

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування
(Заочна форма навчання)

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан О.В. Москаленко
(підпис) ініціали і прізвище
« _____ » _____ 2023 р.

ДОПУЩЕНО до захисту

Завідувачка кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
О.В. Смігунова
підпис ініціали і прізвище
« _____ » _____ 2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення ділової оцінки персоналу та
формування кадрової стратегії»

« Improving the business assessment of personnel and shaping the personnel
strategy»


Виконала:

Здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО


(підпис)

Стець О.М.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник:  доцент Віннікова В.А.

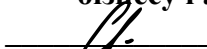
(підпис) (наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Нормоконтроль:  к.е.н. доцент Чуйко Н.В..

(підпис)

Харків – 2023 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
 Смігунова О.В.

“15” лютого 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (БАКАЛАВРСЬКОЇ) РОБОТИ

*першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»*

Стець Олени Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення ділової оцінки персоналу та формування кадрової стратегії».

керівник роботи доцент Віннікова В.А.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “03” лютого 2023 року № 02-02/105

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2023 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів):

1. Теоретичні основи розробки організаційної необхідності оцінки персоналу підприємства

2. Оцінка роботи персоналу підприємства

4. Дата видачі завдання “15” лютого 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	<i>Теоретико-методичний розділ</i>	03.04.2023	виконано
2.	<i>Аналітико-рекомендаційний розділ</i>	24.05.2023	виконано
3.	<i>Висновки та пропозиції, вступ</i>	30.05.2023	виконано

Завдання підготувала

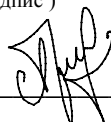
науковий керівник



(підпис)

Віннікова В.А.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержала
здобувачка



Стець О.М.

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
Стець Олена Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Удосконалення ділової оцінки персоналу та формування кадрової стратегії

Науковий керівник доцент Віннікова В.А.

Кваліфікаційна робота: 81 с., 15 табл., 21 рис., 10 формул, 60 джерел інформації.

У кваліфікаційній роботі ставиться за завдання узагальнити теоретичні і практичні методи оцінки персоналу в умовах трансформації форми власності, систематизувати умови і фактори, що впливають на розвиток ділової активності персоналу, сформулювати способи стимулювання продуктивної праці найманих працівників, визначити принципи побудови системи управління виробничою активністю персоналу підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим комплексом проблем, які існують у роботі з персоналом.

Метою дослідження в кваліфікаційній роботі є вивчення методів оцінки персоналу та розробка рекомендацій щодо діяльності персоналу приватного підприємства «Терем».

Об'єктом дослідження є діяльність персоналу приватного підприємства.

У роботі використані статистичні методи, анкетування, спостереження.

Ключові слова: оцінка персоналу, стратегія, кадри.

Дата публікації: червень 2023 рік.

Видавництво: Харків: ДБТУ

Бібліографічний опис: Стець О.М. Тема роботи: кваліфікаційна робота «Удосконалення ділової оцінки персоналу та формування кадрової стратегії» на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 «Менеджмент»; наук. керівник (В.А.Віннікова); Харків, 2023 рік. 81 стор.

ABSTRACT

qualification work

Stets Olena

on the topic of **«Improving the business assessment of personnel and the formation of personnel strategy»**

Science kerivnik candidate of economic sciences, associate professor Vinnikova V.A.

Qualification of the work: 81 pages, 15 tables, 21 figures, 10 formulas, 60 information sheets.

Qualified robots should be put in charge of establishing the theoretical and practical methods for assessing personnel in the minds of transforming the form of authority, systematizing minds and factors, which should be added to the development of business activity of staff, formulating ways to stimulate productivity practices for hiring practitioners, determine the principles of the production management system activity of the staff of the enterprise.

The urgency of those qualifications of the robots is based on this complex of problems, which are found in the work with the staff.

By the method of progress in qualification work, the development of methods for assessing personnel and the development of recommendations on how to work for personnel of the private enterprise "Terem".

The object of the follow-up is the responsibility of the personnel of the private enterprise.

The robotic vikoristan has statistical methods, questioning, caution.

Key words: staff assessment, strategy, personnel.

Publication date: worm 2023.

Vidavnytstvo: Kharkiv: DBTU

Bibliographic description: Stets O.M. Topic of the work: qualification of the work "Improved business assessment of personnel and formation of personnel strategy" for the degree of higher education "bachelor": 073 "Management"; Sciences. kerivnik (V.A. Vinnikova); Kharkiv, 2023 rec. 81p.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ РОЗРОБКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НЕОБХІДНОСТІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Суть і завдання ділової оцінки персоналу.....	10
1.2. Сучасні форми і методи оцінки персоналу підприємства.....	27
1.3. Технологія оцінки результатів праці і ділових якостей працівника.....	36
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «Терем»	
2.1. Визначення умов щодо ділової оцінки персоналу приватного підприємства.....	45
2.2. Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.....	57
2.3. Показники ефективності впровадження системи ділової оцінки персоналу підприємства.....	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	109

ВСТУП

Якісно новий стан економіки, пов'язаний з переходом до ринкових умов господарювання, значною мірою залежить від удосконалення та розвитку мотивації, стимулювання ділової активності персоналу підприємства. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів управління її виробничою активністю.

Дослідження показують, що на більшості підприємств України зберігається застаріла, впроваджена ще за часів планової економіки система мотивації і стимулювання праці. У зв'язку з цим перед менеджментом підприємства постає завдання удосконалення діючих систем ділової оцінки персоналу, стимулювання персоналу, приведення їх у відповідність до ринкових відносин на виробництві, у сфері праці. Якісно нові економічні відносини на підприємстві потребують і принципово нових підходів до організації, розвитку активності персоналу, що є одними із ключових технологій ринкових відносин, рушійною силою виробничої поведінки персоналу.

Вирішуючи завдання розробки й удосконалення системи оцінки та механізмів стимулювання персоналу у нових умовах господарювання, менеджерам підприємства необхідно визначитись з їх місцем у господарському механізмі, системі управління підприємством, з протиріччями у нових реаліях господарювання, розв'язання яких дасть змогу вдосконалити відносини у сфері праці, застосувати відповідні способи інтеграції взаємних інтересів власників і найманих працівників, організувати високопродуктивну і якісну роботу персоналу.

Класичні теорії менеджменту носять "пояснювальний" характер і не розкривають шляхів практичного проектування процесів підвищення ділової активності персоналу. Однак слід погодитись з твердженням дослідників, що механізм ділової оцінки персоналу залежить від різноманітності форм

власності та господарювання, а також від створення справедливої системи розподілу прибутків (доходів), яка повинна бути побудована на таких принципах, як: залежність основної частини доходів від результатів праці, рівня економічної діяльності суб'єктів господарювання; розмір доходів під час врахування рівня розвитку продуктивних сил повинен забезпечувати нормальні умови життя населення; сталість розподілу доходів; неприпустимість як зрівнялівки в доходах, так і їх надмірної диференціації, дотримання соціальної справедливості .

Важливою особливістю сучасного виробництва є його інноваційний характер. Це, у свою чергу, обумовлює провідну роль працівників-професіоналів. Науково-технічний прогрес вимагає від працівника постійного підвищення рівня знань, підвищення його кваліфікації, чим мають опікуватись власники і менеджери підприємства.

Розробка більш ефективних форм і методів управління виробничими колективами повинна поєднуватись із завданням удосконалення господарського механізму підприємства як інтеграційної системи економічних, організаційних, правових, соціальних, психологічних та інших форм, методів управління. Людина в господарській системі виступає рушійною силою, фактором розвитку економіки, науково-технічного прогресу.

В економіці поступово складається і розвивається напрям досліджень, що розкривають організаційно-економічні механізми управління різними сферами діяльності. Цей напрям збагатив досягнення інших наук і забезпечив розвиток теорії управління складними системами з використанням комп'ютерної техніки, зробив можливим інформаційний підхід до аналізу оновлення продукції, розвитку підприємства, а механізми управління цим процесом стали привертати до себе пильну увагу комплексної науки - кібернетики.

Розробка стратегічних напрямів інтенсифікації об'єктів діяльності в процесі оновлення виробництва - виняткова за складністю задача. Успіх в її

рішенні забезпечується шляхом створення і використання ефективних механізмів управління персоналом підприємства. Орієнтація на них дозволяє, перш за все, виділити організаційний прогрес, поставивши його в один ряд з науково-технічним прогресом, органічно взаємопов'язати їх розвиток.

В умовах ринкової економіки докорінним чином змінюються стосунки між творцями, виробниками і споживачами продукції та послуг. Для раціонального управління новими взаємозв'язками між партнерами по бізнесу сучасним керівникам всіх рівнів управління, менеджерам потрібні досконаліші механізми управління персоналом. З цією метою в кваліфікаційній роботі наведені загальні механізми оцінки ділової активності персоналу, запропоновані організаційно-економічні механізми управління, підвищення якості продукції та послуг, активізації творчого потенціалу особистості і самоврядування життєдіяльністю працівників.

Менеджери і фахівці підприємств і організацій, нові підприємці всіх форм власності є основними замовниками і споживачами механізмів оцінки ділової активності персоналу з багатогранними явищами на підприємствах сфери послуг та торгівлі. У досяжному майбутньому ці механізми повинні активно і творчо сприйматися, а також знайти своє місце і частку в сукупній величині прибутку на всіх рівнях менеджменту.

Проведення системного аналізу стану формування механізмів оцінки персоналу дозволило запропонувати нову концепцію побудови і використання універсального організаційно-економічного механізму управління процесами діяльності. Розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій як загального механізму, так і його сукупності на основі декомпозиції "дерева цілей і задач" ґрунтується на наступних принципових діях:

- визначення стратегії, мети і задач побудови та використання механізму оцінки персоналу підприємства;
- визначення принципів, властивостей і особливостей механізму управління;
- класифікація основних взаємозв'язаних, взаємозалежних і взаємодіючих

внутрішніх і зовнішніх систем механізму або принципів дій;

- побудова структурно-логічної і математичної моделей механізму оцінки;
- дослідження спільності, різного характеру і цілеспрямованих зв'язків основних систем механізму або принципів дій;
- проведення системного економічного аналізу результативності побудови і матеріалізації механізму;
- визначення найраціональніших заходів науково-технічного, організаційного, економічного, соціального і екологічного характеру, встановлення тривалості термінів і підвищення ефективності процесу, для здійснення якого призначений той або інший механізм управління.

Розробка і впровадження механізмів управління - веління часу. І якщо сьогодні не вжити заходів щодо пошуку і матеріалізації нових механізмів, форм, методів і засобів підвищення ефективності управління персоналом, то неможливо буде швидко відродити виробництво на вітчизняних підприємствах і забезпечувати високі темпи його розвитку.

У кваліфікаційній роботі ставиться за завдання узагальнити теоретичні і практичні методи оцінки персоналу в умовах трансформації форми власності, систематизувати умови і фактори, що впливають на розвиток ділової активності персоналу, сформулювати способи стимулювання продуктивної праці найманих працівників, визначити принципи побудови системи управління виробничою активністю персоналу підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим комплексом проблем, які існують у роботі з персоналом.

Метою дослідження в кваліфікаційній роботі є вивчення методів оцінки персоналу та розробка рекомендацій щодо діяльності персоналу приватного підприємства «Терем».

Об'єктом дослідження є діяльність персоналу приватного підприємства.

У роботі використані статистичні методи, анкетування, спостереження.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні і практичні питання процесу розробки ефективної кадрової політики на підприємстві.

Об'єктом дослідження є ефективність кадрової діяльності торговельного підприємства, яке функціонує в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження в роботі виступили теоретичні, методологічні і практичні питання процесу розробки ефективної маркетингової політики на торговельному підприємстві.

Основними завданнями дослідження кваліфікаційної роботи є:

- розгляд основних понять кадрової політики підприємства;
- аналіз динаміки розвитку підприємства даної галузі;
- розгляд нормативно-правової бази з регулювання комерційної діяльності підприємств, в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності.
- представлено економічне обґрунтування доцільності створення механізму реалізації та удосконалення кадрової діяльності підприємства.

Методи дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувались методи аналізу, синтезу, порівнянь, економіко-статистичні методи збору та обробки інформації.

Інформаційною базою слугували вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси та фактичні дані щодо діяльності підприємства.

Результати, отримані у кваліфікаційній роботі. За результатами дослідження в кваліфікаційній роботі були запропоновані шляхи підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств.

Наукова новизна отриманих даних полягає в нових напрямках розвитку діяльності підприємства в умовах кризи, що на відміну від існуючих напрямків діяльності підприємства дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були представлені на Міжнародній науково практичній конференції «Сталий розвиток економіки, суспільства» 27-28 квітня 2023 р. м. Івано-Франківськ.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НЕОБХІДНОСТІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть і завдання ділової оцінки персоналу

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці. Основними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна — забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна — орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [12,23,30].

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну — покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відправна для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Оцінка працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери його діяльності — поточну і перспективну.

При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як праців-

ник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні і навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенціальні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Оцінка персоналу — це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка ділової активності персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини — професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як розум, краса, сила, ретельність визначаються в порівнянні з чимось, а тому потребують оцінки. Отже, правомірним є твердження, що оцінювати персонал — це значить робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації, на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Працівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації й культури підприємства. Оцінюють не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників підприємства.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для ок-

ремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу — це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства, за встановленими критеріями [20,26,27].

За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації з управління як персоналу в цілому, так і окремими працівниками.

Проведення оцінки персоналу дозволяє:

- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- одержати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом (рис.1.1.).

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи.

Проведення оцінки персоналу дає інформацію про:

- ефективність роботи працівників;

- потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;
- причини неефективної роботи окремих спеціалістів;
- потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;
- бажання і надії працівників;
- шляхи удосконалення організації праці.

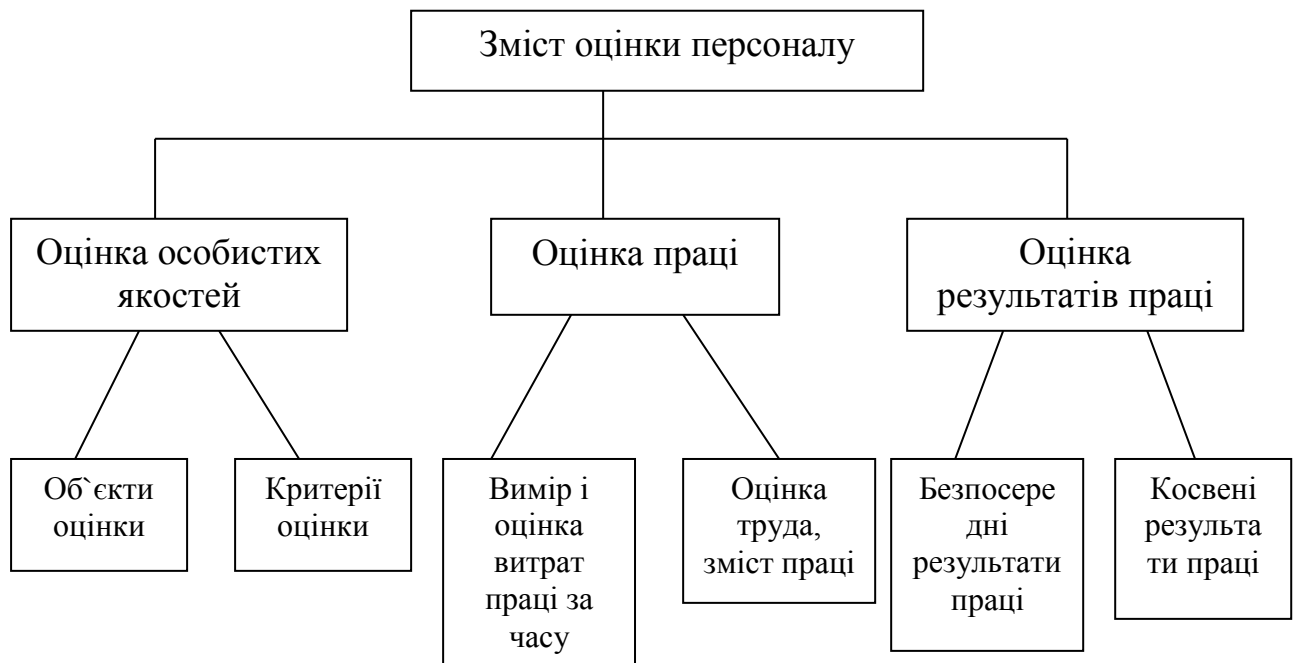


Рис. 1.1. Зміст оцінки персоналу

На результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з проблем: підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства; просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі; покращення структури, стилю, методів управління персоналом; зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих.

Кожна із цих проблем пов'язана з різними аспектами ділової оцінки. Так, при наймі на роботу, вимагають, перш за все, оцінки особистих якостей претендента, а при атестації — оцінки результатів праці [22].

Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня за-

робітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо.

Оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності.

Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Оцінка персоналу - досить складна як в методичному, так і в організаційному плані робота .

Перш за все, єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки персоналу немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств [17].

Здоровий глузд підказує, що краще користуватись не зовсім досконалими методиками оцінки, ніж взагалі жодними. Адже найгірший вид оцінки — її відсутність.

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов дотримання таких принципів:

- об'єктивності — використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності,

поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду;

- гласності — всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;

- оперативності— своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;

- демократизму — участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;

- єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади;

- простота, чіткість і доступність процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);

- результативності — обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;

- підтримки престижності оцінки, за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу [19].

Ніщо так не вбиває систему оцінок, як незастосування її в практиці:

Оцінка персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу. В даний час існує два підходи оцінки:

оцінка кандидатів на вакантну посаду;

періодична оцінка працівників організації.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме:

аналіз анкетних даних;

одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;

проведення співбесіди;

випробуваний термін.

Поточна, періодична оцінка працівників підприємства проводиться за двома напрямками:

- оцінки результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів;

- аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Організаційна процедура підготовки проведення оцінки передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

- розробка методики оцінки (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;
- формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;
- визначення часу та місця проведення оцінки;
- встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;
- вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінки;
- консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінки.

Основною особою в оцінці персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною при оцінці кандидата на вакантну посаду.

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Основним питанням будь-якої ділової оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи:

- результативність праці;
- професійна поведінка;
- особисті якості.

При визначенні критеріїв оцінки керуються двома цілями. Перша — визначити, як добре, чи погано, і чому працівники виконують свої функції та обов'язки. Така ціль ставиться тоді, коли діяльність підприємства є стабільною й обов'язки працівників чітко визначені і стабільні. Друга —

визначення можливостей працівників в інших сферах діяльності відповідно до цілей підприємства, його перспективи. Вона ставиться тоді, коли діяльність підприємства характеризується динамічністю, а функції працівників чітко не визначені.

Для того, щоб оцінка була дійовою, а потреба в її проведенні була зрозумілою і мала мотиваційний характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці і особистими якостями працівників.

Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам.

Лінійні керівники — безпосередні керівники дають інформацію: як ефективно, професійно справляється працівник зі своїми обов'язками; про виконання поставлених завдань; про якість роботи; причини неефективної роботи.

Колеги — інтерв'ю з ними, пояснює деякі особливості роботи спеціаліста в процесі його взаємодії всередині підприємства, його вміння працювати в команді, рівень його компетентності, можливі труднощі в роботі.

Клієнти — дають інформацію про міру свого задоволення діями даного спеціаліста як представника підприємства, про причини незадоволення його роботою.

Оцінка професійного рівня працівника повинна бути інтегральною і включати:

оцінку безпосереднього керівника (якості, майстерності та ефективності праці робітника);

оцінку професійної підготовки (знань, умінь і навичок);

оцінку особистих якостей працівника;

оцінку (висновки) останньої атестації.

Оцінка працівника безпосереднім керівником суб'єктивна. Інші види оцінок рекомендують визначити за допомогою тестових програм, психо-

логічних досліджень, атестації кадрів, обліку і аналізу стану кадрів.

У цьому випадку оцінка рівня професіоналізму повинна визначатись як середня, і за нею, при потребі, можна зробити висновок щодо відповідності працівника вимогам робочого місця.

Зіставлення та аналіз інформації, одержаної із різних джерел, є важливою умовою підвищення її об'єктивності.

Психологічні особливості працівника оцінює спеціаліст з психодіагностики інтелекту.

Таблиця 1.1.

Технологія оцінки особистих якостей

Джерела	Методи	Результати
Спеціаліст, керівники, колеги	Метод експертних оцінок, інтерв'ю, аналіз документів, тестування	Психологічна характеристика з обґрунтуванням висновків про кожного спеціаліста

Оцінка ділової активності персоналу проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місцю чи посаді, на основі трьох підходів:

- оцінка потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури;
- оцінка індивідуального вкладу, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника;
- атестація кадрів — це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінки персоналу є:

- моделі робочих місць персоналу;
- положення про атестацію;

методика рейтингової оцінки;
правила внутрішнього трудового розпорядку;
штатний розклад;
особисті справи працівників;
накази з кадрових питань;
соціологічна анкета;
психологічні тести.

Процедура оцінки забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі.

Процедуру оцінки можна класифікувати за декількома напрямками:

1. За об'єктами, які оцінюють діяльність:
 - складність, ефективність, якість, відношення до них;
 - досягнення цілей, кількісний та якісний результат, індивідуальний вклад у загальні підсумки організації;
 - наявність у працівників тих чи інших особистих якостей, міри їх враженості і володіння ними.
2. За джерелами, на яких ґрунтується оцінка:
 - документи (автобіографія, характеристика, резюме), на основі яких можна дати оцінку з ймовірністю, як вважають спеціалісти, 0,2;
 - результати співбесід, інтерв'ю;
 - дані загального і спеціального тестування;
 - звіти про виконання виробничих завдань або поведінки в специфічних ситуаціях;
 - графологічна експертиза.
3. За способами проведення процедури оцінки і вибору кращого чи гіршого показника.
4. За критеріями оцінки.
5. За суб'єктами (претендент чи працюючий, члени спеціальної комісії, керівники, колеги чи самооцінка).
6. За мірою охоплення.

7. За періодами (за календарний рік, за час роботи в організації, на посаді).

Процедура оцінки значною мірою залежить від її цілей і можливостей одержати необхідні матеріали для проведення самої оцінки.

Вся робота по проведенню оцінки персоналу включає три її складові:
зміст оцінки;
методи оцінки;
процедуру оцінки.

Для того, щоб оцінка була дійовою, а необхідність проведення була зрозумілою і мала мотивуючий характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, за тими напрямками, які прямо пов'язані з працею та її результатами і особистими якостями працівника, що є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його праці та її результатів.

Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим етапом є визначення методів, які б дозволили виявити наявність елементів змісту оцінки; вимірювання величини того чи іншого елемента при допомозі конкретних показників.

Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, в свою чергу, включає:
програму збирання інформації;
методи збирання інформації;
методи їх обробки та оформлення.

Одна із основних проблем оцінки персоналу — це проблема збирання інформації. На практиці використовують такі основні групи методів збирання інформації:

вивчення документів та інших письмових джерел;
бесіди й опитування;
спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає вивчення об'єктивних даних про працівників (вік, освіта, стаж роботи, послужний список) та результатів їх праці. Джерелом інформації про працівника можуть

служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці — в матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планах, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Важливим джерелом інформації є також бесіди й опитування. Бесіди — це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування — інформації про працівника від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час тренінгових занять, стажування працівників, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, потрібно її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язані із використанням системи балів і коефіцієнтів.

Третьою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповіді на запитання: де і хто проводить оцінку? Який порядок і періодичність оцінки? Які використовуються технічні засоби? Як формуються результати оцінки, як їх доводять до працівників, як використовують?

Організація оптимізує систему оцінок персоналу через:

- універсальність системи оцінок. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінок для всієї організації і забезпечує їх застосування і розуміння у всіх підрозділах;
- встановлення стандартів і норм оцінок;
- вибір методів оцінок.

Створити систему оцінок, однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, досить складно, тому на сьогодні існує декілька підходів і систем оцінки персоналу, кожна із яких має як позитивні, так і негативні сторони.

Методи оцінки персоналу

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на

основі певних методів.

Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

Методи оцінки діляться на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища, їхніми недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягнені результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника. Нетрадиційні методи — розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоденних функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. Нетрадиційні методи почали застосовуватись 15 років тому, але вже зараз виступають як «стандартні» методи оцінки в багатьох фірмах світу. В літературних джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є: метод стандартних оцінок — суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінка має суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній чи встановленій формі; ранжування працівників на основі попарних зрівнянь у межах групи; оцінку відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок; метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей). Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї

зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. При проведенні даної оцінки необхідно визначити, які фактори трудової діяльності і поведінки потрібно оцінити. Далі необхідно визначити стандарти, згідно з якими будуть вимірюватися ці факти, установити методи їх виміру. Результати оцінки при цьому значною мірою визначаються відношенням керівників до підлеглих, яких атестують. Уданий час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Наприклад, деякі американські підприємства використовують систему із семи рівнів оцінок, кожний з них диференційований з урахуванням трьох факторів:

А — оцінка працівника методом порівняння його діяльності з обов'язками відповідно до посадової інструкції;

В — оцінка того, в якій мірі працівнику потрібна допомога і контроль з боку безпосереднього керівника для виконання ним своїх службових обов'язків;

С — оцінка професійного досвіду працівника, який він використовує при виконанні виробничих завдань.

Оцінка за результатами. Цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони. Керівник виконує роль консультанта, а не оцінювача, зосереджуючи увагу не тільки на результатах, що досягнені, але й на розвитку здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості працівника. При даній оцінці активну участь беруть і самі робітники. Тут часто обговорюються результати трудової діяльності, не виставляючи оцінок. Наголос робиться на спільному вирішенні проблем, завдань, а зарплата розглядається окремо.

Метод вимушеного вибору — експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику (наприклад досвід роботи, вміння планувати, організовувати особисту працю, спостережливість).

Метод опису — передбачає послідовну ґрунтовну характеристику пере-

ваг і недоліків працівника і може комбінуватись з методом вимушеного вибору.

Метод вирішальної ситуації використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють.

Метод оцінки за шкалою. Для цього будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1,2,4,6,8, 10.

Метод оцінки на основі детального опису особистості — даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього.

Наприклад, відношення до праці оцінюється так:

- 5 — дуже любить працювати;
- 4 — старається добре працювати;
- 3 — нормально працює;
- 2 — дещо несерйозно відноситься до праці;
- 1 — халатно відноситься до роботи.

Метод оцінки нормативом роботи, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

Оцінка методом комітетів — робота людини обговорюється в групі. Складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з врахуванням «ціни» досягнень.

Метод незалежних суддів — це оцінка людини працівниками, які з нею не знайомі (5—7 осіб) на основі «перехресного допиту».

Метод 360° — працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.

Метод моделювання ситуації — створення штучних, але близьких до

реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

Метод ситуаційного інтерв'ю — претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення.

Метод інтерв'ю—претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників.

Метод колективного обговорення кандидата на посаду, метод порівняння, коли кандидата порівнюють з реальним працівником, якого прийнято за еталон.

В цільових, планових і оперативних оцінках як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці управління умовно всі існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані.

До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення.

До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Найбільш поширеними є бальний і метод коефіцієнтів.

Комбіновані методи — це методи експертної оцінки, тестування.

За результатами оцінки ділової активності персоналу формуються такі документи:

результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь;

соціально-психологічний портрет особистості;

оцінка ділових і моральних якостей;

аналіз шкідливих звичок і захоплень;

оцінка рівня виробничої кваліфікації.

1.2. Сучасні форми і методи оцінки персоналу підприємства

Стратегічні цілі розвитку персоналу обумовлені вибором стратегії підприємства і принципів, які лежать в основі кадрової політики і в цілому менеджменту персоналу. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли ресурси особи співробітників стають центральними стратегічними ресурсами і одночасно найзначнішою статтею витрат організації.

Із загальної стратегії підприємства витікають похідні цілі розвитку. Вони обумовлені тим, чи прагне, наприклад, підприємство до технологічного лідерства або вважає за краще зробити акцент на безпеці.

Основні виробничі цілі розвитку персоналу формуються в результаті соціологічних досліджень і аналізу характеристик трудових колективів. Згодом ці цілі можуть придбати стратегічне значення, як це відбулося з колись локальними і тактичними цілями, такими як забезпечення гнучкості виробництва, орієнтація на клієнта, швидке впровадження нововведень, скорочення часу простоїв устаткування. Структура стратегії розвитку персоналу представлена на рис.1.2.

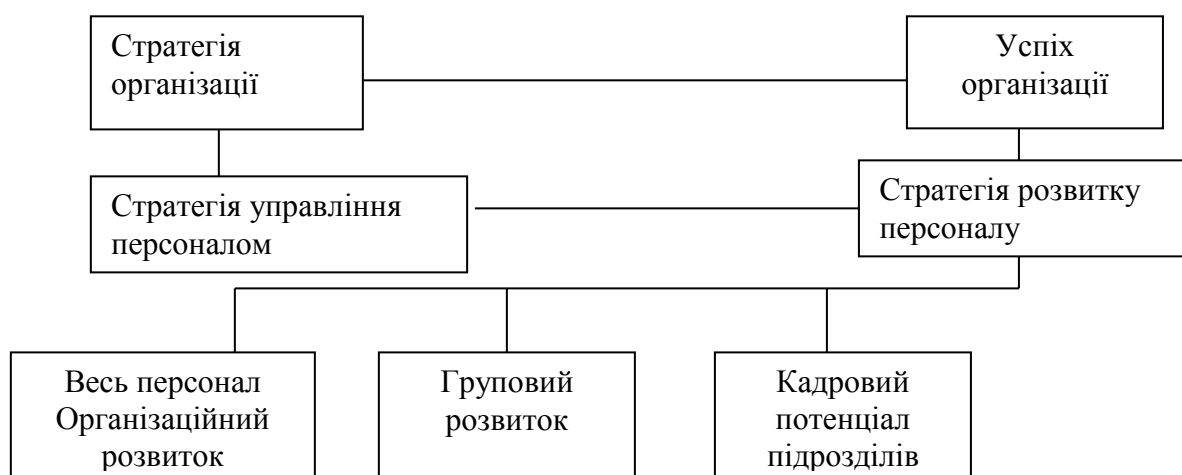


Рис. 1.2. Стратегія розвитку персоналу

Для стратегії розвитку персоналу важлива її відповідність загальній

стратегії фірми, яка вироблена керівництвом. Сучасні фірми все більш пов'язують розвиток персоналу з індивідуальним розвитком співробітників для подальшого розвитку -групового управління і переходу на демографічні стилі управління.

Отже, стратегічний розвиток персоналу орієнтується на розвиток кадрового потенціалу організації, в якому провідна роль належить індивідуальному розвитку співробітників.

Розвиток персоналу традиційно є основою менеджменту персоналу і є перш за все організованим процесом навчання, який знаходиться в області соціально-економічної політики підприємства. Мета РП — зміна особових потенціалів співробітників, а також забезпечення організаційної єдності, тобто всіх контролюючих, плануючих і реалізуючих інструментів, результатів і процесів зміцнення кадрового потенціалу організації (підприємства). При цьому освіта як процес не менш важливий, чим освіта як результат. Таким чином, РП забезпечує систематичну структурування і взаємну орієнтацію підприємства, співробітників і трудових процесів.

Розвиток персоналу має три рівні:

- індивідуальне (підвищення кваліфікації, утворення);
- групове;
- організаційне.

Стратегічний розвиток персоналу є і розвитком організації через розвиток колективу (групи) і співробітника (особи), а також включається в стратегію і культуру підприємства, охоплює його зовнішнє середовище, а також внутрішню ситуацію і залежить від організаторських здібностей керівників налагодити систему навчання в колективах. Це вирішальний чинник реального стратегічного розвитку персоналу.

Щоб організувати навчання, визначають фактичний стан справ, перспективу їх розвитку, намічаються відповідні заходи, організовується їх проведення і забезпечується контроль. Класичну технологію освіти включають в поточну роботу і стратегічні плани.

Оцінка персоналу завжди персоніфікована і служить основою розвитку і одній з найважливіших проблем кадрової політики на підприємстві, особливо в період його приватизації або реструктуризації. Керівництво підприємства повинне орієнтуватися на нові продукти, нові ринки, нові умови, нові пріоритети цінностей, оцінювати свої можливості, а також можливості персоналу, тому що для роботи в економічно складні часи, для орієнтації на нововведення необхідні "нові співробітники".

Особливості оцінки персоналу залежать від посад, які займають оцінювані. Оцінка посад і управлінських постів — самостійне і проблемне завдання менеджменту.

У оцінку персоналу зазвичай входять:

- запланована, формалізована і стандартизована оцінка співробітників як членів організації;
- оцінка певної, витікаючої з діяльності підприємства мети;
- оцінка з урахуванням певних критеріїв;
- оцінка визначеними і оголошеними керівництвом підприємства людьми.

Найпростіша технологія оцінки посад заснована на методі порівнянь. На практиці точні межі відмінностей посад можна встановити по різниці рівнів окладів в одній організації. Такий метод застосовується при складанні штатного розкладу, але він не дозволяє розкрити суть посади і ті повноваження, які їй делегуються. З цією метою використовується метод чинника робіт, що припускає оцінку:

- необхідності виконання відповідних робіт або вирішення завдань;
- необхідних якостей виконавців робіт;
- ступені відповідальності і підзвітності (має рацію і обов'язки).

Найбільш оригінальним підходом до оцінки посади виявився метод контрольного терміну використання повноважень, при якому критерієм оцінки виступає найбільш тривалий період часу, який повинен пройти, перш ніж стане відомо, чи правильно були використані повноваження. Чим вище посада, тим більше контрольний термін. Застосування методу

випробувального терміну для управлінських посад відрізняється поряд особливостей:

- посади мають високий ступінь еластичності, немає жорстких меж функціональних обов'язків;
- багато посад залежать від людей, що займають їх;
- оцінка посади цим методом зникається, але не співпадає з оцінкою людини, що посідає цю посаду.

Під оцінкою персоналу зазвичай мається на увазі запланована, строго формалізована і стандартизована оцінка співробітників як членів організації, що посідають певні посади. Проте було б помилкою зводити таку оцінку до оцінки ступеня відповідності співробітника посаді.

Важливим інструментом розвитку персоналу стала систематична, продумана оцінка. Її правильне використання сприяє вирішенню виробничих завдань і конфліктних ситуацій. Вона створює ясність, служить для керівників додатковим підстрахуванням при управлінні персоналом і, підміняючи особисту думку керівника, все ж таки впливає на його формування. Роль оцінки персоналу цим не обмежується. Її необхідність безпосередньо пов'язана з ефективністю роботи всього підприємства. Адже саме вона створює основу для вирішення питання про той, хто і для вирішення якого завдання буде використаний.

Одночасно треба враховувати, що оцінка людей є делікатною областю. Її іноді називають "ахіллесовою п'ятою" професійного зростання керівників, проте це необхідний компонент в системі управління персоналом. На провідних підприємствах вона стала складовою частиною всієї системи менеджменту, що діяла, тому що дозволяє заглянути в майбутнє і визначити шанси розвитку кадрового потенціалу.

З системою оцінки персоналу тісно пов'язано багато понять виробничої практики, такі як мотивація, системи заробітної плати і преміювання, планування кар'єри, підвищення кваліфікації, кадрове регулювання.

Методи оцінки персоналу перш за все є засобом для досягнення певної мети, наприклад справедливої оплати праці, оптимального використання співробітників відповідно до їх знань і досвіду, ефективного планування підвищення кваліфікації співробітників. Крім того, вони служать основою для бесід між керівником і підлеглим; поєднання цілей підприємства і співробітника; захисту від свавілля керівників при ухваленні рішень, мотивації за допомогою визнання.

Заходи, за допомогою яких реалізується система оцінки персоналу, представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Взаємозв'язок цілей і методів досліджень персоналу

Цілі	Заходи	Методи
Збір інформації про виробничому кліматі і іміджі, а також оцінка заходів щодо роботи з персоналом	Опит співробітників	Усний і письмовий опит, аналіз документів
Отримання інформації про відносинах між співробітниками задоволеності працею керівництвом	Організація опиту співробітників і інтерв'ю	Структуроване і неструктуроване інтерв'ю
Аналіз систем оплати праці	Оцінка результатів праці і трудових відносин	Різні методи оцінки персоналу і аналіз документації
Виявлення слабких підрозділів по різних критеріям	Порівняльна оцінка з аналогічними підрозділами	Виробничо-статистичний аналіз і методи порівняння
Дослідження структури ринку праці	Організація спостереження за ринком праці	Оперативний аналіз опублікованою інформації

У поєднанні з системою преміювання система оцінки праці співробітників є ідеальною як для мотивації співробітників, так і для істотного впливу на їх майбутню поведінку і відношення до поставлених

перед ними завдань.

Дуже рідко співробітники досягають однакових результатів при виконанні одних і тих же завдань. Більшість співробітників бачать в системі оцінки їх роботи справедливе і об'єктивне визнання досягнутих ними результатів, що кінець кінцем приводить до додаткових зусиль при виконанні поставлених перед ними завдань.

Абсолютно інший вид мотивації припускає система оцінок за допомогою цілеспрямованих заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників. Виявлені керівником інтереси співробітника заохочуються шляхом пропозиції підвищення кваліфікації (наприклад, комп'ютерні курси, курси по вивченню іноземної мови). В цьому випадку підприємство отримує подвійну користь: з одного боку, пряму — кваліфікований персонал, з іншої — непрямий — високий ступінь мотивації персоналу.

Однією з причин впровадження системи оцінки персоналу є надання можливості обговорення співробітником і його безпосереднім керівником цілей підприємства.

Існують три основних, традиційно вживаних блоку методів оцінки персоналу:

- оцінка по ділових якостях (бальна або небальна, тобто оцінка на основі вибору варіантів якостей, які найбільш відповідають особі оцінюваного);
- оцінка за наслідками діяльності, зокрема по ступеню виконання встановлених завдань з урахуванням їх значущості;
- система тестових методів оцінки.

Основні проблеми, що мають відношення перш за все до перших двох методів оцінки персоналу.

1. Ізольований розгляд рішення задачі, тобто необхідність введення специфічних критеріїв для оцінки ступеня її виконання; недооцінка чинників впливу, що систематично діють, на індивідуальний результат роботи; труднощі структуризації і розділення управлінських і виробничих завдань.

2. Виділення внеску окремого співробітника із загального результату роботи.

При цьому повинна здійснюватися оцінка вже реалізованих рішень, заходів, виконаних в звітному періоді, а також ступені досягнення рішень, які продовжують виконуватися і носять перехідний або стратегічний характер.

3. Використання оцінки як якісного вимірювання результатів, що передбачає визначення обмежень, масштабів вимірювання і одиниці вимірювання.

4. Застосування дискретної оцінки замість безперервного процесу вимірювань показників оцінки, що включає оцінку минулого замість випереджаючої оцінки майбутнього розвитку; оцінку результатів без обговорення їх із співробітниками; фіксацію досягнутого замість розвитку досягнень.

5. Помилкове співвідношення оцінки персоналу із загальною системою його розвитку, тобто ізольований розгляд оцінки замість застосування інтегрованої концепції ділової активності персоналу; недостатня увага до відносин, які носять конфліктний характер, наприклад до ефекту ієрархії, особистих інтересів конфліктуючих сторін.

6. Недостаточна увага до відносин між тими, що оцінюють і оцінюваним, що обумовлює суб'єктивний підхід до вибору експертів або методик оцінок, настрою і мотивації тих, хто бере участь в оцінці.

7. Мінімальне визнання і несхвалення результатів оцінки зважаючи на нерегулярність, виборочність, суб'єктивного трактування результатів; помилкового застосування методів і результатів оцінки.

Важливе значення має практичне здійснення комплексу робіт по впровадженню методів оцінки персоналу. Тут помилки кожного мають наслідку для всіх учасників оцінних процедур. Проблеми починають виникати вже при визначенні критеріїв оцінки і форми оцінного листа. Але ще більше клопоту організаторам доставляє сам процес оцінки, аналіз якого показує, що на нього часто впливають психологічні чинники і ступінь усвідомлення керівниками необхідності цієї роботи.

Вірогідними помилками використання методів оцінки на практиці можуть бути:

- порушення процедур і термінів проведення оцінки;

- вибір незалежних організаторів оцінки;
- ефект субординації або неформальних відносин;
- суб'єктивність зважаючи на упередженість або лояльність;
- тенденції до м'яких, жорстких або усереднених оцінок, формалізм;
- недотримання меж використання вибраного методу оцінки;
- вольне трактування результатів оцінки, перевищення або заниження їх ролі.

На багатьох підприємствах у співробітників і їх керівників існує упередження щодо використання методів оцінки роботи персоналу, що служить підставою для опору впровадженню оцінних систем. Як аргументи приводять наступні доводи:

- страх перед порівнянням з колегою;
- страх від можливої невідповідності вимогам; недовіра до методів оцінки і до тим, хто її проводить;
- часто береться до уваги імітація ділової активності замість результативності роботи зважаючи на недосконалість методів оцінки;
- оцінка вимагає витрат часу і приводить до "паперової війни";
- необхідність контролю за тим, щоб було зібрано достатньо матеріалу для оцінки співробітників;
- хвора конкуренція співробітників;
- оцінка стає інструментом завищеної влади;
- перевищення повноважень відділу по роботі з персоналом.

Впровадження добре організованої системи оцінок персоналу на основі сучасних методів, як показує досвід багатьох підприємств Західної Європи, знімає значну частину цих аргументів. Співробітники усвідомлюють таку користь перш за все для самих себе, свого подальшого професійного розвитку і кар'єри. Не менше користь і для керівників. Вони мають інформацію для кадрового регулювання.

Проте відношення до оцінки результатів роботи на різних підприємствах різне. Воно має і регіональні особливості. Цікаві результати

опиту приведені в табл.1.3.

Таблиця 1.3.

Відношення співробітників до оцінки результатів їх роботи

Зміст відповідей	Позитивні відповіді,%			
	Керівник	Спеціалісти	Провідні фахівці	Молоді спеціалісти
По можливості я не хочу оцінки ефективності моєї роботи	11	32	12	7
Оцінку необхідно проводити, але без додання гласності її результатів	5	17	3	14
Оцінку необхідно проводити і інформувати кожного про його сильних і слабких сторонах	78	39	84	64
Разом:	100	100	100	100

Практика управління персоналом показує, що оцінка співробітників відбувається найуспішніше в тих випадках, коли методи і критерії вибираються залежно від завдань, ситуації і бажань керівників і узгоджуються із співробітниками. Основою успіху служить систематична оцінка персоналу, тобто оцінка на основі однакових правил, однакових цілей, через однакові інтервали часу, по однакових критеріях і процедурах, і порівняння результатів оцінки по можливості для однакових рівнів управління. Систематизація оцінки означає не її уніфікацію, а орієнтацію на певну систему методів.

1.3. Технологія оцінки результатів праці і ділових якостей працівника

Ділова оцінка працівників є процедурою, що проводиться з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності певним вимогам.

Оцінка персоналу використовується для ефективного підбору і розстановки кадрів. Вона допомагає вирішити проблеми оплати праці.

Оцінюються всі категорії працівників, але для деяких з них ця процедура має особливе значення. Оцінка знань, умінь і ділових якостей керівника незрівнянно складніше завдання, ніж оцінка професійної кваліфікації робочих, навіть тих, які зайняті на складних роботах: у робочих результат виражається в кількісних показниках, тоді як оцінка результатів праці керівників і фахівців є складною методологічною проблемою.

Завдання ділової оцінки персоналу полягає у виявленні його трудового потенціалу, у визначенні ступеня його використання, у встановленні відповідності працівників посадам або їх готовності посісти конкретні посади, в тому, щоб охарактеризувати ефективність діяльності працівників і їх цінність для підприємства.

Важливим завданням ділової оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його праці і його прагнення до ефективного виконання своїх обов'язків адміністрацією підприємства. В процесі ділової оцінки слід відкрито обговорювати прогресивні зрушення в діяльності працівника і вибір шляхів її поліпшення. Працівник повинен розуміти, які помилки він здійснює і як можна їх усунути. Керівництво, у свою чергу, не повинне використовувати атестацію як засіб розлучитися з негодними працівниками.

За наслідками оцінки можна:

- удосконалювати розстановку кадрів шляхом підбору найбільш відповідних кандидатів на ту або іншу вакантну посаду;
- поліпшити використання кадрів, здійснити їх службово-кваліфікаційне просування;
- виявити спрямованість підвищення кваліфікації працівників;
- стимулювати їх трудову діяльність за рахунок забезпечення тіснішої ув'язки оплати праці з його результатами;
- удосконалювати форми і методи роботи керівників;
- формувати мотивацію праці, забезпечувати задоволеність в процесі праці.

На результатах ділової оцінки базується вирішення ряду проблем.

1. Підбір кадрів (оцінка кваліфікації і особистих якостей).
2. Визначення відповідності посаді (атестація працівників, оцінка повноти і чіткості виконання посадових функцій).
3. Поліпшення використання персоналу (використання працівників відповідно до їх кваліфікації).
4. Виявлення особистого внеску працівників в результати роботи (організація стимулювання працівників або встановлення мерів стягнення).
5. Службове просування працівників, необхідність підвищення їх кваліфікації (формування кадрового резерву, спрямованість підвищення кваліфікації, розробка програм підвищення кваліфікації працівників управління).
6. Поліпшення структури апарату управління (обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців в підрозділах).
7. Вдосконалення управління (підвищення відповідальності працівників, зміцнення взаємозв'язку між підлеглими і керівництвом).

Кожна з цих проблем пов'язана з різними аспектами ділової оцінки. Прийом на роботу вимагає оцінки особистих якостей працівника, атестація персоналу - оцінки результатів праці, і для цього необхідні інші методичні прийоми оцінки.

Вимоги до оцінки:

- об'єктивність - використання достатньо повної системи показників для оцінки працівника, виявлення його характеристик і особливостей поведінки, обхват тривалого періоду роботи;
- оперативність - своєчасність і швидкість оцінки, регулярність проведення;
- гласність - широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб;
- демократизм;
- єдність вимог оцінки для всіх осіб, що посідають схожі посади;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінки;
- результативність - обов'язкове і оперативне вживання заходів за наслідками оцінки;
- максимально можлива автоматизація процедури оцінки.

Зміст оцінки повинен відповідати на питання: «Що ми оцінюємо?» Розрізняють три варіанти оцінки: особистих якостей працівника, результатів праці, самої праці. Останній дозволяє визначити, що зробив працівник для отримання тих або інших результатів.

При оцінці особистих якостей необхідно встановити, які саме якості слід вибрати з великого переліку, з'ясувати, які з них вважаються основними для працівників, що посідають ту або іншу посаду, чи допоможуть вибрані якості достатньо об'єктивно оцінити кількісно всіх працівників з використанням однієї методики, або потрібні окремі методики для кожної групи працівників. Такі оцінки особистих якостей керівника слід розглянути вимоги до знань і умінь, а також властивості характеру працівника. Перевірка досвіду і навичок здійснюється за наслідками практичної діяльності.

Оцінка праці також може бути проведена з різних позицій, оскільки вона здатна відобразити як сам процес праці по його зовнішніх ознаках, так і витрати праці, і його складність.

Процедура оцінки включає вибір місця проведення оцінки. Теоретично і практично кращим містом вважається те, де буде ухвалено рішення за наслідками оцінки.

Оцінка праці на конкретному робочому місці припускає:

- опис функцій;
- визначення вимог;
- оцінку по чинниках конкретного виконавця;
- розрахунок загальної оцінки;
- зіставлення з еталоном (стандартом);
- оцінку рівня співробітника;
- доведення результатів оцінки до працівника, що атестується.

Для того, щоб процедура оцінки була ефективною в кожній організації, вона повинна відповідати наступним вимогам:

- вживані критерії повинні бути зрозумілі виконавцеві і оцінювачеві;
- інформація, використовувана для оцінки, повинна бути доступна;
- результати оцінки праці повинні бути пов'язані із стимулюванням;
- система оцінки повинна відповідати конкретній ситуації, що склалася в організації.

Для проведення оцінки створюється комісія, в яку включаються наступні представники організації, безпосередній керівник, представник служби управління персоналом, вищестоящий керівник, колеги працівника з інших підрозділів. До думки останніх слід відноситися обережно, оскільки їх оцінки можуть бути суб'єктивними (рис. 1.3.).

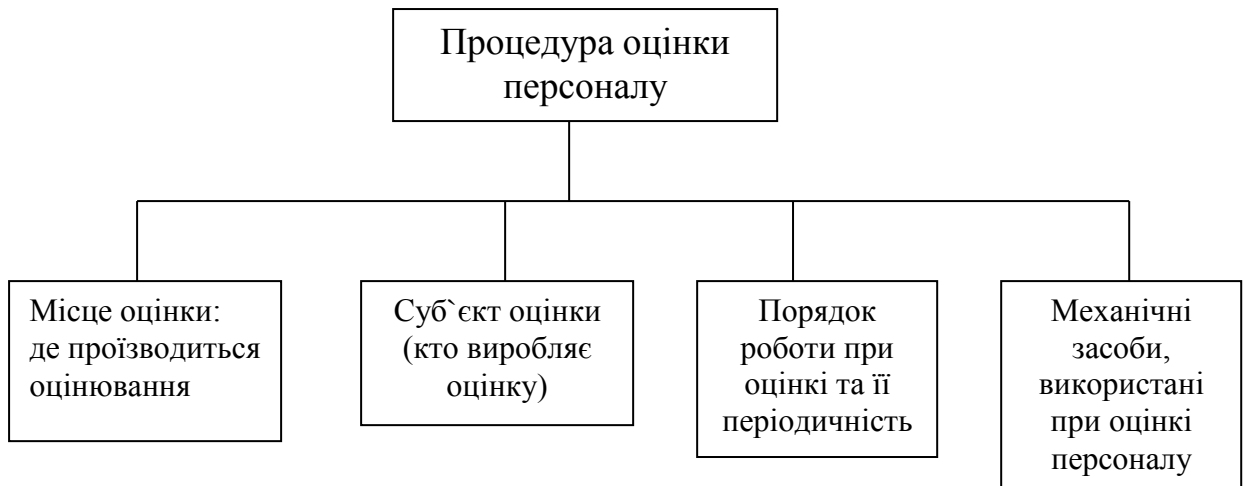


Рис.1.3. Процедура оцінки персоналу

Виділяють три основні рівні оцінки.

1. Повсякденна оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін). Періодичність проведення - один раз в день, один раз в тиждень. Проводиться методом анкетування по фактичних діях або методом обговорення. Може використовуватися для встановлення зворотного зв'язку з оцінюваним працівником з метою модифікації його поведінки і навчання.

2. Періодична оцінка виконання обов'язків. Проводиться один раз в півроку, рік. Метод - анкетування по фактичних діях і результатах праці, а також інтерв'ю і обговорення. Призначення оцінки - визначення перспективи і виробітку сумісних завдань.

3. Оцінка потенціалу. Разова або перманентна. Проводиться шляхом тестування. Служить для побудови кадрового прогнозу, планування кар'єри.

Метод експертних оцінок - збір думок експертів (фахівців з тих або інших питань), їх аналіз і складання висновку.

Індивідуальна оцінка (балльний метод) - оцінна анкета, стандартизований набір питань або описів. Фахівець, провідний оцінку, відзначає наявність або відсутність певної межі у оцінюваного працівника і ставить відмітку напроти її

опису. Загальний рейтинг складає суму відміток (балів).

Модифікація оцінної анкети - порівняльна анкета. Пропонується ряд

описів правильної і неправильної поведінки на робочому місці. Оцінювачі розташовують ці описи за шкалою від «відмінно» до «погано». Особи, провідні оцінку праці конкретних виконавців, відзначають найбільш відповідні описи. Оцінкою результативності праці є сума рейтингів по відмічених описах.

Шкала рейтингів поведінкових установок. У бланку описуються вирішальні ситуації професійної діяльності. Бланк рейтингу зазвичай містить від шести до десяти спеціальних характеристик результативності праці, кожна з яких виводиться з п'яти або шести вирішальних ситуацій з описом поведінки. Особа, провідна оцінку, відзначає той опис, який більшою мірою відповідає кваліфікації оцінюваного працівника. Тип ситуації співвідноситься з балом за шкалою.

Методи групової оцінки дозволяють провести порівняння ефективності роботи співробітників усередині групи, зіставити їх між собою.

Метод класифікації. Особа, провідна оцінку, повинна по черзі розподілити всіх працівників від кращого до гіршого по якому-небудь загальному критерію. Якщо працівників більше 20, то із застосуванням даного методу виникають складнощі. Простіше виділити найуспішнішого або неуспіху, чим проранжировать середніх. Можна використовувати метод альтернативної класифікації: вибрати самого кращого і самого гіршого, потім відібрати наступних за ними і так далі

Метод парного порівняння - порівняння кожного з кожним проводиться в спеціально згрупованих парах. Потім наголошується, скільки разів працівник виявляється кращим в своїй парі, і на підставі цього будується загальний рейтинг. Оцінка може бути утруднена, якщо число співробітників дуже велике.

Метод заданого розподілу. Особа, провідна оцінку, повинна дати працівникам оцінки в рамках заздалегідь заданого (фіксованого) розподілу оцінок.

Від експерта потрібно виписати на окремі картки прізвища працівників

і розподілити всіх оцінюваних по групах відповідно до заданої квоти. Розподіл може проводитися по різних критеріях оцінки.

Атестація персоналу - кадрові заходи, призначені для оцінки відповідності рівня праці, якостей і потенціалу працівників вимогам здійснюваної ними діяльності. Головне призначення атестації - не контроль виконання, а виявлення резервів для підвищення ефективності праці працівників.

Функції по проведенню атестації розподіляються між лінійними керівниками і службою персоналу.

Елементами атестації є оцінка праці і оцінка персоналу.

Етапи атестації.

1. Підготовка, здійснювана службою управління персоналом організації. Включає розробку принципів і методики проведення атестації, видання нормативних документів по підготовці і проведенню атестації (наказ, списки атестаційної комісії, план проведення і ін.), підготовку матеріалів для атестації - бланки, форми і так далі

2. Проведення атестації, яке включає:

а) підготовку звітів по розробленій структурі що атестуються і керівниками;

б) заповнення оцінних форм працівниками, що атестуються;

у) аналіз результатів;

г) проведення засідань атестаційної комісії.

3. Підведення підсумків атестації припускає:

а) аналіз кадровій інформації, створення бази персональної інформації і її використання;

б) підготовка рекомендацій по роботі з персоналом;

у) утвердження результатів атестації.

4. Аналіз результатів атестації.

Оцінка праці:

- виявлення працівників, що не задовольняють стандартам праці;

- виявлення працівників, що задовольняють стандартам праці;
- виявлення працівників, що перевищують стандарти праці. Оцінка персоналу:
- діагностика рівня розвитку важливих професійних якостей;
- зіставлення індивідуальних результатів із стандартними вимогами до роботи (по специфіці і рівню посад);
- виявлення співробітників, що володіють якостями, що відхиляються від стандартних;
- оцінка перспектив ефективної діяльності;
- оцінка зростання;
- ротація кадрів.

За наслідками атестації проводяться зведення і обробка даних. Результати атестації можуть бути наступними:

1) відповідність працівника посаді- варіанти заохочення:

а) підвищення на посаді;

б) залишити на колишньої посаді, але підвищити посадовий оклад або заохотити іншим способом;

2) відповідність працівника посаді при виконанні ряду умов: підвищення кваліфікації, проходження стажування, виконання особистих рекомендацій комісії;

3) невідповідність посаді - підстава для зміни місця роботи або посади.

Для підведення узагальнених підсумків складаються порівняльні таблиці ефективності працівників, виділяються групи ризику (що неефективно працюють або з низьким рівнем розвитку професійно важливих якостей).

Виділяються групи зростання (працівники, здатні розвиватися в професійному плані). Готуються рекомендації по використанню даних атестації.

За наслідками атестації з працівниками проводяться співбесіди.

Організовується зберігання даних атестації.

Атестація в організаціях проводиться з періодичністю один раз в 3-5 років.

Слід зазначити, що розглянута методика проведення атестації відповідає крупним компаніям різних організаційно-правових форм. На підприємствах малого і середнього бізнесу проводяться так звані «кар'єрні інтерв'ю» з періодичністю один-два рази на рік (наприклад, навесні і осінню) за бажанням самого працівника. Вони є зустріччю працівника з безпосереднім керівником, менеджером по персоналу і вищестоящим керівником, що має право ухвалювати рішення про заохочення або покарання працівника. На цій зустрічі аналізуються результати діяльності працівника за певний період, наголошуються позитивні і негативні моменти, вислуховуються побажання працівника про розширення сфери діяльності на даній посаді або ротатії на другу посаду, а також підвищенні посадового окладу. Після аналізу результатів діяльності працівника ухвалюється рішення, в якому його потреби по можливості узгоджуються з цілями і інтересами організації.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Визначення умов щодо ділової оцінки персоналу приватного підприємства

Оцінка персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, звичок, здібностей, дає уявлення про ділові і моральні якості особи. Кадрова служба повинна вибирати методи оцінки з урахуванням особливостей своєї організації, позитивних і негативних сторін кожного методу.

Традиційним методом оцінки персоналу є атестація. Цим методом працівник оцінюється своїм безпосереднім керівником. Керівник краще за інших знає підлеглого. Атестаційний процес включає: атестаційна співбесіда, поточний контроль впродовж всього атестаційного періоду, обговорення підлеглим і керівником роботи впродовж атестаційного періоду. Головною складовою атестаційного процесу є атестаційна співбесіда, до якої готуються і керівник, і персонал.

Керівник здійснює об'єктивну оцінку виконання працівником його обов'язків, готує план розвитку працівника на наступний період складає план проведення співбесіди.

Працівник проводить оцінку особистої роботи за минулий період за допомогою розроблених кадровою службою методів атестаційної оцінки, складає план роботи на наступний період і готує список питань до керівника. Підсумком всього атестаційного процесу є оцінка виконання працівником своїх посадових обов'язків впродовж атестаційного періоду. Які конкретно використовувати методи оцінки, вирішує організація.

Фахівці-психологи за допомогою психологічних тестів, завдань, вправ оцінюють особисті характеристики працівника, його потенціал. Ці методи дають високу точність результатів, але вони досить дорогі.

Більшість використовуваних методів оцінки співробітника залежать від його

керівника. Хоча керівник понад усе знайомий з результатами роботи працівника, часто в процесі оцінки керівниками своїх підлеглих спостерігаються такі істотні помилки:

- іноді спрацьовує так званий ефект аналогії або "Луна" — якщо працівник має великі здібності в якійсь області, то йому приписують інші, позитивні риси, яких він часто не має;
 - проекція — оцінюваному працівникові приписуються відчуття і думки того, хто оцінює. Так, амбітний керівник шукатиме в підлеглих подібні риси;
 - атрибуція — оцінюваному працівникові підсвідомо приписуються здібності або риси, властиві іншій людині, які нагадують керівникові цього працівника;
 - очікування — оцінка залежить від того, чи виправдовує працівник очікування свого керівника. Наприклад, якщо працівник може налагодити контакт майже з будь-яким партнером, керівник оцінює цього співробітника високо. Якщо по незалежних від цього працівника причинах, контакт не може бути налагоджений, керівник понизить оцінку працівникові;
 - перше враження — дуже багато людей вірять, що перше враження — найбільш правильне, але це не завжди так;
 - вибірковість сприйняття — керівник помічає в оцінюваному працівнику лише те, що вкладається у вже сформований у нього стереотип;
- упереджений підхід до ветеранів — дослідження показують, що чим довше працівник працює на одному і місці, тим нижча його оцінка. Причина цього — очікування, які з часом працівник краще працюватиме, а також відсутність у ветеранів ентузіазму до нововведень. Атестаційна процедура може виключати такий суб'єктивізм.

Методи атестації, які використовуються в організації, повинні бути ретельно продумані фахівцями і що правильно тлумачать працівниками. У сучасній практиці використовуються багато методів оцінки персоналу: від особистої оцінки начальника до автоматизованих систем атестації.

Розглянемо приклад методики оцінки персоналу, яка передбачає регулярну атестацію персоналу і яка дає можливість мотивувати кадрів,

визначати їх заробітну плату, планувати кар'єру працівників. Всі службовці, фахівці і керівники оцінюються на основі відповідних критеріїв. Критерії ранжируються за значенням експертною групою, унаслідок чого визначається значущість кожного критерію і відповідна оцінка в балах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Значущість критеріїв ділової оцінки персоналу

п\п	Типи вимог (критерії)	Вага значущості %	Бали
1	Знання і досвід	25	250
2	Мислення	25	250
3	Ухвалення рішень	15	150
4	Відповідальність	20	200
5	Інформаційні зв'язки і контакти	10	100
6	Персональні характеристики	5	50
	Всього	100	1000

Експертною групою визначається перелік ділових характеристик фахівців, які атестуються. На основі цих характеристик виробляються типи критеріїв, а ознаки ранжируються в межах кожного критерію.

Наприклад, для критерію Знання і досвід, як правило, вибираються такі 5 ознак: професійні знання, досвід, звички виконання типових завдань, додаткові знання і досвід, знання світових стандартів роботи.

Ці ознаки ранжируються експертною групою по значущості: сумарна значущість дорівнює 100 % і відповідає 250 балам (табл. 2.2).

Відповідно привласненому ваговому коефіцієнту визначають кількість балів, яка відповідає кожній ознаці .

Кожну ознаку має декілька рівнів оцінки, що відповідають наявності цієї ознаки у конкретного працівника. Наприклад, професійні знання мають свої рівні оцінок (табл. 2.3).

Таблиця 2.2.

Розрахунок значущості критерію (знання і досвід)

Критерій	Ваговий коефіцієнт критерію	Кількість балів (максимальна)	Ознаки	Ваговий коефіцієнт ознаки в критерії %	Максимальне коли-чство балів
Знання і досвід	25	250	1. Професійні знання	30	75
			2. Досвід		75
			3. Звички виконання типових завдань	30	63
			4. Додаткові знання досвід	25	25
			5. Знання світових стандартів роботи	10	12
	5				
Всього				100	250

Таблиця 2.3.

Оцінка ознаки професійних знань по рівнях

Ознака	Максимальна кількість балів	Рівні *1 2 3 4 5 6					
Професійні знання	75	0	5	20	40	55	75

Змістовна частина рівнів така:

- не має необхідних професійних знань і не прагне їх мати;
- не має достатніх професійних знань;
- має не дуже високий рівень професійних знань;
- має достатні професійні знання;
- має хороші професійні знання;
- має високі професійні знання, по багатьом питанням може дати вичерпну

консультацію.

Як приклад в табл. 2.4 приведені по 5 ознак до кожного з 6 критеріїв табл. 2. Кожен працівник оцінюється по 30 ознакам, які мають 6 рівнів оцінки. Максимально можлива кількість балів по всіх критеріях дорівнює 1000.

Ціна балу визначається шляхом ділення фонду заробітної плати (ФЗП), підмета розподілу для даної групи працівників, на загальну суму набраних ним балів. Посадовий оклад співробітника визначається множенням набраних балів на ціну балу. Визначивши нижню межу в балах (і в посадовому окладі) для кожної категорії співробітників, можна використовувати ці дані при прийомі на роботу. Недобір мінімальної суми, даній посаді, що відповідає, при атестації може служити приводом для переведення працівника в іншу категорію службовців або для його звільнення.

Продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4.	Відповідальність	20	200	За досягнення мети Професійна Матеріальна Індивідуальна								
5.	Інформаційні зв'язки і контакти	10	100	Уміле використання знань Внутрішня комунікабельність Зовнішня комунікабельність								
6.	Персональні характеристики	5	50	Ефективність роботи Цілеспрямованість Авторитет								
Всього:		100	1000			1000						

Для функціонуючого підприємства початковим пунктом формування стабільного трудового колективу може стати оцінка стану плинності кадрів. Під текучістю кадрів розуміється сукупність звільнень працівників за власним бажанням, за прогули і інші порушення трудової дисципліни. Робота по вивченню і зниженню плинності робочих кадрів в організації включає наступні етапи:

1. збір і обробку інформації про стан, причини і чинники текучості кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу текучості);
2. аналіз процесу плинності;
3. розробка і впровадження заходів щодо зниження текучості.

Стан процесу текучості характеризується коефіцієнтом плинності (К пл), приватним коефіцієнтом плинності (К пкп) і коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів (Кінт).

Коефіцієнт плинності використовується для оцінки розмірів текучості в цілому по організації і її підрозділам. Він обчислюється за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення числа робітників, що звільнених за прогули і інші порушення трудової дисципліни і пішли за власним бажанням, до середньоспискової чисельності робітників.

Приватний коефіцієнт плинності використовується для оцінки розмірів текучості по окремих половозрастним, професійним, освітнім і іншим групам трудового колективу. Він розраховується як відношення числа звільнених в даній групі за прогули і інші порушення трудової дисципліни і що пішли за власним бажанням до середньоспискової чисельності робітників даної групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності (Кінт) є відношенням приватного коефіцієнта текучості (Кгч) по даній групі, що виділяється по організації в цілому або окремим підрозділам, до коефіцієнта текучості (Кт), обчисленого відповідно по організації в цілому або окремим підрозділам. Він показує, в скільки разів приватний коефіцієнт плинності по даній групі більше або менше Кінт. Значення Кінт дозволяє встановити вплив на процес плинності таких чинників, як стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація персоналу

та ін., а також служить для контролю результативності окремих заходів щодо зниження плинності.

З якісного боку процес текучості кадрів характеризується чинниками, причинами і мотивами. Виявлення причин і чинників необхідне для розробки конкретних заходів по зниженню плинності, мотиви ж є початковим матеріалом для встановлення причин. Причинами плинності називаються найбільш поширені в даній організації причини звільнення персоналу. За походженням їх можна розділити на три великі групи: пов'язані з сімейно-побутовими обставинами; з незадоволеністю персоналу умовами праці і побуту; з порушеннями трудової дисципліни.

Чинники плинності можна згрупувати і по ступеню можливої цілеспрямованої дії на них: керовані, частково керовані, некеровані.

До першої групи відносяться матеріальні чинники виробництва і побуту робочих (характер, умови і організація праці, забезпеченість різними матеріальними благами); до другої групи відносяться суб'єктивні чинники виробництва (незадоволеність працівників різними сторонами виробничої діяльності); до третьої групи відносяться природно-кліматичні і демографічні процеси. Чинники виявляються при аналізі плинності в підрозділах.

Мотиви звільнень є віддзеркаленням причин звільнення в свідомості робочих. Мотив встановлюється із слів того, що звільняється, при цьому необхідно прагнути з'ясувати дійсний мотив, оскільки робочий може приховати його або неправильно сформулювати, не відрізняючи мотив від причини звільнення. Наприклад, одному мотиву — незадоволеність розміром заробітної плати — може відповідати цілий ряд причин: втрати робочого часу через відсутність або поганого стану інструменту і устаткування, із-за поганого забезпечення матеріалами, деталями; неправильній тарифікації робіт; відсутності або невеликого розміру премій і так далі. Мотиви текучості можна згрупувати в декілька груп: професійно-кваліфікаційні; пов'язані з організацією і умовами праці; особові; пов'язані з рівнем задоволення матеріальними благами, з відносинами в колективі і ін.

У узагальненому вигляді до основних чинників і мотивів плинності робочих на виробництві відносяться: низька заробітна плата окремих груп робочих у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва; неритмічність виробництва, систематична робота в наднормовий час; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основної професії, невизначеність перспектив професійного просування; важкі і шкідливі умови праці, брудна робота на окремих ділянках виробництва; погані взаємини у виробничому колективі, з адміністрацією; незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин плинності проводиться за допомогою спеціальної процедури, виконуваної співробітниками кадрової служби. У процедуру входять вивчення анкетних даних, бесіди з тим, що звільняється, а також з його товаришами, бригадиром, майстром, начальником ділянки, результати яких заносяться в журнал по обліку звільнень.

Стан плинності аналізується по підприємству і підрозділам, таким чином: оцінюється динаміка коефіцієнта плинності в порівнянні з попередніми періодами; виділяються підрозділи з найбільшим значенням K_t ; виявляються причини високого рівня плинності; визначаються професійні, половозрастні і інші групи працівників, схильні високої плинності і так далі. Результати аналізу узагальнюються у вигляді звіту, де оцінюється стан плинності по організації і її динаміка; робляться висновки з вказівкою основних напрямів для розробки заходів щодо зниження плинності. Детальний аналіз рекомендується проводити один раз в рік, за станом на 1 січня. За станом на початок кожного кварталу слід визначити значення коефіцієнтів плинності по організації і підрозділам, порівнюючи їх із значенням K_t у відповідний період минулого року.

Для аналізу процесів стабілізації трудових колективів важливе значення мають також розрахунки коефіцієнтів змінюваності кадрів і періодів повного оновлення колективу або окремих професійних груп. Коефіцієнт змінюваності кадрів визначається як відношення звільнених працівників протягом року до

загального їх складу. Повний період змінюваності кадрів (в літах) розраховується по формулі:

$$P=100/K_{cm} \quad (2.1)$$

де P — повний період змінюваності кадрів;

K_{cm} — коефіцієнт змінюваності.

Аналогічно розраховуються показники повного періоду змінюваності кадрів по окремих категоріях працівників і професійних групах. При цьому тривалий період змінюваності вважається хорошим показником, а короткий — поганим.

Управління плинністю кадрами полягає, перш за все, в зведенні до мінімуму суперечностей між потребами і інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення. Залежно від характеру причин плинності, заходи щодо її зниження можуть бути:

- техніко-економічні (поліпшення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, управління і організації виробництва, підвищення рівня механізації і автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці і т. д.);
- організаційні (вдосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю і т. д.);
- виховні (формування у робочих відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і т. д.);
- соціально-психологічні (вдосконалення стилю і методів керівництва, взаємин в колективі, системи морального заохочення і т. д.);
- культурно-побутові (поліпшення побутового обслуговування і громадського харчування трудящих, культурно-масової і спортивної роботи, поліпшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку і т. п.).

При розробці конкретних заходів слід керуватися результатами аналізу

плинності, соціологічних і соціально-психологічних досліджень. У організаційному відношенні основними шляхами формування стабільних виробничих колективів є: турбота про постійні джерела комплектування підприємства робочими кадрами, організація дієвої роботи профорієнтації; постійне вдосконалення процесу виробничої і соціальної адаптації молоді в трудових колективах; визначення перспектив трудового шляху кожного працівника, розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікаційного і загальноосвітнього рівня, організація мобільності кадрів усередині організації.

Одним з найважливіших чинників плинності є морально-психологічний клімат, який умовно можна розділити на:

- соціальний клімат, визначуваний ступенем усвідомленості кожним працівником загальних цілей і завдань організації і формований під впливом наступних чинників: особистого прикладу управлінського персоналу в захопленості справою, строгому дотриманні правових і моральних норм, розвиненості демократичних початків в управлінні виробництвом;
- моральний клімат, визначуваний моральними цінностями, що діють в колективі, і що є по своїх масштабах локальним, т. е., він характерний для первинного колективу (бригади, ділянки, відділу);
- психологічний клімат, що складається між працівниками, що безпосередньо контактують один з одним.

У колективах з хворим морально-психологічним кліматом низька продуктивність праці і висока плинність кадрів. Особливо чутливі до морально-психологічної атмосфери молоді працівники і жінки. Зростання продуктивності залежно від гарного настрою працівників може досягати 5—10 % від середнього рівня. І, навпаки, поганий настрій на таку ж величину знижує продуктивність праці. Отже, тільки залежно від настрою працівника, продуктивність праці може коливатися від 10 до 20 %.

Впровадження у виробництво нової техніки і технології, перебудова структури робочих місць, наростання процесів вивільнення робочої сили вимагають оперативного і гнучкого перерозподілу кадрів. Що надається

працівникам можливість професійного і кваліфікаційного зростання, зміни роду діяльності, переходу з однієї ділянки на іншій сприяють реалізації запитів трудящих, поліпшенню міжособових відносин в колективі, що, зрештою, сприяє скороченню числа звільнень і порушень трудової дисципліни. Тому одним з головних напрямів в роботі по формуванню стабільних виробничих колективів є розробка і здійснення заходів щодо вдосконалення системи управління мобільністю кадрів усередині організації (планування трудового шляху працівника, організація його професійно-кваліфікаційного зростання, здійснення цілеспрямованих переміщень і ін.).

Необхідність мобільності існує практично в кожній організації, і завдання кадрових служб полягає в тому, щоб як можна гармоничнее поєднувати прагнення робочих з інтересами організації. Так, багато працівників, охочих змінити місце роботи, хотіли б це зробити, не покидаючи підприємства. В той же час невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації, незадоволеність професією, невизначеність перспектив зростання виступають одним з основних чинників текучості.

Управління мобільністю кадрів на підприємстві передбачає перш за все планування професійного просування від професій некваліфікованої, малопrestiжної праці до праці творчому і цікавому. Це дає можливість реального вирішення проблеми комплектування кадрами малопривлекательных професій (транспортувальники, комплектують, робота на конвеєрі і ін.) за рахунок перетворення їх в початковий етап трудової діяльності працівника.

Управління процесами внутрішньофірмового переміщення працівників припускає вивчення намірів трудящих, зосередження отримуваної інформації в кадровій службі, її аналіз і планову розробку мерів по внутрішньому руху кадрів в рамках соціального планування з інформуванням кожного робочого про перспективи, пов'язані з переключенням на іншу роботу. Таким чином, управління мобільністю кадрів на виробництві направлено на раціональне просування працівників, стабілізацію трудового колективу з урахуванням

інтересів, особистих планів трудящих і базується на принципах рівних можливостей для тих, що всіх працюють, черговості в професійно-кваліфікаційному і посадовому зростанні, а також постійному розширенні можливості отримання працівниками різних благ, що надаються організацією. При цьому необхідно, щоб кожен робочий, зарахований до резерву на професійне просування, знав, за який період, якими професійними і кваліфікаційними навиками і в якому об'ємі він повинен оволодіти, які умови створені йому на підприємстві для успішного оволодіння новою професією і підвищення кваліфікаційної майстерності, орієнтовне місце і режим своєї майбутньої роботи, які будуть умови оплати його праці на новому робочому місці.

2.2. Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Приватне підприємство "Терем" знаходиться в р. Харкові за адресою ул.Пушкінська, 92. Підприємство створене в 2012р. в процесі комерціалізації і приватизації ТОВ "Центр". Основним видом діяльності є надання послуг підприємств ресторанного господарства. Дане підприємства відповідно до нормативів відображених в українському законодавстві відноситься до малих підприємств.

Форма власності – приватна. Вид економічної діяльності – кафе.

Основні результати діяльності приведені в таблиці 2.5.

Дані розрахунки, приведені в даній таблиці, свідчать про наступний:

-товарооборот підприємства в аналізованому періоді збільшився на 31,4% або 36,4 тис. грн. Проте, не мотря на збільшення виробництва власної продукції на 11,1 тис. грн. або 14,4%, питома вага продукції власного виробництва знизилася на 8,6%, що при збереженні даної тенденції може привести до втрати змісту основної спеціалізації підприємства.

-издержки збільшилися як в сумі (на 24 тис. грн. або 37.4%), так і по рівню в

товарообігу (на 2,6%), що відображає випередження темпів зростання витрат над темпами зростання товарообігу, а це негативно відображається на прибутку підприємства;

-платежі до бюджету збільшилися в сумі (на 2,9 тис. грн. або 29.4%), але знизилися по рівню в товарообігу (на 0,1%), що позитивно відображає фінансову діяльність підприємства;

-прибуль підприємства знизилася на 0,4 тис. грн. або 12.5%, а рентабельність продажів відповідно знизилася на 0,92%, що відображає результат зростання витрат і характеризує необхідність створення на приватном підприємстві «Терем» реальних програм зниження і контролю за ними.

Однією з основних складових частин витрат підприємства є витрати, пов'язані з трудовими ресурсами, оскільки ефективне використання людського чинника відображається як на культурі обслуговування, так і як продукція.

Таблиця 2.5.

Основні показники діяльності приватного підприємства "Терем" за 2021-2022 г.г.

№ п/п	Показник	2021р.	2022р.	Відхилення	Темп зростання
1.	Виручка від реалізації продукції	116	152,4	36,4	131,4
2.	В т.ч. виручка від реалізації продукції власного виробництва тис. грн.	77,1	88,2	11,1	114,4
	-питома вага в загальній виручці в%	66,4	57,8	-8,6	87,1
3.	Витрати, тис. грн.	64,2	88,2	24	137,4
4.	Витрати в % до виручки від реалізації	55,3	57,9	2,6	104,7
5.	Платежі до бюджету, тис. грн.	9,9	12,8	2,9	129,3
6.	Платежі до бюджету в % до виручки від реалізації	8,5	8,4	-0,1	98,8
7.	Чистий прибуток, тис. грн.	3,2	2,8	-0,4	87,5
8.	Рентабельність продажів	2,7	1,84	-0,92	66,7

А все це в першу чергу впливає на товарообіг і прибуток підприємства,

що надають послуги живлення. Тому оцінка ефективності використання трудових ресурсів в підприємствах ресторанного господарства набуває особливого значення в умовах конкуренції на споживацькому ринку.

У сучасних умовах аналіз показників по праці є складовою частиною аналізу фінансової діяльності підприємства. У практичному житті виникає необхідність забезпечення найекономічнішого ведення діяльності підприємств і, як вже наголошувалося, ефективнішого використання трудових ресурсів. Здатність підприємства забезпечити отримання прибутку на основі високої прибутковості праці персоналу характеризують чинники його економічної результативності. До них перш за все відносяться чинники, що характеризують чисельність персоналу, ступінь його зайнятості і рівень оплати праці. Поняття персоналу підприємства ресторанного господарства характеризується його складом.

По функціональному складу всіх працівників можна розділити на три групи:

- 1). Персонал управління і фахівці. Сюди відносяться працівники, що виконують функції управління - керівники підприємства, менеджери, товарознавці, бухгалтери, економісти і т.п.
- 2). Виробничий персонал. Сюди відносяться працівники, виконуючі виробничу функцію – зав. виробництва, кухарі, кондитери і т.п.
- 3). Торговий - оперативний персонал. Сюди відносяться працівники, що займаються безпосереднім обслуговуванням споживачів – завідувачки відділів (секцій, магазинів) продавці - контролери, касири продавці дрібнороздрібної мережі і ін.
- 4). Допоміжний (обслуговуючий) персонал. Сюди відносяться працівники, обслуговуючі процес продажу продукції (товарів) – вантажники, експедитори, прибиральники і т.п.

Аналіз складу працівників представлений в таблиці 2.6 і він показав наступне:

Таблиця 2.6.

Аналіз складу персоналу на приватному
підприємстві "Терем"

	Показник	2021 р.	2022р.	Відхилення 2022/2021	Темп зростання 2022/2021 р. у %
1.	Всього середньо-облікова чисельність персоналу, чол: зокрема	16	17	1	106,3
1.1.	Персонал управління, чол.;	5	5,6	0,6	112,0
	- питома вага в загальній чисельності в %	31,3	32,9	1,6	105,1
1.2.	Виробничий персонал, чол.;	4,4	5	0,6	113,6
	- питома вага в загальній чисельності в %	27,5	29,4	1,9	106,9
Продовження таблиці 2.6.					
1.3.	Торгово-оперативний персонал, чол.;	3,5	3,5	-	100,0
	- питома вага в загальній чисельності в %	21,9	20,6	-1,3	94,1
1.4.	Допоміжний персонал, чол.;	3,1	2,9	-0,3	93,5
	- питома вага в загальній чисельності в %	19,3	17,1,3	-2,2	88,6

- в цілому середньоспісочна чисельність в аналізованому періоді збільшилася на одну людину, що забезпечило темп приросту у розмірі 6,3%;
- приріст чисельності відбувся за рахунок збільшення кількості управлінського і виробничого персоналу при зниженні чисельності тогово-оперативного і обслуговуючого персоналу. Це відповідно привело до

збільшення частки управлінського і виробничого персоналу в загальній чисельності і зниженню частки решти категорій працівників.;

- проте темп зростання чисельності виробничого персоналу випереджає темп зростання управлінського персоналу і темп зростання чисельності в цілому по підприємству, що характеризує особливу увагу керівників до цієї категорії працівників і бажання укріпити дану ділянку роботи;

- темп зниження чисельності допоміжного персоналу випереджає темп зниження чисельності торгово-оперативного персоналу, що характеризує напрям політики підприємства на зменшення чисельності даної категорії працівників за рахунок перерозподілу їх функцій на торгово-оперативний і виробничий персонал, а це в свою чергу може привести до зниження якості продукції і обслуговування. Аналіз чисельності персоналу припускає також аналіз використання робочого часу. Рациональне використання робочого часу, скорочення його втрат не тільки підвищує ефективність використання кадрів, але і є важливим резервом зростання продуктивності праці. Аналіз використання календарного фонду часу працівників виробляється за даними табельного обліку. При цьому вивчаються нез'явлення на роботу по окремих видах:

- щорічні відпустки;
- відпустки по навчанню;
- відпустки по вагітності і пологам;
- хвороби;
- інші нез'явлення, дозволені законом;
- нез'явлення з дозволу адміністрації;
- прогули.

Аналіз використання робочого часу приведений в таблиці 2.7.

Аналіз показав наступне:

- календарний фонд робочого часу збільшився практично в такому ж ступені, як і фактичний фонд робочого часу. Це свідчить про те, що їх збільшення відбулося за рахунок зростання середньоспискової чисельності на одну

людину;

- втрати робочого часу збільшилися на 79 годину, або 8,1%, також виросла питома вага втрат робочого часу на 0,1% і на одного працівника на 1,1 годину, що свідчить про погіршення використання робочого часу;
- найбільшу питому вагу у втратах робочого часу склали нез'явлення з дозволу адміністрації і хоча їх величина і питома вага в загальних втратах знизилася (відповідно на 58 годин і 9,9%), вони як і раніше складають майже половину всіх втрат (48,8%). Причиною такого явища є те, що адміністрація в період найнижчого попиту відпускає по черзі працівників у відпустку без змісту. Це з одного боку, дозволяє зберегти чисельність, а, з другого боку, знижує мотивацію їх праці і приводить до плинності кадрів;
- зниження нез'явлень як по величині, так і по питомій вазі склали втрати робочого часу від чергових відпусток, що також знижує мотивацію праці, оскільки адміністрації вигідніше надати відпустки без змісту замість оплачуваних відпусток;

Таблиця 2.7.

Аналіз використання робочого часу на приватному
підприємстві "Терем" у чол./ год.

	Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2021	Темп зростання 2022/2021 р. у %
1.	Календарний фонд робочого часу персоналу	32236	34134	1898	105,9
2.	Фактичний фонд робочого часу, в т.ч. на одного працівника	31255	33074	1819	105,0
		1953	1946	-7	99,6
3.	Всього витрати робітника времени, в т.ч. на 1 працівника	981	1060	79	108,1
	- питома вага в календарному фонді робочого часу;	61,3	62,4	1,1	101,8
	в т.ч. за рахунок:	3,0	3,1	0,1	103,3
3.1.	-щорічних відпусток;	204	191	-13	93,6
	- питома вага у витратах робочого часу	20,8	18,0	-2,8	86,5
3.2.	-хвороби;	81	93	12	114,8
	- питома вага у витратах робочого часу	8,3	8,8	-0,5	106
3.3.	-неявки с раз адмі-ністрації;	576	518	-58	89,9
	- питома вага у витратах робочого часу	58,7	48,8	-9,9	83,1
3.4.	- віпустка по вагітності і пологам;	112	254	142	235,7
	- питома вага у витратах робочого часу	11,4	24,9	12,6	210,5
5.	- інші нез'явлення, дозволені законом;	8	4	-4	50
	- питома вага у витратах робочого часу	0,8	0,4	-0,4	50

- на величину нез'явлень унаслідок відпусток по вагітності і пологам, а також дозволених законом адміністрація впливати не може, проте збільшення втрат робочого часу унаслідок хвороби свідчить про відсутність соціальних заходів, спрямованих як на поліпшення умов праці, так і на зміцнення здоров'я працівників.

Всі виявлені проблеми, пов'язані з втратами робочого часу вимагають розробки спеціальної програми зниження нез'явлень. Тому аналіз використання робочого часу не можливий без розрахунку недоотриманого товарообігу у зв'язку з нез'явленнями і втратами робочого часу. При цьому визначаються недовикористана чисельність працівників через нез'явлення по хворобі і втрат робочого часу, а також упущена можливість отримання додаткового товарообігу і прибутку.

Розрахунки проводяться по таких формулах:

$$\text{Недовикористана чисельність} = \frac{\text{Через хвороби і втрати робітника} \cdot (\text{Хвороби і втрати робочого часу в рік}) / (\text{Кількість відпрацьованих часів 1 РаботЧасу ніком за рік})}{1}$$

$$\text{Об'єм недоотриманого Товарообігу (тис грн.)} = \frac{\text{Середнє вироблення 1 працівника в аналізі-зіруємом періоді}}{\text{Недовикористане чисельність через хвороби і втрат робочого часу}} \cdot X$$

$$\text{Середнє вироблення Одного працівника} = \frac{(\text{Товарообіг за аналізований період}) / (\text{Среднеспісочная чисельність в тому ж періоді})}{1}$$

Результати розрахунків приведені в таблиці 2.5. У даний розрахунок включені втрати робочого часу, на які може впливати адміністрація, тобто втрати від хвороб і нез'явлення дозволени адміністрацією.

Приведені розрахунки характеризують наступне:

- втрати робочого часу привели до втрати товарообігу в 2022 р. на суму 2,85 тис. грн., що на 16,3% більше 2021 р. і недоотриманню прибутку майже на 0,5 тис. грн.;
- зниження втрат робочого часу може істотно поліпшити кінцеві результати діяльності підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів, зайнятих в підприємствах ресторанного господарства, виражається наступними

основними показниками: продуктивність праці (товарообіг на 1 працівника), витрати часу покупців, якість обслуговування і др). Всі ці показники зв'язані між собою, тому їх потрібно розглядати у взаємозв'язку. На підвищення продуктивності і ефективності праці в підприємствах ресторанного господарства надає вплив безліч чинників. Залежно від ступеня і характеру впливу на рівень продуктивності праці чинники можна об'єднати в три основні групи: матеріально-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні. З боку працедавців і менеджерів повинні бути створені умови, що забезпечують безпеку, гігієну, культуру, організацію праці. Посилення конкуренції на ринку праці приведе до появи проблем, пов'язаних з набором висококваліфікованих кадрів і ефективнішої підготовці, перепідготовці і використуванню їх. Розрахунки показників продуктивності праці приведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Розрахунок недоотриманого товарообігу і прибутку
через втрати робочого часу
на приватному підприємстві "Терем"

№ п/п	Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2021	Темп зростання 2022/2021 р. у %
	Недовикористана численність через хворобу, чол.	0,04	0,05	0,01	125
	Обсяг недоотриманого товарообігу через хворобу, тис. грн.	0,25	0,45	0,2	180
	Обсяг недоотриманого прибутку через хвороби, тис. грн.;	0,065	0,084	0,019	129,2
	-питома вага в загальному обсязі прибутку, %	2,03	3,65	1,62	179,8
	Недовикористана чисельність через інші втрати робочого часу, чол.	0,3	0,37	-0,03	90
	Обсяг недоотриманого товарообігу через інші втрати робочого часу, тис. грн.	2,2	2,4	0,2	109,1

Продовження таблиці 2.8.					
	Обсяг недоотриманого прибутку через інші втрати робочого часу, тис. грн.;	0,6	0,4	-0,2	66,6
	- питома вага в загальному обсязі прибутку, %	18,8	14,1	-4,5	76,1
	Всього втрати товарообігу, тис. грн.	2,45	2,85	0,4	116,3
	Всього втрати прибутку, тис. грн.	0,665	0,484	-0,181	72,8

Розрахунки показали наступне:

- в цілому по підприємству виробництво на одного працівника виросло у меншій мірі, чим виріс товарообіг, оскільки частина приросту товарообігу забезпечена за рахунок екстенсивного чинника – збільшення чисельності;
- така ж тенденція спостерігається і при аналізі продуктивності праці виробничих і управлінських кадрів, причому виробництва виробничого персоналу в 2021р. збільшилася тільки на 1,1%;
- чисельність торгово-оперативного персоналу не змінилася, поетому темп зростання продуктивності праці даної категорії персоналу відповідає темпу зростання товарообігу. Вивчення ефективності використання трудових ресурсів не можливо без аналізу використання фонду оплати праці (табл. 2.9.)

Таблиця 2.9.

Аналіз показників використання фонду оплати праці на
приватному підприємстві «Терем»

	Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2021	Темп зростання 2022/2021 р. у %
	Товарообіг, тис.грн., в т.ч. власного виробництва	116 77,1	152,4 88,2	36,4 11,1	131,4 114,4
	Середньоспико ва чисельність всього (чол.)	16	17	1	106,3
	Товарообіг на 1 працівника (тис.грн./чол.)	7,25	8,96	1,71	123,6
	Товарообіг на 1 працівника управління (тис.грн./чол.)	23,2	27,2	4	117,2
	Товарообіг на 1 працівника виробництва (тис.грн./чол.)	17,5	17,7	0.2	101,1
	Товарообіг на 1 торгово- оперативного працівника (тис.грн./чол.)	33,1	43,5	10,4	131,4

Розрахунки показали наступне:

- фонд оплати праці в аналізованому періоді збільшився на 25% або 5,6 тис. грн., причому темп зростання даного чинника відстає від темпів зростання товарообігу, але не пов'язаний із зміною прибутку, що свідчить про відсутність ув'язки всіх кінцевих фінансових показників з політикою оплати праці;
- частка витрат на оплату праці у витратах зменшилася, що свідчить про збільшення витрат більшими темпами, ніж збільшення фонду оплати праці;

Таблиця 2.10.

Аналіз використання фонду заробітної платні

	Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2021 р.	Темп зростання 2022/2021р. у %
1.	Товарообіг, тис.грн., в т.ч. власного виробництва	116	152,4	36,4	131,4
		77,1	88,2	11,1	114,4
2.	Чистий прибуток (тис.грн)	3,2	2,8	-0,4	87,5
3.	Витрати на оп- лату праці всього (грн), в т.ч.персоналу:	22,4	28	5,6	125
3.1.	-адміністра- тивного,	8,4	12,8	4,4	152,4
3.2.	- виробничого,	6,4	6,9	0,5	107,8
3.3.	-торгово- оперативного	5,1	5	-0,1	98
4.	Середньомісяч на зарплатня 1 працівника (грн) .в т.ч. персоналу:	116,7	137	20,3	164
4.1.	-адміністра- тивного,	140,2	190,5	50,3	135,9
4.2.	виробничого,	121,2	115	-6,2	94,9
4.3.	-торгово- оперативного	121,4	119	-2,4	98
5.	Частка витрат на оплату праці в загальних витратах, %	34,9	31,7	-3,2	90,8

- темп зростання фонду оплати праці управлінського персоналу випереджає приріст товарообігу, темп зростання фонду оплати праці виробничого персоналу нижчий, ніж фонду оплати праці в цілому по підприємству, а темп зростання фонду оплати праці торгово-оперативного персоналу взагалі знизився. Все це свідчить про неефективну політику підприємства в даній області, оскільки зростання фонду оплати праці відбувається виключно за рахунок зростання управлінських працівників, що знижує мотивацію інших категорій персоналу;

- всі перераховані чинники свідчать про низьку ефективність використання засобів на оплату праці і відсутність у підприємства обгрунтованої програми стимулювання виробничого і торгово-оперативного персоналу за кращі кінцеві результати діяльності підприємства, що може привести до негативних наслідків в майбутньому;

Дані розрахунки підтверджують висновок, зроблений до таблиці 2.3, о тому, що середньомісячна зарплата виробничого і торгово-оперативного персоналу знизилася і її величина нижча мінімальною.

Взаємозв'язок всіх основних показників ефективності використання трудових ресурсів приведений в таблиці 2.11.

Розрахунки показали наступне:

- з боку продуктивності праці підприємство проводить ефективну політику, оскільки приріст вироблення випереджає приріст фонду оплати праці, але з боку прибутковості – не ефективну політику, оскільки зниження прибутку відбувається на фоні зростання фонду оплати праці;

- проте темпи приросту товарообігу випереджають темпи зростання вироблення, а ті в свою чергу випереджають темп зростання фонду оплати праці, але все це не привело до збільшення прибутковості і рентабельності. Таким чином, аналіз ефективності використання кадрового потенціалу на приватному підприємстві " Терем" за 2021-2022 р.р. показав, що приріст товарообігу не забезпечений без приросту чисельності, причому відбувся приріст управлінського і виробничого персоналу, проте частка продукції власного виробництва знизилася. Вироблення одного виробничого працівника практично не виросло при збільшенні фонду оплати праці даної категорії працівників на 7,8%, а вироблення торгово-оперативного персоналу збільшилося більш ніж на 30% при зменшенні їх фонду оплати праці. Все це відбулося на фоні різкого збільшення фонду оплати праці адміністративних працівників і зниженні прибули і рентабельності. Також приріст вироблення одного працівника і зниження частки витрат на оплату праці в загальних витратах не відобразився на прибутковості діяльності приватного підприємства.

Все це відображає відсутність у досліджуваного підприємства чіткої програми використання трудових ресурсів, мотивації праці і стимулювання тих категорій працівників, які безпосередньо займаються виробництвом продукції і обслуговуванням відвідувачів.

Таблиця 2.11.

Розрахунок ефективності використання трудових
ресурсів і витрат на оплату праці

Показник	2021 р.	2022р.	Відхилення 2022/2021 р.р.	Темп зростання 2022/2021 р.р. у %
Товарообіг тис. грн.	116	152,4	36,4	131,4
Фонд заробітної платні в грн.	22,4	28	5,6	125
Середньоспиксова чисельність (чол.)	16	17	1	106,3
Товарообіг на 1 працівника, тис.грн/чол.	7,25	8,96	1,71	123,6
Витрати на оплату праці з розрахунку на 1 працівника, грн./ рік	1,4	1,65	0,25	117,9
Коефіцієнт со-відношення темрів приросту товаро- обороту і витрат на оплату праці на 1 працівника		1,32		
Співвідношення товарообігу і фонду зарплати	5,2	5,4	0.2	103,8
Співвідношення чистого прибутку до фонду. зарплати	36,25	54,43	18,18	150,2
Коефіцієнт прибутковості праці одного працівника		-0,7		

2.3. Показники ефективності впровадження системи ділової оцінки персоналу підприємства

Окрім витрат на робочу силу при оцінці економічної ефективності використовується показник ефекту від цієї діяльності. Розвиток трудового потенціалу колективу організації в цілому і окремих працівників зокрема як наслідок ухвалених управлінських рішень служить для отримання додаткового результату від виробничої діяльності.

Цей результат і є джерелом ефекту, який може приймати різні форми і оцінюватися різними показниками. Ефект від управління може знайти свій вираз в наступному вигляді:

- збільшення випуску продукції унаслідок зростання продуктивності праці і підвищення її якості;
- задоволеність працею (мотиваційний ефект), якщо робота з персоналом будувалася на обліку соціальних моментів в трудових відносинах; ефект може виявитися також в підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитку від текучості кадрів у зв'язку із стабілізацією колективу;
- відносна економія засобів за рахунок скорочення термінів навчання завдяки підбору професійно підготовлених працівників (ефект виражається в економії засобів, необхідних для досягнення певного стану трудового потенціалу).

Може мати місце і проміжний результат - підвищення кваліфікації працівників (розряд, категорія, клас і так далі). Кінцевим же результатом є збільшення об'єму проведеної продукції або .виручки від реалізації продукції кращої якості.

Загальний кінцевий результат можна розрахувати як узагальнену величину всіх результатів (приріст обсягу виробництва продукції та послуг", виручки від реалізації і тому подібне); як суму приватних ефектів від реалізації конкретних заходів, що проводяться керівником (мотиваційні заходи). Кожен з цих методів має свої переваги і недоліки.

У разі використання як загальний показник діяльності колективу

підприємства таких чинників, як приріст обсягу виробництва, зміна рівня продуктивності праці і тому подібне, на їх величину робить вплив не тільки безпосередній чинник виробництва, мобілізований через мотивацію персоналу, але і техніко-технологічні і організаційні чинники. На результат поточного року більший вплив могли зробити витрати минулих років, ніж витрати поточного періоду. Тому однозначно оцінити вплив управління персоналом на економічний ефект роботи підприємства досить складно.

Загальний економічний ефект можна розглядати як результат всієї господарської діяльності підприємства. Економічним ефектом є обсяг проведеної продукції та послуг в натуральному або вартісному виразі. Окрім цього береться до уваги ще і обсяг реалізованої продукції та послуг, прибуток. Продукція повинна бути виражена в цінах, що діють, оскільки це дозволяє порівнювати результати з витратами.

Підвищення ефективності може бути досягнуте або шляхом скорочення витрат для отримання того ж за обсягом виробничого результату, або за рахунок повільніших темпів збільшення витрат в порівнянні з темпами зростання результату, коли збільшення останнього досягається за рахунок кращого використання наявних ресурсів.

Часто для оцінки ефективності кінцевого результату (виробництва) застосовується показник ефективності затратності праці, зокрема показник продуктивності праці P_t .

$$P_t = O_p / T \quad (2.1)$$

де O_p - обсяг проведеної продукції (робіт, послуг) протягом певного календарного періоду, грн.; T - витрати праці (чол.-ч, чол.-дн.) або середньоспискова чисельність працівників.

Проте цей показник не зовсім точний і змінюється під впливом багатьох чинників. Більш обгрунтовані висновки про ефективність роботи з персоналом дає оцінка через вартість витрат підприємства на робочу силу. Дійсно, щоб процес праці відбувся, підприємства йдуть на істотні витрати. На різних підприємствах вартості одиниці праці (C_t) не однакові, оскільки розрізняються

об'єми витрат на робочу силу $Ст = З/Т$. Якщо на підприємстві існує облік таких витрат, то можна розрахувати показник, що характеризує об'єм продукції, що доводиться на 1 рубель витрат на робочу силу (Φ).

Він визначається:

1) як приватне від ділення обсягу проведеної продукції в вартісному виразі (у поточних цінах) на обсяг витрат на робочу силу:

$$\Phi = Оп/З \quad (2.2)$$

2) шляхом ділення рівня продуктивності праці (у вартісному виразі) на величину витрат, що доводяться на ту ж одиницю витрат праці:

$$\Phi = Пт / Ст. \quad (2.3)$$

Можна також розрахувати показник, що є «питомою затратноємкістю продукції», де як витрати приймаються витрати підприємства на зміст робочої сили ($Ур$):

$$Ур-з/оп. \quad (2.4)$$

Показник питомою затратноємкості $Ур$ є зворотним по відношенню до показника обсягу продукції з розрахунку на 1 грн. витрат (Φ) і характеризує витрати на робочу силу (у грн.), необхідні для отримання 1 грн. продукції.

Динаміка показника обсягу продукції з розрахунку на 1 грн. витрат на робочу силу (Φ) дозволяє контролювати зміну ефективності цих витрат. Зростання випуску продукції на одиницю витрат говорить про їх доцільність.

При зниженні віддачі витрат необхідний аналіз причин, що викликають це зниження. Таким чином, можна з'ясувати, які з внутрішніх чинників зробили на нього вплив, тобто відповісти на питання, чи раціонально використовує підприємство створений завдяки проведеним управлінським заходам трудовий потенціал своїх працівників.

Для оцінки ефективності персоналу пропонується формулу оцінки ефективності управління персоналом в організації, що враховує ефекти, що виникають при збільшенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів і при навчанні персоналу з подальшим поєднанням декількох професій. Спочатку визначаються окремі показники ефективності.

1) Ефект від зменшення плинності кадрів (щомісячний)

$$E_T = Z_n \times P \times (K_{T1} - K_{T2}) \quad (2.5)$$

де Z_n - витрати на новачка = $30T/P_{0T}$; $30T$ - витрати на відбір персоналу; P_{0T} - кількість відібраних кандидатів; P - середньоспискова чисельність працівників; $K_{p1,2}$ - коефіцієнт плинності відповідно на початок і кінець місяця, рівний числу звільнених працівників, що ділиться на середньоспискову чисельність працівників ($P_{ув/p}$).

2) Ефект від навчання з подальшим поєднанням професій

3)

$$E_{об} = Z_{зп} * R_{сп} * N - Z_{об} \quad (2.6)$$

де $Z_{зп}$ - різниця між витратами на заробітну плату на одного працівника в місяць і надбавкою до окладу при поєднанні професій; $R_{сп}$ - число працівників, що навчилися суміжним професіям; N - календарний термін, за який розраховується ефективність; $Z_{об}$ - витрати на навчання.

4) Ефект від збільшення продуктивності праці (за місяць)

5)

$$E_p = P * d_m * (P_2 - P_1) \quad (2.7)$$

де P - кількість працівників; d_m - кількість робочих днів, відпрацьованих ними за місяць; P - продуктивність праці, як відношення обсягу продажів за день до працівників = $OP/(DM \times P)$.

Сумарна ефективність: $E_c = E_p + \Delta T + E_{об} = N \times P \times d_m \times (P_2 - P_1 + N \times Z_n \times P \times (K_{T1} - K_{T2}) + Z_{зп} \times R_{сп} \times N - Z_{об})$.

Ефект від зменшення плинності кадрів

У січні 2022р. звільнилося 3 чол. $K_{T1} = 3/17 = 0,33$

Новий директор фірми провів мотиваційні заходи, здійснив набір нового персоналу. У березні звільнилося 2 чол.

$$K_{T2} = 2/17 = 0,12.$$

Витрати по пошуку нового працівника включають: вартість користування Інтернетом (1 у.о./ч), 15 годин роботи менеджера по набору персоналу (який отримує заробітну плату 400 у.о.). і становлять 40 у.о.

$$E_T = 40 * 30 * (0,33 - 0,12) = 312 \text{ у.о.}$$

Ефект від навчання з подальшим поєднанням професій

$Z_{np} = 400 \text{ у.о. в місяць на людину}$

$K_{об} = 2 \text{ людини}$

$N = 3 \text{ місяці}$

$Z_{об} = 1000 \text{ у.о.}$

$E_{об} = 400 \text{ у.о.} * 2 * 3 - 1000 = 1400 \text{ у.о.}$

Ефект від збільшення продуктивності праці

$P_2 = 50,8 \text{ у.е.}; P_1 = 50 \text{ у.о.}$ - середня продуктивність праці на одного працівника.

$E_p = 30 * 20 * (0,8) = 480 \text{ у.о./м.}$

Сумарна ефективність управління персоналом за квартал визначається як сума окремих ефектів:

$E_c = 312 * 3 + 1400 + 480 * 3 = 3776 \text{ у.о.}$

Таким чином, очевидно, що сумарна оцінка ефективності, що враховує кількісні і якісні результати діяльності приватного підприємства, показує значне зниження витрат.

Ефективність характеризує не тільки результативність діяльності, але і її

економічність, тобто досягнення певного результату з мінімальними витратами. При оцінці персоналу можуть бути використані показники не тільки продуктивності праці, але і економічності самої системи. Система ділової оцінки персоналу покликана впливати на трудовий потенціал з метою зміни його параметрів в потрібному для організації напрямі. Ефект управління можна оцінити ступенем близькості фактичного стану трудового потенціалу запланованому. Кінцеву мету управління персоналом одним показником виразити неможливо, тому застосовується їх система, що відображає різні сторони трудового потенціалу (чисельність персоналу, професійна кваліфікація, освіта, мотивація праці, стан здоров'

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження методів ділової оцінки персоналу слід зазначити наступне:

1. Наслідком зниження плинності кадрів, у свою чергу, буде підвищення у працівників такого мотиваційного чинника, як потреба в безпеці (зокрема, упевненість в своїй зайнятості на даному підприємстві). Ефективність таких методів управління персоналом, як підвищення кваліфікації працівників, грамотна підготовка і перепідготовка кадрів, може бути оцінена в результаті інтенсивного професійного і службового зростання працівників в процесі трудової діяльності. Важливими для визначення ефективності вибраної кадрової політики можуть опинитися і ротація кадрів або поєднання професій після проведення перепідготовки, оскільки вони знижують час на пошук працівників з боку для заповнення вакансій і витрати на навчання працівників і їх адаптацію в колективі.

2. Джерелом ефекту у будь-якому випадку є економія засобів на досягнення поставлених цілей. Проте головне завдання кадрової політики, що проводиться, досягнення такого стану трудового потенціалу, який забезпечить певний економічний і соціальний ефект, а не максимальну економію витрат на робочу силу, оскільки відомо, що дешева робоча сила - не завжди найкраща, особливо для випуску високоякісної продукції. Отже, мінімізація витрат як критерій ефективності повинні розглядатися стосовно досягнення конкретних кількісних і якісних параметрів трудового потенціалу.

3. Ефективність процесу управління персоналом визначається також через оцінку прогресивності самої системи ділової оцінки персоналу, рівня технічної оснащеності управлінської праці, кваліфікації працівників і так далі

Кожен з розглянутих підходів до оцінки економічної ефективності має свої позитивні моменти і труднощі в реалізації. Найбільш прийнятним в практичному відношенні все ж таки представляється оцінка окремих напрямів кадрової стратегії підприємства, що дозволяє виділити витрати на їх

проведення і з достатньою точністю визначити показники ефективності роботи, що проводиться, по управлінню персоналом. Проте організації різних форм власності мають різні міри свободи у виборі методів здійснення політики управління персоналом і можливості реалізації альтернативних варіантів.

Орієнтація організації на використання того або іншого критерію зумовлює і вибір показників, вживаних для аналізу і обґрунтування ефективності вибраної кадрової стратегії, її форм і методів.

Таким чином, можна зробити висновок, що для оцінки ефективності вживаних методів ділової оцінки персоналу приватного підприємства «Терем» слід проводити кількісну і якісну оцінку ефективності роботи підприємства (зокрема, використовуючи запропоновану в кваліфікаційній роботі формулу).

У разі виявлення низької ефективності від проведених заходів слід змінити підходи до реалізації кадрової стратегії підприємства, спираючись на потреби і очікування працівників, узгоджені з цілями і завданнями підприємства. В той же час повністю покладатися на розрахункові показники неправильно. Необхідний ситуаційний підхід, що дозволяє визначити ефективність кадрової стратегії підприємства, що проводиться, виходячи з конкретного стану справ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базарова Т. Ю. Управління персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. К.: КНЕУ, 2012. 560 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/544700/>.
3. Бичкова А.В. Управління персоналом: Навч. посіб. Тернопіль: Изд-во ТНЕУ, 2015. 200 с.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2021. 1440с
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
6. Глебова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. / А.О. Глебова, С.А. Головка / «Young Scientist» № 12 (27) december, 2015. С. 159-163.
7. Горбатова М.М. Методи управління персоналом: Навч. посіб. - Київ: Юнити, 2012. 155 с.
8. Егоршин А. П. Управление персоналом: ученик для вузов / А. П. Егоршин. 2018. 346 с.
9. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушеницька, Д. П. Мельничук. 2-ге вид., перероб. і доп. К: Кондор, 2016. 308 с.
10. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
11. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: пер с англ. ,2005. 423 с.
12. Пархимчик Е. П. Кадрова політика організації: навч. посіб. / Е. П. Пархимчик. Київ: КНЕУ, 2021. 128 с.

13. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2013. с.177-187.
14. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.
15. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова. Вінниця: Економічний часопис-XXI, 2012. С. 3-12.
16. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т.С. Удовенко, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3. С. 125–127
17. Управління персоналом організації. Посібн. / под ред. А.Я.Кибанова. 2 – е изд., доп. и перераб. К.,2012. 638 с.
18. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. К.: Академвидав, 2016. 488 с.
19. Чурсіна Л.А. Сертифікація персоналу [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Л. А. Чурсіна, Ю. В. Березовський, Г. А. Тіхосова. К.: Ліра-К, 2014. - 314с.
20. Шегда А.В. Менеджмент: підручник / А.В. Шегда. К.: Знання, 2014. 688 с.
21. Buehner R. Personal management / R. Buehner. Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2015.
22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.
23. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 195-151.
24. Щекин Г. В. Основи кадрового менеджменту: навч. посіб. Вид. 3-те, переробл. і допов. Київ: МАУП, 1999. 288 с.

25. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Европейская наука XXI века. 2013. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2005/06/17/93510>. R.
- 26.Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О.С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4(2). С. 275–279.
27. Спивак В.А. Організаційна поведінка та управління персоналом / В.А. Спивак. Київ, 2020. 416 с.
28. Стец В.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.
29. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т.В. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10(1). С. 74–77.
30. Бутенко І.А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І.А. Бутенко, А.В. Курносова // Вісник економічної науки України. 2014. № 3. С. 7–11.
31. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т.С. Удовенко, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3. С. 125–127.
- 32.Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки / Л. Г. Войнаш // Європейський вектор економічного розвитку. 2011. № 1 (10). С. 38.
- 33.Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 3 (59). – 2013. Л. В. Дробиш 291
- 34.Одегов Ю. Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К. Л. Андреев. Николаев:, 2018. 291 с.

35. Філіпова Т. І. Система підвищення кваліфікації кадрів, як складова кадрової політики / Філіпова Т. І. // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Вип. 10. Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2019. С. 79–88.
36. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент / Щекин Г. В. К.: Изд. дом «Корпорация», 2007. 286 с.
37. Щекин Г. В. Стратегическое планирование и кадровая политика на промышленных предприятиях / Щекин Г. В. К.: Изд. дом «Корпорация», 2019. 239 с.
38. Яковенко О. М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку / Яковенко О. М. // Вісник УАДУ. 2018. № 2. С. 113–124.
39. Еварович С. А. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учеб. -метод. комплекс/С. А. Еварович. Режим доступа: <http://edu2.tsu.ru/res/1659>. Назва з екрана.
40. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. ВНЗ / Ф. І. Хміль. К.: Академвидав, 2016. 488 с.
41. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. 2-е изд., перераб. и допов. К.: МАУП, 2015. – 752 с.
42. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ / [М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. К.: ЦУЛ. 2019. 500 с.
43. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособ. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. 2-е изд., перераб. и доп. К.: МАУП, 2020. 752 с.
44. Управління персоналом: навч. посіб. / [М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 504 с.
45. Чикуркова А. Д. Стратегія управління / А. Д. Чикуркова. Кам'янець-Подільський: Вид-ць ПП Зволейко Д. Г., 2010. 428 с.
46. Щекин Г. Е. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. К., 2011. 248 с.

47. Жуковська В.М. Управління персоналом : електронний підручник / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. Київ: КНТЕУ. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM), 2015.
48. Рульєв В.А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Буткевич, Т. Л. Мостенська. Київ: «Кондор», 2013. 310 с.
49. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник / В. А. Савченко. 2-ге вид., пер. і допов. К.: КНЕУ, 2015. 505 с.
50. Управління персоналом: підручник. Вид. 2-е, зі змінами / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. К.; Краматорськ: КНЕУ: НКМЗ, 2014. 666 с.
51. Управління персоналом та економіка праці: [навч. посіб.] / [М. І. Погорєлов та ін.]; за ред. проф. Погорєлова М. І. [та ін.]; Харків: Щедра садиба плюс: НТУ «ХП», 2015. 521 с.
52. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: Професіонал, 2015. 336 с.
53. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
54. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. / Л.І. Федулова. К.: Либідь, 2003. 448 с.
55. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К., Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
56. Корецький М.Х. Стратегічне управління : навч. посіб. / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. К.: Центр учбової літератури, 2017. 240 с.
57. Матюхіна О.А. Словник філософських термінів / О.А. Матюхіна, Є.Ф. Сластенко, С.М. Ягодзінський. К.: НАУ, 2004. 260 с.
58. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2005. 308 с.
59. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 6. С. 165–168.
60. Яремчук Р.Я. Уроки менеджменту. Майстер-клас півстолітнього досвіду та наукової скарбниці / Р.Я. Яремчук. Тернопіль: Джура, 2018. 636 с.