідальність

виявляє байдужість, безвідповідальність, схильність до невиконання;

Л) Самостійність

до прийняття самотійних рішень підготовлений недостатньо: у разі виникнення найменших проблем потребує допомоги;

М) Здатність до лідерства

якостей лідера не має і не намагається мати; у колективі непомітний;

Н) Здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду

професійний досвід накопичує повільно, професійні завдання вирішує лише традиційними методами, професійне новаторство не сприймає або заперечує;

О) Етика поведінки, стиль спілкування

рівень культури поведінки і спілкування з людьми низький, також допускає елементи нетактовного грубого відношення до оточуючих: поведінка не відповідає конкретній ситуації (невпевнена, неввічлива, зухвала);

П) Співробітництво

лише іноді надає допомогу, часто не інформує інших;

Р) Дисциплінованість

систематично порушує правила внутрішнього трудового розпорядку та етики поведінки.

Отримання вищенаведених «негативних» оцінок за методологією оцінювання персоналу ФОП Ринденко М.О. може свідчити тільки про повну відсутність професійного добору персоналу при прийнятті на роботу, або про використання системи оцінювання для прийняття суб'єктивних рішень про звільнення працівника за мотивами, які мають інший характер, ніж показники методології оцінювання.

Система наведених показників оцінювання персоналу може бути ефективною тільки на інтервалі 4-5 років роботи працівника, якщо динаміка показників його оцінювання буде мати напрям негативних тенденцій.

До недоліків наведеної системи показників оцінювання можна віднести наступні: відсутність в показниках характеристик «цінності» результатів роботи працівника для підприємства – тобто пов'язання результатів його роботи з загальним рівнем прибутковості та успішності роботи підприємства.

Таким чином, для ФОП Ринденко М.О. доцільним є впровадження системного підходу до оцінювання персоналу, який має бути підпорядкований досягненню наступних можливостей:

- підвищення продуктивності праці персоналу;

- підвищення загального рівня управління підприємством;
- підвищення мотивації та лояльності працівників;
- виявлення очікувань працівників від роботи на підприємстві;
- виявлення потреб у розвитку та навчанні, підвищення відповідальності працівників за реалізацію програм професійного та особистісного розвитку;
- визначення ефективності різних програм управління людськими ресурсами, що діють в організації (наприклад, добір, адаптація, навчання);
- формування відкритої та прозорої організаційної культури підприємства.

Зважаючи на все вищевикладене, можна зробити висновок, що у ФОП Ринденко М.О. на сьогоднішній день закладено основу ефективного управління персоналом, зокрема вже використовуються окремі елементи добору, розвитку та оцінки персоналу. Однак рівень управління людськими ресурсами підприємства необхідно систематизувати на основі комплексного підходу, сприяти впровадженню в управлінську практику найбільш сучасних технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних. Важливим напрямом систематизації HR-менеджменту має бути виокремлення профільної структури та забезпечення її висококваліфікованими фахівцями, які сприятимуть підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Висновки до другого розділу

З метою дослідження особливостей використання методів оцінки персоналу в організації об'єктом було обрано відповідні складові у ФОП Ринденко М.О. як активного учасника економічної системи України в сучасних умовах. Організація спеціалізується на виробництві продукції та наданні комплексу послуг у достатньо вузькому сегменті економіки – створення та збут механічних годинників преміум класу. На основі аналізу

показників господарської діяльності зроблено висновок щодо рентабельності організації.

В межах аналізу складових системи управління персоналом подано в динаміці статистичні показники, що характеризують склад і структуру персоналу організації, виявлено тенденції щодо проблем і нестабільності залучення працівників у 2020 р. та 2022 р. внаслідок негативного впливу загальноєкономічних чинників в країні. Також акцентовано увагу на внутрішній проблемі – відсутності системного, комплексного підходу до управління людськими ресурсами в організації.

Виявлено, що частково організовано здійснення функцій з добору персоналу, розвитку та адаптації, оцінки персоналу.

Проведено дослідження складових системи оцінки персоналу, що діє в організації, зроблено висновок щодо доцільності її удосконалення та розширення у найближчій перспективі з обов'язковим узгодженням з іншими функціями управління персоналом в контексті підпорядкування досягненню стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Удосконалення системи управління персоналом у сучасних умовах: цифровізаційний аспект

Систематизація наявних проблем щодо управління персоналом у ФОП Ринденко М.О. обумовлює пошук нових рішень щодо покращення ситуації, що склалася. Фактично, має місце проблема низької результативності управління персоналом на підприємстві внаслідок фактичної відсутності системного підходу до реалізації надважливих функцій кадрового менеджменту.

У сучасних економічних умовах в Україні підприємства та організації відчують значний вплив воєнного стану на умови здійснення діяльності та дуже потужний дефіцит людських ресурсів. У таких умовах необхідно підтримувати конкурентоспроможність на ринку та утримувати штат працівників у максимально заповненому стані. Однак це далеко не завжди вдається, що обумовлює пошук нових засобів стабілізації ситуації та пошук варіантів щодо її покращення.

Найважливішими серед ресурсів будь-якого підприємства є саме люди. У ФОП Ринденко М.О. чисельність наявних працівників вимагає зваженого підходу до прийняття будь-яких рішень у сфері управління. Цього можна досягти, впроваджуючи комплексний підхід до управління персоналом зокрема чітко визначаючи перелік кадрових функцій, їх розподіл між працівниками сфери HRM, взаємозв'язки та чітку обумовленість.

Здійснити формування комплексного підходу можна, спираючись саме на функцію оцінки персоналу, яка, як було досліджено у першому розділі цієї роботи, має тісні взаємозв'язки з іншими функціями кадрової політики.

У пункті 1.1 цієї роботи було детально проаналізовано тісний зв'язок процедури оцінювання персоналу з усіма складовими управління персоналом через основні операції, які відбуваються при безпосередньому і опосередкованому оцінюванні працівників, а саме з: кадровим плануванням, оплатою, стимулюванням і мотивацією праці, трудовою адаптацією, професійним навчанням, підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, добором і звільненням персоналу. Тому дуже важливим для кожного підприємства є усвідомити значущість всіх складових та створити власну систему управління персоналом, яка найбільшою мірою відповідатиме власній специфіці та особливостям діяльності.

При цьому важливим аспектом при створенні системи управління персоналом має бути її сучасність. Якщо відносно старі системи – ті, що вже діють певний час та мають власні напрацювання, – мають підлаштовуватись під виклики сучасності та збагачуватись новими елементами чи взаємозв'язками, системи ще не створені доцільно розробляти з урахуваннями всіх актуальних викликів соціо-економічних систем.

Безумовно протягом останніх років найбільш впливовими і характерними викликами є цифровізація через поширення інформаційно-комунікаційних технологій.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) (англ. *Information and communications technology*, ICT) – це сукупність методів, засобів і прийомів, що використовуються для збирання, систематизації, зберігання, опрацювання, передавання, подання різних повідомлень і даних за допомогою засобів обчислювальної техніки та зв'язку. ІКТ це загальніший термін, який підкреслює роль уніфікованих технологій та інтеграцію телекомунікацій (телефонних ліній та бездротових з'єднань), комп'ютерів, підпрограмного забезпечення, програмного забезпечення, накопичувальних та аудіовізуальних систем, що дозволяють користувачам створювати, одержувати доступ, зберігати, передавати та змінювати інформацію [17, с. 53].

Цифровізацією (диджиталізація) є насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами, а також налагодження електронно-комунікаційної взаємодії між ними. Крім того, воно означає перетворення наявних аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та бізнес-моделей підприємств (організацій), в основі якої лежить ефективне використання цифрових технологій.

До *цифрових технологій належать* Інтернет речей, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні технології, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн (цей перелік не є вичерпним та доповнюється) – рис. 3.1 [41].



Рис. 3.1. Ключові технології цифрових трансформацій [41]

Таким чином, все більшого поширення набуває *цифрова трансформація*, яка означає інтеграцію цифрових технологій до всіх сфер бізнесу, що призводить до принципових змін у тому, яким чином діють окремі громадяни, підприємства й організації, як вони забезпечують цінність для себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів, досягаючи власних та спільних, економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю [41].

Стандартні методи існуючих підходів до управління персоналом ще, звичайно, працюють, проте займають набагато більше часу та мають нижчу результативність порівняно з сучасними методами, які застосовуються при digital-можливостях. На жаль, велика кількість підприємств (організацій) не є обізнаними щодо широких можливостей застосування цифрових технологій і через це втрачають час, а можливо й найкращих працівників. На сьогодні тема digital-можливостей у сфері управління персоналу є важливим і цікавим напрямом досліджень, зокрема в Україні.

У сучасних умовах цифрові технології стають все більш вагомими інструментами в управлінні підприємствами (організаціями), поступово поширюючи свій вплив на всі галузі економіки. Останніми роками цифрові трансформації набули ознак не тільки об'єктивної реальності для більшості учасників ринку, але й необхідної умови виживання в цифровій екосистемі «держава – бізнес – суспільство». Саме сучасні інформаційно-комунікаційні технології є каталізатором прогресу в бізнесі та суспільстві, які можуть сприяти сталому, інклюзивному зростанню та вирішенню складних як локальних, так і глобальних викликів.

Розуміння керівниками підприємств (організацій) найбільш значущих технологічних рішень і тенденцій розвитку, що розгортаються сьогодні, може допомогти використати їх для планування на майбутнє, розвиваючи розуміння потенційних сценаріїв впровадження та визначаючи критичні навички, необхідні для найму або підвищення кваліфікації персоналу, щоб реалізувати ці можливості.

Доцільно зосередитись на сучасних технологічних трендах і можливостях, які надає цифровізація в контексті трансформації кадрового адміністрування [26; 34; 41]:

– *автоматизація HR-процесів та використання інтегрованих мобільних додатків.* У сучасному світі переважна більшість процесів управління персоналом є автоматизованою в певному системному рішенні, яке інтегроване в різних компаніях. За допомогою цифрових мобільних інструментів виконуються такі основні функції як: рекрутинг (часто в онлайн-режимі), тайм-менеджмент, розвиток персоналу, зокрема, навчання, кар'єрне просування, контроль та оцінка якості роботи, нарахування пільг і компенсацій, управління продуктивністю (часто з гейміфікацією), підвищення залученості до праці, забезпечення зворотного зв'язку та його синхронізація з іншими структурними підрозділами тощо;

– *цифрова інтеграція з хмарними технологіями.* Хмарні рішення спрощують процеси передачі даних і роблять можливими функціонування open-source та big data технологій. Наприклад, зберігання документів на Microsoft One Drive або Google Drive є дуже зручним інструментом для працівників будь-яких компаній щодо вільного доступу до файлів. Також перевагами Cloud technology для управління людськими ресурсами є: розширення комунікаційних можливостей, підвищення продуктивності та залученості, збереження часу, централізація обміну даними, їх збереження та високий рівень захисту даних;

– *віртуальна (VR) та доповнена (AR) реальність.* Впровадження VR-технологій розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку. Доповнена реальність, об'єднання віртуальних та реальних об'єктів на основі 3D-технологій трансформує процеси навчання і розвитку, зробити досвід унікальним, що в подальшому вплине на якість професійних навичок, сприятиме розвитку емпатії та розуміння;

– *штучний інтелект (Artificial Intelligence): генеративний та прикладний.* Штучний інтелект є інструментом перетворення HR-відділів на

основний стратегічний актив, оскільки дозволяє роботодавцеві формувати цілісну характеристику на кожного працівника, створювати індивідуальні рекомендації та плани дій у різних сферах діяльності, зокрема щодо добору персоналу, розвитку кар'єри, співробітництва тощо. Наочним прикладом є використання при доборі персоналу HR-ботів, унікальність яких полягає в тому, що із набуттям знань вони можуть вчитись і ставати «більш розумними»;

– *HR-аналітика та Big Data* рішення для бізнесу. Застосування набору інструментів для аналізу великих масивів даних під різні потреби бізнесу (аналіз та пошук даних про аудиторію (персонал), налаштування персоналізованої комунікації, геоаналітика тощо) сприяє підвищенню цінності бізнесу за рахунок більш ефективного використання ресурсів, прийняттю більш обґрунтованих об'єктивних рішень, знижує вартість вирішення проблем тощо.

Таким чином, у сучасній сфері управління персоналом відчувається суттєвий вплив впровадження сучасних технологій, який доцільно використовувати як при поточному, так і при стратегічного плануванні розвитку підприємства (організації). Більшість із цих технологічних здобутків пришвидшують і оптимізують поточні HR-процеси, що є позитивною характеристикою управління. Орієнтація на впровадження та поширення використання тих чи інших зазначених технологій є запорукою прогресу, оскільки відповідає загальносвітовим макроекономічним трендам.

Використання технологій має перевагою пришвидшення певних процесів, що займають лівову частку часу в роботі працівників з управління персоналом. Однак повною мірою неможливо та недоцільно автоматизувати управління людськими ресурсами на підприємстві (організації), оскільки лише кваліфікований фахівець в конкретних умовах може підібрати найбільш ефективні інструменти взаємодії з тим чи іншим працівником, формуючи індивідуальний підхід. Особливо це є важливим в Україні у сучасних умовах, коли трудова діяльність має місце в складних економічних і соціальних умовах, люди перебувають у стані невизначеності, постійного стресу та дуже

часто потребують емоційної та/або психологічної підтримки. Лише кваліфікований фахівець може визначити особливості ситуації та сформувавши план розвитку подій. Для сучасного роботодавця в Україні важливим є кожен найманий працівник, особливо ті, хто вже має досвід роботи в умовах певного підприємства (організації). Тому саме від працівників сфери управління людськими ресурсами залежить формування індивідуальних трудових траєкторій працівників підприємства (організації), зорієнтовані на збереження наявного людського капіталу.

Отже впровадження сучасних ІКТ сприятиме оптимізації розподілу часу, упорядковуючи поточні операції й дії та дозволяючи приділяти більше уваги фаховій взаємодії з працівниками, що базується на індивідуальному підході до кожного з них.

Стосовно ФОП Ринденко М.О. пропонується впровадження автоматизованої системи для управління персоналом, що дозволить оптимізувати поточні процеси взаємодії з працівниками. Можливим є використання, наприклад, запропонованих на ринку системи Hurma System, PeopleForce, SMART HCM або іншої (табл. 3.1), які потребуватимуть щомісячної оплати за використання, проте вже мають готові рішення щодо управління людськими ресурсами: оцінки та розвитку персоналу, рекрутингу й управління цілями, аналізу залученості та задоволеності працівників тощо. Безумовно за умов розвитку підприємства завжди є можливість створення власної автоматизованої системи.

У будь-якому разі використання комплексного інструменту, який допомагає оптимізувати основні поточні процеси в управлінні персоналом за допомогою автоматизації, сприяє пришвидшенню вирішення завдань щодо рекрутингу, добору, адаптації, проведення опитувань, аналізу даних, подання звітності тощо. Система такого типу дозволяє працювати як з якісними, так і кількісними показниками та тримати в одному місці всю інформацію, що стосується працівників, в одному місці.

Таблиця 3.1

Автоматизовані системи управління людськими ресурсами (HRM) з українським інтерфейсом

Назва	Характеристики	Вартість	Джерело
Cleverstaff	розумна система добору персоналу, яка забезпечує автоматизацію процесу; є програмним комплексом, що має серверну та хмарну версії; переваги: висока безпека даних, широкі можливості з адаптації під потреби і завдання клієнта.	від \$40 на місяць за користувача	[51]
Hurma System	платформа для роботи з широким спектром завдань: база працівників, HR-аналітика, опитування, аналітика, сценарії, календар, автоматизація запитів працівників, онборлінг, адаптація, чат-бот та ін.; комплексне рішення для автоматизації щоденних завдань HR-менеджера, рекрутера, кожного працівника	\$180 на місяць для роботи тільки з працівниками	[54]
LMS Collaborator	багатофункціональна платформа для адаптації, навчання, атестації та розвитку персоналу підприємства (організації) з гнучкими можливостями інтеграції	(дані відсутні)	[55]
Microsoft Viva	комплексне рішення щодо корпоративних інструментів управління й програм для спілкування, збору відгуків, аналізу, навчання, а також установалення та досягнення цілей; система управління досвідом працівників; допомагає адаптації нових працівників, навчання, мотивації, запобіганню емоційному вигоранню, обміну знаннями, створенню єдиної команди з колективу тощо	\$12.00 на місяць за користувача	[56]
SMART HCM & LMS	потужне хмарне рішення для управління персоналом на основі штучного інтелекту: рекрутинг, адаптація, робота з працівниками, івент-менеджмент, оцінювання персоналу, дистанційне навчання, розвиток компетенцій, гейміфікація	26 565\$ (додатково: щомісячна плата за ліцензії (для 250 працівників) та хостинг платформи)	[61]
SAP SuccessFactors	хмарні програмні застосунки HCM, які підтримують основні процеси управління персоналом і розрахунок заробітної плати, керування талантами, HR-аналітику та планування робочої сили, керування досвідом працівників	(дані відсутні)	[60]
PeopleForce	сучасна all-in-one HR-платформа, яка формує єдину систему для інформації про працівників, кандидатів та управління персоналом	\$150 на місяць (для 100 працівників)	[58]

3.2 Формування системи оцінювання персоналу: мультиваріантний підхід

Зважаючи на комплексність всіх функцій з управління людськими ресурсами, необхідно пам'ятати, що оцінка персоналу є невід'ємною складовою майже кожної з них. Процес оцінки дозволяє визначити не тільки рівень розвитку професійно значущих навичок, необхідних для успішного виконання поточних завдань, але й потенціал працівників, їх здатність і спроможність досягати стратегічних цілей, працювати в нових умовах, вирішувати складні завдання і виконувати функції, що вимагають креативності, уяви та прийняття ризикованих рішень.

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінювання персоналу, оскільки кожне підприємство (організація) прагне утримати найкращих працівників, дати їм можливість професійного та кваліфікаційного розвитку, а також позбутись інертного та непродуктивного персоналу. Оцінка персоналу є частиною процесу добору та розвитку персоналу. Оцінювання необхідне для пошуку найкращих кандидатів на вакантні посади, справедливого розподілу надбавок і премій, а також для визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу.

Систематичне та регулярне оцінювання персоналу позитивно впливає на мотивацію та професійний розвиток працівників. Процедури оцінки персоналу є основою для багатьох специфічних аспектів кадрової роботи: рекрутингу, кар'єрних змін, навчання, реорганізації, винагороди, оптимізації чисельності та вивільнення працівників.

Оцінювання персоналу є безперервним процесом в системі управління підприємством (організацією) та пов'язане з усіма напрямками його роботи. Фактично будь-якому підприємству (організації) доцільно володіти комплексом апробованих методів щодо оцінювання персоналу, щоб мати можливість отримувати як регулярні періодичні – систематичні – оцінки, так

проводити спрямовані цільові дослідження щодо визначення найважливіших на певний момент часу характеристик працівників.

Сукупність інструментів щодо оцінювання персоналу має бути сформована на мікрорівні та передбачати різні варіанти щодо застосування в залежності від мети оцінки та необхідних критеріїв. Доцільно говорити про формування набору – банку – інструментів, який дозволить здійснювати будь-яку комплексну оцінку, поєднуючи переваги найбільш дотичних до мети оцінювання інструментів.

Наприклад, наприкінці року є необхідність отримання оцінок діяльності працівників за кількома показниками. Це дозволить підвести певні підсумки за основними видами діяльності стосовно виконавців, сформулювати рекомендації щодо преміювання працівників, оцінити показники виконання планів професійного та особистісного розвитку тощо. В цьому випадку можна використати кілька інструментів оцінки, зокрема здійснити оцінку «360 градусів», доповнивши її ранговим методом та/або груповою дискусією (див. табл. 1.3) в межах планування діяльності на наступний рік.

Якщо на початку року було узгоджено використання певної методики управління за цілями чи бальної оцінки, то наприкінці року матиме місце й отримання оцінок працівниками. Зрозуміло, що цей метод потребує певного попереднього планування щодо використання та впровадження.

З метою оцінки інших характеристик працівників – наприклад, щодо володіння спеціальними знаннями і навичками, зокрема, після курсу навчання, – мають бути наявними у працівників, що здійснюють управління персоналом, зовсім інші інструменти оцінки – тестування, алгоритми інтерв'ю тощо. Ще підтверджує важливість наявності різних інструментів щодо оцінки персоналу в HR-підрозділі.

Зважаючи на загадані вище цифровізаційні трансформації, поширення ІКТ у сфері управління людськими ресурсами, логічним рішенням для сучасної системи оцінювання буде її формування та збереження у цифровому форматі – як бази даних або цифрової платформи, або спеціалізованого

застосунку тощо. Банк інструментів оцінювання має бути структурованим за методами оцінками з чітким виокремленням критеріїв оцінювання.

У разі використання підприємством (організацією) зовнішнього програмного забезпечення щодо оптимізації та цифровізації процесів управління, доцільно використовувати впроваджені в цьому ПЗ інструменти оцінки персоналу. Зазвичай, таку опцію розробники передбачають обов'язково, вбудовуючи відповідні алгоритми. Дуже часто саме при оцінюванні персоналу використовують прийоми гейміфікації – включення ігрових елементів або механізмів до неігрового контексту, що дозволяє учасникам (користувачам) залучатись і проявляти інтерес до вирішення проблем у базовому процесі (це часто може нагадувати програми лояльності: рейтинги, змагання, особливі звання тощо) [34].

Якщо ж кількість складових оцінки виявиться недостатньою для задоволення потреб підприємства (організації), необхідно передбачити варіанти розробки, використання інших інструментів оцінки працівників, а також зберігання всіх отриманих результатів.

Таким чином, Банк інструментів оцінювання персоналу має містити набір варіантів, вибір яких здійснюється в залежності від потреб підприємства (організації) у певний момент часу та узгоджується з конкретними функціями управління людськими ресурсами.

При цьому загальний алгоритм здійснення оцінки є стабільним і передбачає стандартну послідовність дій: визначення мети оцінювання, суб'єкта(-ів) й об'єкту, критеріїв оцінювання та інструментів, планування, підготовка та здійснення оцінювання (за встановленою процедурою), обробка та аналіз результатів, використання результатів оцінювання. Останнє передбачає прийняття конкретного рішення щодо відповідної функції управління персоналом, що обумовила визначення мети оцінювання.

На рис. 3.2 представлено комплексну структуру функціонування системи оцінки персоналу на основі мультिवаріантного підходу щодо прийняття рішень.

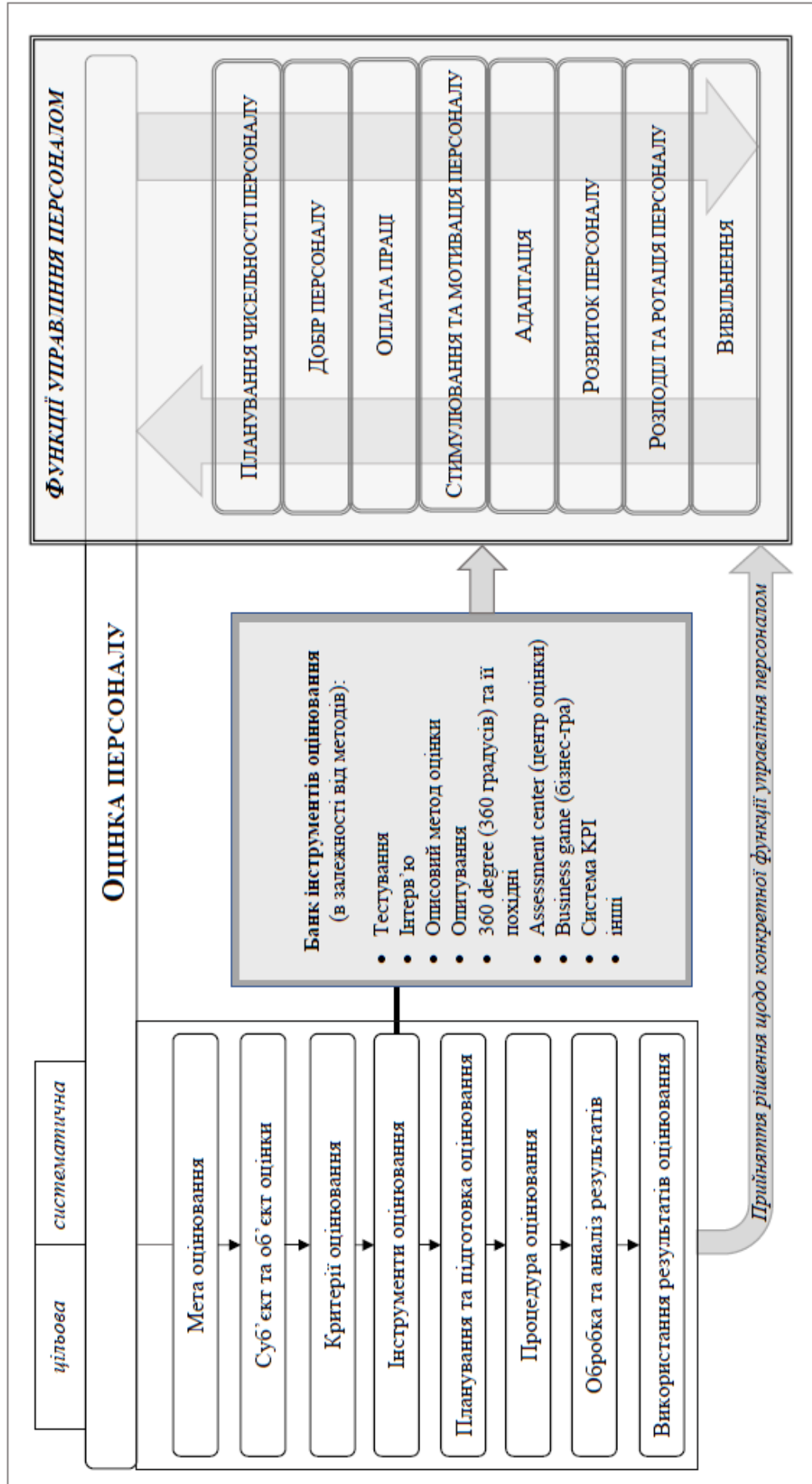


Рис. 3.2. Система оцінки персоналу на основі мультиваріантного підходу

Таким чином, дуже важливим на мікрорівні є створення дієвої системи управління людськими ресурсами, в центрі якої має бути ефективна система оцінювання персоналу, що тісно пов'язана з іншими HR-функціями та має в основі мультиваріантний підхід вибору інструментів.

3.3 Трансформаційні зміни в забезпеченні оцінки персоналу в організації (у ФОП Ринденко М.О.)

Впровадження комплексних змін у системі управління персоналом обумовлює якісні трансформації вимог до фахівців, які здійснюють всі відповідні функції управління. Першочерговим є актуалізація вимог до володіння цифровими навичками та компетентностями на високому рівні. Це, в свою чергу, передбачає перевірку – оцінку – рівня володіння комплексом цих навичок і компетентностей серед фахівців, до повноважень яких належить вирішення кадрових питань, з подальшим оновленням функціоналу взаємодії роботодавця та працівників.

Систематизація роботи у сфері управління персоналом передбачає узгодження рівня підготовки фахівців сфер HRM. Не викликає сумнівів, що в умовах сучасних викликів як ринку праці України, так і національної економічної системи, відсутність профільної освіти в сфері управління людськими ресурсами не буде причиною розірвання трудових відносин з тим чи іншим працівником, якщо він долучений до сфери управління персоналом. Однак в умовах актуалізації безперервного навчання та розвитку різних форм освіти не має бути проблемою здобуття та підвищення якості навичок у цій сфері. Таким чином, надважливим завданням для кожного підприємства (організації) – в тому числі й для ФОП Ринденко М.О. – є актуалізація та підтвердження навичок і компетентностей працівників у сфері управління персоналом, до посадових обов'язків яких належить вирішення кадрових питань.

Перевірка компетентностей щодо здійснення управління персоналом передбачає кілька основних дій.

Зокрема, у разі наявності фахової підготовки за профілем діяльності перевірці підлягає рівень компетентності, а також наявність документів про підвищення кваліфікації за основними напрямками роботи.

У разі відсутності фахової підготовки за профілем діяльності вкрай важливим є наявність додатково отриманих навичок чи компетентностей протягом останніх років за основними напрямками роботи – проходження профільного або тематичного навчання, наявність сертифікатів щодо опанування профільних компетенцій, підтвердження рівня зазначених компетенцій тощо.

Якщо у фахівця відсутні документи про будь-які види опанування компетентностей або навичок щодо управління персоналом або про підвищення кваліфікації за цим напрямом протягом останніх трьох років, вельми актуальним є спрямування цього працівника на проходження того чи іншого виду профільного навчання.

В сучасних умовах нестабільної економіки можна розпочати з опанування найбільш доступних навчальних курсів за визначеним профілем. Наприклад, це можуть бути безкоштовні освітні курси (серіали, симулятори) на державному порталі Дія.Освіта або платформі онлайн-освіти Prometheus.

Зокрема, на національній освітній платформі актуальних знань та навичок Дія.Освіта працівникам з управління персоналом в першу чергу доцільно звернути уваги на наступні кейси [9]:

- «HR-спеціаліст» (освітній серіал: 0,1 балів ЄКТС);
- «HR-спеціаліст» (симулятор);
- «Рекрутер» (освітній серіал: 0,1 балів ЄКТС; симулятор)
- «Рекрутер» (симулятор);
- «Кризові комунікації в управлінні персоналом» (освітній серіал: 0,1 бали ЄКТС);

- «Сучасне резюме та пошук роботи онлайн» (освітній серіал: 0,1 балів ЄКТС).

На платформі Prometheus [59] є можливість опанувати безкоштовний курс «Кар'єра HR: ролі, компетенції та виклики» та повноцінний платний цикл з 11 курсів «Фундамент HR», що охоплює різні напрямки роботи в людськими ресурсами: рекрутинг, оцінка персоналу, компенсації та винагороди, розвиток персоналу, бренд роботодавця та ін.

Крім того, завжди можуть бути додані окремі навчальні кейси відповідно до тематики, пов'язаною особливостями поточної діяльності. Наприклад, курси, пов'язані з веденням обліку кадрів за допомогою того чи іншого програмного забезпечення, наприклад, освітній серіал «Датааналітик. Вступ до Excel» (0,1 балів ЄКТС) від Дія.Освіта або дистанційний курс «Word та Excel: інструменти і лайфхаки» від Prometheus.

Доцільно здійснювати систематичне оновлення інформації про навчання для кожного працівника, зважаючи на розширення можливостей безперервної освіти. Також необхідно враховувати, що відповідно до Закону України «Про освіту» кожна особа реалізує своє право на освіту впродовж життя шляхом реалізації трьох видів освіти:

1). формальна освіта – освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою.

2). неформальна освіта – освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.

3). інформальна освіта (самоосвіта) – освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час

повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям [31].

Таким чином, з метою впровадження якісних трансформаційних змін в систему управління персоналу (та зокрема його оцінки) на мікрорівні пропонується використовувати Картку профільної підготовки фахівця з управління персоналом (табл. 3.3), яка міститиме інформацію про освітні здобутки працівника та дозволить оцінити динаміку його визначеної кваліфікаційної траєкторії.

Заповнювати документ доцільно з розподілом за календарними роками, що дозволить вести облік та відслідковувати динаміку зміни показників.

До Картки рекомендовано додати детальну інформацію з поясненнями, які саме дані мають бути внесені, зокрема щодо вичерпного переліку складових інформації, опису видів освіти, можливих форм та освітніх закладів тощо (див. рис. 3.3).

Пропонується мати відповідну Картку на кожного працівника за профілем роботи, зберігати її у хмарному сховищі та перевіряти заповнення кожні півроку (зі збереженням копії до внутрішнього сховища або цифрової особової справи). Це дозволить оперативно вносити оновлену інформацію, а також мати можливість обґрунтовувати рішення при плануванні того чи іншого виду навчання працівників.

Впровадження запропонованої форми Картки профільної підготовки фахівця з управління персоналом сприятиме приверненню уваги до значущості спеціалізованих знань залучених до сфери управління людськими ресурсами працівників, стимулюватиме підвищення рівня їх компетенцій і навичок. Питання актуалізації HRM-функцій на підприємстві (організації), сприятиме підвищенню якості управління підприємством через використання найбільш дієвих інструментів і технологій роботи з персоналом, формуючи сприятливе виробниче середовище з акцентом на першочерговій значущості та цінності людських ресурсів.

КАРТКА профільної підготовки фахівця з управління персоналом

(ПЛБ.)

ФОРМАЛЬНА ОСВІТА (<i>обов'язково</i> : назва документу, серія, номер, кваліфікація, установа, що видала документ, дата)	НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА (<i>обов'язково</i> : дата; за наявності: назва документу, серія, номер, установа, що видала документ)	ІНФОРМАЛЬНА ОСВІТА (САМООСВІТА) (<i>обов'язково</i> : дата, опис)
•	РІК (ЗВІТНИЙ) •	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•

Пояснення :

- **Формальна освіта** здобувається за освітніми програмами відповідно до законодавчо визначених рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій), передбачає досягнення визначених стандартів освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття визнаних державою кваліфікацій.
Форми формальної освіти: очна (навчання в ЗВО, курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги тощо), дистанційна (навчання в ЗВО, дистанційні курси, онлайн-конференції, вебінари тощо), очно-дистанційна (поєднання очної та дистанційної форм навчання – очно-дистанційні навчання).
- **Де здобути**: заклади вищої освіти, заклади післядипломної освіти, які мають ліцензії на здійснення освітніх послуг.
Неформальна освіта здобувається зазвичай за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватись присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.
Форми неформальної освіти: очна (тренінги, майстер-класи, семінари, майстерні тощо), дистанційна (дистанційні курси, вебінари та ін.).
Де здобути: неурядові установи, платформи дистанційного навчання, приватні особи.
- **Інформальна освіта (самоосвіта)** – освіта, що передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи друзями.
Форми інформальної освіти: лекції, відеоуроки, медіа-консультації, спілкування з колегами, доступ до профільних медіа тощо.
Де здобути: будь-де.

Джерело: складено автором на основі [31]; власні дослідження]

Рис. 3.3. Картка профільної підготовки фахівця з управління персоналом

Висновки до третього розділу

На основі дослідження особливостей використання методів оцінки персоналу в організації ФОП Ринденко М.О. запропоновано удосконалення системи управління персоналом у сучасних умовах, впровадження системного підходу до оцінювання персоналу та трансформаційні зміни в забезпеченні оцінки персоналу в організації.

В контексті врахування сучасних тенденцій щодо впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери управління, зокрема, й людськими ресурсами, обґрунтовано значущість використання ІКТ як каталізатору прогресу в бізнесі та суспільстві. Визначено провідні сучасні технологічні тренди в сфері управління людськими ресурсами та запропоновано впровадження автоматизованої системи для управління персоналом в організації на основі переліку альтернативних варіантів, доступних в Україні.

З метою забезпечення ефективного стратегічного розвитку організації акцентовано увагу на доцільності формування системного підходу до оцінювання персоналу, зокрема з передбаченням використання мультिवаріантного підходу, сутність якого полягає у можливості вибору алгоритму здійснення оцінювання персоналу, спираючись на Банк інструментів оцінювання, який доцільно створити в організації. Процедура оцінки персоналу має бути покладено в основу прийняття рішень щодо специфічних аспектів кадрової роботи: рекрутингу, кар'єрних змін, навчання, реорганізації, винагороди, скороченні та звільненні працівників. Тому Банк інструментів оцінювання передбачається формувати переважно у цифровому вимірі з метою накопичення інформації та безперервного поповнення.

Трансформаційні зміни в забезпеченні оцінки персоналу в ФОП Ринденко О.П. мають стосуватись безпосередніх фахівців, які виконують функції з управління персоналом. Зроблено висновок щодо

доцільності виокремлення їх посад до окремого керівного підрозділу, наприклад, HRM-відділу, діяльність якого спрямована саме на ефективізацію управління людськими ресурсами. З метою контролю реального рівня підготовки фахівців у зазначеній сфері розроблено та запропоновано Картку профільної підготовки фахівця з управління персоналом, яка відобразатиме всі складові в динаміці.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було вивчено теоретичні аспекти організації процесу оцінювання персоналу, досліджено особливості використання методів оцінки персоналу на мікрорівні (на прикладі ФОП Ринденко М.О.), визначено напрями вдосконалення системи оцінки персоналу організації.

В межах дослідження змісту оцінювання персоналу проаналізовано та систематизовано наукові підходи до визначення змісту категорії «оцінка персоналу», розглянуто принципи оцінювання працівників. Зроблено висновок, що оцінювання працівників є складною системою взаємопов'язаних елементів; виокремлено найбільш поширені проблеми, що можуть негативно впливати на об'єктивність та достовірність результатів оцінювання, та основні цілі оцінки персоналу.

Досліджено взаємозв'язки оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом. Обґрунтовано, що оцінювання персоналу є безперервним процесом у системі управління організацією (підприємством), та пов'язує всі елементи системи управління людськими ресурсами і робить їх єдиним цілим. Систематизовано провідні цінності щодо оцінювання працівників як для організації (підприємства), так і для працівників.

У процесі вивчення методів оцінювання персоналу на основі використання комплексного підходу розглянуто особливості структури комплексної оцінки персоналу (за групами характеристик), проаналізовано різні підходи до класифікації методів оцінки (за фокусом уваги до працівника; за співвідношенням суб'єкта та об'єкта оцінки; за інструментами оцінювання; за формою вираження кінцевого результату), сформовано перелік найбільш популярних сучасних методів оцінки персоналу з виокремленням переваг і недоліків.

В межах дослідження особливостей використання методів оцінки персоналу в організації надано організаційно-економічну характеристику

ФОП Ринденко М.О. як дійсного учасника економічної системи України в сучасних умовах. Обґрунтовано, що за фінансовими показниками підприємство є рентабельним, однак протягом останніх років має певні проблеми щодо економічного розвитку внаслідок впливу як зовнішніх чинників (пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні), так і внутрішніх (відсутність комплексного підходу до управління людськими ресурсами в організації). Зроблено висновок про не систематизованість дій щодо управління персоналом на мікрорівні, а також обґрунтовано необхідність трансформації окремих функцій управління людськими ресурсами в єдиний механізм.

Досліджено складові оцінки персоналу, що впроваджені та діють в організації. Наголошено на доцільності впровадження сучасних підходів до оцінювання персоналу, зокрема з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, надано перелік найбільш значущих напрямів впливу на інші складові системи управління в контексті розвитку підприємства.

Визначено напрями вдосконалення системи оцінки персоналу організації. Запропоновано враховувати цифровізаційний аспект при вдосконаленні системи управління персоналом у сучасних умовах, зокрема базуючись на сучасних технологічних трендах і можливостях, які надає цифровізація в контексті трансформації кадрового адміністрування, сформовано перелік рекомендованих автоматизованих систем управління людськими ресурсами з українським інтерфейсом.

Зважаючи на те, що створення дієвої системи управління людськими ресурсами має базуватись на ефективній системі оцінювання персоналу, що тісно пов'язана з іншими HR-функціями та має в основі різноваріантність вибору інструментів і прийняття рішень, надано рекомендації щодо складових комплексної структури функціонування системи оцінки персоналу на основі мультिवаріантного підходу.

Передбачено доцільність трансформаційних змін щодо забезпечення оцінки персоналу у ФОП Ринденко О.П. з метою підвищення ефективності функцій управління людськими ресурсами, запропоновано до впровадження Картку профільної підготовки фахівця з управління персоналом, яка міститиме інформацію про освітньо-кваліфікаційні здобутки працівника та дозволить оцінити динаміку його визначеної кваліфікаційної траєкторії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*, (39). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38> (дата звернення: 04.08.2023)
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К: ВД Професіонал, 2006. 512 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/10.pdf (дата звернення: 04.08.2023)
5. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. №3. С. 240-246. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.240> (дата звернення: 13.09.2023)
6. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.:КНЕУ, 2004. 398 с.
7. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 53–57.
8. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. №. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20 (дата звернення: 04.08.2023)
9. Дія.Освіта: національна платформа актуальних знань та навичок. Офіційний сайт. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses> (дата звернення: 04.10.2023)
10. Досьє ФОП Ринденко М. О. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/44566838/ (дата звернення: 04.08.2023)

11. Жосан, Г. В., Кириченко, Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1 (53), 116–125. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-115-125> (дата звернення: 11.09.2023)
12. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
13. Звіт про фінансові результати ФОП Ринденко М.О. Форма №2: за 2019 р.
14. Звіт про фінансові результати ФОП Ринденко М.О. Форма №2: за 2020 р.
15. Звіт про фінансові результати ФОП Ринденко М.О. Форма №2: за 2021 р.
16. Звіти з персоналу ФОП Ринденко М.О. за 2019-2023 рр.
17. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті: словник. К.: ЦП Компринт, 2019. 134 с.
18. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. Одеса : Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
20. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.
21. Ланська С.П., Лівінцева О.Д. Особливості сучасних технологій розвитку персоналу на мікрорівні. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. 671 с., ілл. С. 452-453.

22. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2014. № 146. С. 129–135.

23. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України : монографія / Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. ; Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.

24. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 284–289.

25. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: монографія. К.: Вища школа, 2001. 311 с.

26. Могильна, Л., Орехова, А., Хромушина, Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. № 44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56> (дата звернення: 08.08.2023)

27. Носик О.А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. *Аспекти публічного управління*. 2017. Том 5. № 8-9. С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201727>

28. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. 2012. № 1. С. 134–140. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/27941> (дата звернення: 08.05.2023)

29. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. К.: КНЕУ, 2021. 311, [1] с.

30. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114) частина 1. С. 127–131.

31. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 08.10.2023)

32. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
33. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. № 315. С. 315–323.
34. Середа Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 4. С. 216–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_22 (дата звернення: 05.10.2023)
35. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. *Економічний аналіз: Зб. наук. пр. Тернопіль: В-во Тернопільського національного економічного університету. «Економічна думка», 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 315–318. URL: <https://www.twirpx.com/file/1366161/> (дата звернення: 04.08.2023)*
36. Скрипник Н.А., Гуральська В.В., Шаркова Г.І. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/2. С. 21–23. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/306> (дата звернення: 04.08.2023)
37. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.93 (дата звернення: 05.04.2023)
38. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.
39. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.
40. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

41. Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою / Український ін-т майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html#6-2-1> (дата звернення : 12.10.2023)
42. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / укладачі : Ольга Петрівна Дяків, Віктор Михайлович Острроверхов ; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 285 с.
43. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
44. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших] ; головний редактор Г.Г. Савіна; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.
45. Управління персоналом сучасної організації [Текст] : навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ: НТУУ «КПІ», 2011. 496 с. Бібліогр.: с. 330-333. ISBN 978-966-622-416-6
46. Федотова Т.А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, № 3 (126), 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-5> (дата звернення: 08.10.2023)
47. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 31. С. 146–149.
48. Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка & держава*. 2009. № 1. С. 60–63.
49. Ansoff, H. I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan UK. Springer, 2016. 236 p.

50. Chaban, Galina & Chaban, Vitaliy. (2022). Innovative approaches in HR management. *University Economic Bulletin*. 47-52. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-202253-47-52> (дата звернення: 08.08.2023)
51. CleverStaff: програмне забезпечення для рекрутингу. Офіційний сайт. URL: <https://cleverstaff.net/ua/> (дата звернення: 07.10.2023)
52. Dwivedi, Dr. (2021). Employee Performance Management. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. 9. 8-19. DOI: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2021.37198> . (дата звернення: 07.10.2023)
53. Drucker, P. (2010) Five Most Important Questions Self Assessment Tool : Participant Workbook. 2010. 3rd edition. Jossey-Bass. 288 p.
54. HURMA – преміальний сервіс для HR та рекрутерів. Офіційний сайт. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 07.10.2023)
55. LMS Collaborator – платформа навчання та атестації, база знань, система оповіщень та комунікацій. Офіційний сайт. URL: <https://collaborator.biz/> (дата звернення: 07.10.2023)
56. Microsoft Viva: Офіційний сайт. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-viva> (дата звернення: 07.10.2023)
57. Mole Watch Studio: офіційний сайт. URL: <https://mole-watch-studio.com/uk> (дата звернення: 07.10.2023)
58. PeopleForce - all-in-one HR-платформа. Офіційний сайт. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 07.10.2023)
59. Prometheus: платформа онлайн-курсів в Україні. Офіційний сайт. URL: <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/> (дата звернення: 07.10.2023)
60. SAP SuccessFactors Human Experience Management (HXM) Suite. Хмарне рішення для управління персоналом. Офіційний сайт. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/hcm.html> (дата звернення: 07.10.2023)
61. SMART HCM & LMS – рішення для ефективного управління людським капіталом. Модулі для підвищення ефективності роботи. Офіційний сайт. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/hcm/> (дата звернення: 07.10.2023)

62. Schuller, T. (2000) Social and human capital; the search for appropriate techno methodology, *Policy Studies*, 21(1), pp 25–35.

63. SlideShare: Project Expert. URL:
https://www.slideshare.net/kekis_chtei?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssited&utm_source=ssslideview (дата звернення: 03.06.2023)

64. 360 Degree Performance Appraisals. URL:
<http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html> (дата звернення: 05.06.2023)

ДОДАТКИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВАРМІНСЬКО-МАЗУРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ПОЛЬЩА)
УНІВЕРСИТЕТ ВИЩА ШКОЛА БІЗНЕСУ (ПОЛЬЩА)
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ В БРАТИСЛАВІ (СЛОВАЧЧИНА)
УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК (НІМЕЧЧИНА)
УНІВЕРСИТЕТ ГЕНУЇ (ІТАЛІЯ)
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

**ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА:
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
ДВАНАДЦЯТОЇ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-
ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
(8 вересня 2023 р.)

*Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької
діяльності
Одеса-ОНЕУ
2023*

УДК 334.716 (043.2)
Е 40

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції

Укладачі:

Грінченко Р.В. – доктор економічних наук, доцент;
Кошельок Г.В. - доктор економічних наук, доцент.

Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. 671 с., ілл.

Для здобувачів економічних спеціальностей, викладачів, аспірантів і докторантів вищих навчальних закладів, підприємців і працівників управлінської діяльності підприємств та організацій.

© Одеський національний економічний університет, 2023

Коваль О.В. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	439
Колібабчук О.Б. ВІ-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ В АНАЛТИЦІ ДАНИХ ПІДПРИЄМСТВА	442
Конак Є.І. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ: ЗАСТОСУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВО	444
Кошельок Г.В., Губанов М. КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	446
Кошельок Г.В., Трикуліч П.П. ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	448
Kryvda O.V., Kryvda D.O. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT HOUSING AND UTILITIES	450
Ланська С.П. Лівінцева О.Д. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА МІКРОРІВНІ	452
Левкіна Р.В., Котко Я.М. НОВІТНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ	454
Літвінов О.С., Галашов Д.Ю. СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	456
Лук'янова В.В., Горovenko O.O. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ	459
Liu Jinyu ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF A HEALTH CARE INSTITUTION	461
Макущенко О.В. ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	463
Манжара С.М. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ МІСТОБУДІВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	465
Меленцова О.В., Гупал М. Р. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ІНТЕРНЕТ ПОСЛУГИ-ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	467
Мулик Т.О., Гідрович М.В. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	469
Назаров Д.О. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КЛІНІКИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	471
Наріжний В.М. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ	473
Нечаєва І.А. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ КОШТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	475
Обнявко В.О. РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИНОРОБСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	477
Обнявко О.В., Сабадирьова А.Л. ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ	479

Ланська С.П.

к.е.н., доцент,

Маріупольський державний університет (м. Київ, Україна)

Лівінцева О.Д.,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Маріупольський державний університет (м. Київ, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА МІКРОРІВНІ

Сучасні системи управління людськими ресурсами тісно пов'язані з інформаційно-комунікаційними технологіями. HR-служба сучасної компанії (підприємства) має фокусуватися на працівниках та їх розвитку, використовуючи для цього сучасні цифрові інструменти для управління, навчання та мотивації [1]. Свідоме впровадження інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє збільшити конкурентну перевагу на ринку та мінімізувати ризик людських помилок в системі управління.

Провідна роль висококваліфікованих людських ресурсів у забезпеченні перспектив розвитку вітчизняних підприємств обумовлює об'єктивну необхідність постійного зростання кваліфікаційного рівня персоналу, що відбувається шляхом безперервного розвитку працівників [2, с. 35].

Відповідно до Закону України «Про освіту», безперервний професійний розвиток – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності [3, ст. 18].

При цьому кожна компанія (підприємство), в першу чергу, зацікавлена у розробці на мікрорівні ефективної системи професійного розвитку людських ресурсів, яка має за мету безперервне вдосконалення якісних характеристик персоналу, формування інтелектуального капіталу та забезпечення реалізації стратегічних планів розвитку.

Провідним чинником, що спроможний забезпечити дотримання принципу безперервності професійного розвитку, є використання в рамках кожної складової розвитку персоналу (організаційний розвиток, професійний розвиток, навчання персоналу, коучинг та наставництво, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, адаптація персоналу) сучасних інформаційно-комунікаційних технологій – спеціалізованого програмне забезпечення, Інтернет технологій, хмарних технологій, аналізу великих даних, які поєднані загальним поняттям цифровізації системи управління людськими ресурсами.

Також варто звернути увагу на надважливий чинник, що найближчим часом впливатиме на ефективну діяльність HR-менеджерів, зокрема, та розвиток ринку праці, в цілому, – поширення технологій штучного інтелекту (ШІ). За даними дослідження видання OECD Employment Outlook 2023 «Штучний інтелект і ринок праці», на даний момент штучний інтелект змінює не лише

роботу, а й навички, необхідні для її виконання. З одного боку, необхідно надати працівникам і роботодавцям можливість скористатися перевагами ІІІ, адаптуючись до нього, зокрема через навчання та соціальний діалог. З іншого боку, існує нагальна потреба в діях для усунення ризиків, які ІІІ може становити під час використання на робочому місці – з точки зору конфіденційності, безпеки, справедливості та трудових прав – і для забезпечення підзвітності, прозорості та пояснюваності для працевлаштування. відповідні рішення, які підтримуються ІІІ. На думку роботодавців, ІІІ підвищив важливість спеціалізованих навичок штучного інтелекту, але ще більше підвищив важливість людських навичок. Двоє з п'яти роботодавців вважають, що відсутність відповідних навичок, пов'язаних із ІІІ, є перешкодою для використання ІІІ на роботі [4].

Таким чином, в сучасних умовах розвиток та модернізація технологій щодо розвитку персоналу для компаній (підприємств) є одним із провідних чинників, що обумовлюють підвищення їх конкурентоспроможності. При цьому найбільш вагомими складовими системи розвитку персоналу є безперервність навчання, вплив цифровізації та поширення (впровадження) штучного інтелекту. Саме за цими напрямками найближчим часом відбуватимуться найбільші зміни як для найманих працівників, так і для фахівців HR-служб, що обумовлюватиме напрями відповідних подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Могильна, Л., Орехова, А., Хромушина, Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. № 44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56> (дата звернення: 08.08.2023)
2. Федотова Т.А. фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, № 3 (126), 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-5> http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3_2022/7.pdf (дата звернення: 08.08.2023)
3. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 08.08.2023)
4. OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/08785bba-en/1/2/2/index.html?itemId=/content/publication/08785bba-en&csp=9f4368ffe3fc59de4786c462d2cdc236&itemIGO=oecd&itemContentType=book#intro-d7e39> (дата звернення: 08.08.2023)

Бланк форми щорічної оцінки виконання працівником посадових
обов'язків і завдань

1. Відомості про особу

Прізвище	
Ім'я	
По батькові	
Дата народження	
Підрозділ	
Посада	
Дата зайняття посади	
Звітний період (рік)	

2. Самооцінка

<p>Заповнюється працівником:</p> <p>1) Наскільки успішно, на Ваш погляд, Ви виконуєте свої посадові обов'язки? Навести окремі приклади, які підтверджують Вашу професійну компетентність.</p> <p>2) Вказати кількість планових завдань, які Вами виконано і які не виконано (поясніть чому). Зазначити кількість позапланових завдань (перевірок, відряджень, організацій семінарів, інше), які ви виконували.</p> <p>3) Які окремі доручення (завдання), що мали ключове значення для роботи органу (крім оперативних завдань) доручалися Вам? Чи були Ви залучені до роботи в групах щодо розробки відповідних програм досліджень?</p> <p>4) Надати інформацію про навчання (підвищення кваліфікації та отримання освітньо-кваліфікаційного рівня), навести приклади публікацій у фахових виданнях, якщо такі були протягом року.</p> <p>Оцінити свій рівень дотримання норм професійної етики підприємства (задовільний чи незадовільний) за пунктами 416 орієнтовного переліку загальних критеріїв та показників якості роботи працівника (додаток 1 до Форми бланка щорічної оцінки).</p>
--

3. Оцінка безпосереднім керівником

1) Дається оцінка виконання працівником посадових обов'язків, визначених у посадових інструкціях, та завдань, викладених у особистому плані роботи, а також ступінь участі та якості виконання окремих доручень.

2) Керівник коментує рівень знань, умінь, професійної якості, здібності (звертаючи увагу на сильні і слабкі сторони) службовця у контексті покладених на нього завдань і обов'язків.

3) Інші коментарі

Оцінити рівень дотримання підлеглим норм професійної етики

підприємства (задовільний чи незадовільний). У разі незадовільної оцінки вказати, які саме дії, вчинки, неетичну поведінку допустив працівник та на що йому необхідно звернути увагу.

4. Висновки, пропозиції та рекомендації як наслідок обговорення результатів щорічної оцінки виконання працівниками посадових обов'язків і завдань

Підсумкова оцінка (вказати) _____

Працівник і безпосередній керівник мають поставити свої підписи на підтвердження того, що результати оцінювання обговорені та складений особистий план на наступний рік.

Підпис працівника

Підпис безпосереднього керівника

Прізвище, ім'я, по батькові

Прізвище, ім'я, по батькові

Дата _____

Дата _____

5. Затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки виконання працівником посадових обов'язків і завдань

Чи погоджується керівник вищого рівня з оцінкою, даною безпосереднім керівником у розділі 4?

Навести будь-які інші приклади щодо потенційних можливостей працівника.

Підпис

Прізвище, ім'я та по батькові

Дата

Перелік загальних критеріїв та показників якості роботи працівника

№ д/п	Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
		Низький	Задовільний	Добрий	Високий
1	2	3	4	5	6
1. Виконання обов'язків і завдань					
1.	Обсяг роботи, що виконується	Не відповідає очікуваному, витрачає значний час	Відповідає сподіванням	Повністю відповідає сподіванням	Перевищує сподівання, витрачає набагато менше часу
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
2.	Якість роботи	Результати потрібно постійно принципово виправляти	Результати роботи майже не потребують виправлень	Результатами роботи можна користуватися	Результати високої якості
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
3.	Планування роботи	Низький рівень планування повсякденної роботи: у роботі допускається вияви метушні, дії часто не продумані: робота виконується нерационально із постійним порушенням термінів	Вміє організувати свою роботу, робота виконується із додержанням термінів, складніші завдання виконуються із незначним порушенням термінів	Вміє організувати свою роботу, постійно підвищує власну культуру планування: робота виконується раціонально, з постійним додержанням термінів	Організованість і зібраність висока: робота організовується цілеспрямовано, використовуються допоміжні засоби
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
2. Професійна компетентність					
4.	Професійні знання	Знання поверхові, несистемні, професійні завдання самостійно вирішувати складно	Володіє спеціальними знаннями, достатніми для задовільного вирішення завдань професійного характеру	Володіє системними знаннями, здатний до вирішення творчих завдань професійного характеру	Володіє глибокими, міцними і всебічними знаннями, має цілісне уявлення про системність, гнучкість мислення дозволяє вирішувати складні завдання теоретичного характеру у професійній сфері
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
5.	Професійні вміння і навички	Розвинені недостатньо, потребує постійної сторонньої допомоги	Розвинені посередньо, забезпечують необхідний рівень виконання професійних завдань при сторонній допомозі	Розвинені та забезпечують необхідний рівень виконання професійних завдань	Високорозвинені та забезпечують виконання практичних завдань професійного характеру на високому рівні
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
6.	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	Важко зрозуміти, обмежений словниковий запас, документи потрібно докорінно переробляти, незадовільно володіє державною мовою	Взагалі легко зрозуміти, достатньо володіє державною мовою, має належний вибір формулювань, у документи вносяться незначні зміни	Чітко і переконливо викладає думки, вільно володіє державною мовою, документи не потребують виправлень	Логічно побудовані висловлення, влучний вибір належної лексики та формулювань, у документах завжди впорядковані, вільно викладені думки

№ д/п	Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
		Низький	Задовільний	Добрий	Високий
1	2	3	4	5	6
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
7.	Готовність до дій, ініціатива	Здебільшого пасивний, безініціативний, елементи творчого підходу до справи не виявляються: потребує постійного спонукання до роботи	Працює з власної волі, виявляє ініціативу за необхідністю, активністю і творчим відношенням до справи не вирізняється	Виявляє ініціативу, активний, не позбавлений творчого відношення до справи; наполегливий	Ініціативний, творчо відноситься до вирішення практичних завдань, здатний генерувати обґрунтування ідей та пропозицій, які заслуговують на увагу, сприяє їх реалізації
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
8.	Оперативність мислення	Повільно сприймає нові завдання, виявляє незадоволення у разі зміни завдання або звичайних обставин	Пристає до нових завдань і ситуацій на роботі	Сприймає нові завдання охоче, розуміє їх суть та пов'язані з ними проблеми, орієнтується у нових ситуаціях	Швидко приймає нові завдання і ситуації, визначає значущі фактори та суть справи
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
9.	Працездатність та витривалість	Працездатність низька, збільшення навантаження погіршує якість роботи, втрачає впевненість	Працездатність задовільна, збільшення навантаження, як правило, не впливає на якість роботи	Працездатність добра, збільшення навантаження не впливає на якість роботи	Працездатність висока, витримує тривале навантаження, відповідає активністю на підвищення вимог
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
10.	Відповідальність	Виявляє байдужість, безвідповідальність, схильність до невиконання	Виявляє почуття відповідальності нестабільно, потребує постійного контролю за виконанням	Почуття відповідальності виявляє постійно	Високо розвинені почуття обов'язку; виконавча дисципліна відмінна, надійний у вирішенні завдань повсякденної діяльності
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
11.	Самостійність	До прийняття самостійних рішень підготовлений недостатньо: у разі виникнення найменших проблем потребує допомоги	Здатний до прийняття самостійних рішень, але вони не завжди бувають обґрунтованими; у критичних ситуаціях допускає вияв нерішучості	У прийнятті рішень, як правило, самостійний; здатний аналізувати і прогнозувати події; у критичних ситуаціях здатний до рішучих дій; виконує завдання без сторонньої допомоги	Високо розвинена здатність до обґрунтованого прийняття самостійних рішень; володіє навичками передбачення; у критичних ситуаціях здатний до продуманих і рішучих дій; самостійно вирішує складні проблеми
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
12.	Здатність до лідерства	Якостей лідера не має і не намагається мати; у колективі непомітний	Здатний позитивно впливати на людей, але у практичній діяльності цим користується рідко	Здатний позитивно впливати на людей, має якості лідера	Володіє високо розвиненими здібностями позитивного впливу на людей, якості лідера виявлені яскраво

№ д/п	Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
		Низький	Задовільний	Добрий	Високий
1	2	3	4	5	6
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
13.	Здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду	Професійний досвід накопичує повільно, професійні завдання вирішує лише традиційними методами, професійне новаторство не сприймає або заперечує	Професійний досвід накопичує і оновлює у міру необхідності результати діяльності не виділяються через консервативний підхід до нового, працює за шаблоном	Працює над підвищенням і оновленням професійного досвіду сумлінно та результативно; має новаторські підходи у професійній діяльності	Активно, цілеспрямовано, систематично і результативно працює над підвищенням професійних знань, вмінь і навичок; здатний реалізувати і підтримати нове у професійній сфері
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
3. Етика поведінки					
14.	Етика поведінки, стиль спілкування	Рівень культури поведінки і спілкування з людьми низький, допускає елементи нетактовного грубого відношення до оточуючих: поведінка не відповідає конкретній ситуації (невпевнена, неввічлива, зухвала)	Рівень культури поведінки і спілкування з людьми задовільний, але не завжди адекватний відповідній ситуації	Культурний у поведінці з людьми, у спілкуванні тактовний, доброзичливий	Володіє високим рівнем культури поведінки і спілкування з людьми; властива гнучкість у використанні стилів спілкування і поведінки у критичних ситуаціях, завжди поводить себе коректно і водночас з розумінням
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
15.	Співробітництво	Рідко надає допомогу, часто не інформує інших	Співпрацює з іншими, пропонує допомогу, регулярно інформує	Плідно співпрацює з іншими, пропонує допомогу, регулярно інформує	Виявляє здібності до роботи у колективі, надає цінні імпульси для досягнення спільної мети
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
16.	Дисциплінованість	Систематично порушує правила внутрішнього трудового розпорядку та етики поведінки	Дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку та правил етики поведінки, але час від часу потребує контролю	Дисциплінований, правила внутрішнього трудового розпорядку і етики поведінки виконує без порушень	Висококваліфікований, суворо і точно дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку та правил етики
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
Критерії за пунктами 17-21 заповнюються тільки для керівних працівників					
17.	Здатність до переговорів	Неспроможний репрезентувати точку зору, аргументація невпевнена, непереконлива	Репрезентує точку зору професійно, конкретно	Репрезентує точку зору професійно, конкретно, може переконливо аргументувати	Цілеспрямовано репрезентує точку зору, не ігноруючи належних контраргументів

№ д/п	Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
		Низький	Задовільний	Добрий	Високий
1	2	3	4	5	6
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
18.	Уміння організувати роботу підлеглих	Не сприяє впорядкуванню робочого процесу, розподіляє завдання з затримкою і недоцільно	Ретельно вивчає мету і пріоритети; доцільно розподіляє робочі завдання	Визначає мету і пріоритети, забезпечує регулярне інформування підлеглих; раціонально розподіляє робочі завдання	Чітко визначає мету і пріоритети, оптимально організовує робочий процес; розподіляючи завдання, досягає максимальної ефективності
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
19.	Професіоналізм у керівництві роботою підрозділу	Нечітке, незрозуміле формування завдань	Пояснює завдання; але не завжди надає потрібну інформацію та професійні поради	Чітко пояснює поставлені завдання; надає потрібну інформацію та професійні поради	Роз'яснює завдання доступно, докладно; вчасно консультує
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
20.	Контроль	Контроль відсутній взагалі або неефективний чи надмірний	Епізодично контролює виконання поставлених завдань	Систематично контролює виконання поставлених завдань	Контроль здійснює вміло та ненав'язливо, результати якого ефективні
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					
21.	Оцінка та заохочення співробітників	Не усвідомлює досягнення та можливості працівників, не знає їх здібностей та інтересів, не підтримує заходів з підвищення кваліфікації, заважає самостійності співробітників	Ознайомлений з досягненнями та можливостями працівників; намагається оцінювати їх здібності та поважати інтереси; підтримує заходи з підвищення кваліфікації	Ознайомлений з досягненнями та можливостями працівників, вірно оцінює їх здібності та поважає інтереси, підтримує заходи з підвищення кваліфікації, стимулює самостійність мислення та дій	Ретельно та детально вивчає досягнення та можливості працівників, цілеспрямовано стимулює їх інтереси та здібності, ефективно спонукає до самостійності мислення та дій
<i>Необхідне означити (пункт/оцінка):</i>					