

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра автоматизації, метрології та енергоефективних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Удосконалення системи управління якістю організації за рахунок оцінки
кваліфікації персоналу»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент 2 курсу, групи ДЕА-ІВс23мг.
спеціальності: 175 Інформаційно-вимірювальні
технології

 / Максим ГРАЧОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник  / Світлана АРТЮХ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент  / Олександр АЛЕКСАНДРОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри  / Геннадій КАНЮК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль  / Олена ПРОКОПЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

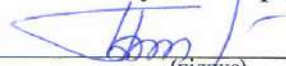
Секретар ЕК  / Євген КЛЮЧКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2024 рік

Факультет/ІНІ Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра Автоматизації, метрології та енергоефективних технологій
 Спеціальність 175 Інформаційно-вимірювальні технології
 Освітня програма Якість, стандартизація та сертифікація

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри


 (підпис)

д.т.н., проф. Геннадій КАНЮК
 (науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ на кваліфікаційну роботу магістерського рівня вищої освіти

студенту (ці) _____
 Максиму ГРАЧОВУ
 (ім'я, прізвище)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління якістю організації за рахунок оцінки кваліфікації персоналу»
 затверджена наказом по академії 4801-5/3345 від «12» жовтня 2024 р.
2. Термін здачі закінченої роботи «30» листопада 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Система управління якістю; Положення про розробку та впровадження СУЯ підприємства; Міжнародні стандарти ДСТУ ISO 9001; Положення про проведення атестації персоналу.
4. Зміст роботи (перелік питань, що їх належить розробити). Необхідність та значення оцінки кваліфікації персоналу; Сутність та особливості процесу оцінки персоналу; Система оцінки персоналу та її види; Аналіз та характеристика діяльності підприємства; Аналіз системи оцінювання кваліфікації персоналу підприємства; Соціологічне дослідження ставлення персоналу підприємства до діючої процедури атестації; Кількісна оцінка неузгодженості позицій керівника і співробітника; Кругова оцінка працівників за методом «360°»; Проведення співбесіди після атестації; Формулювання висновків та рекомендацій за результатами дослідження.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): презентація результатів дослідження виконана у Microsoft PowerPoint і містить 11 слайдів.

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання “ 12 ” жовтня 2024 р.

Керівник


(підпис)

Світлана АРТЮХ
(ім'я, прізвище)

Завдання прийняв до виконання


(підпис)

Максим ГРАЧОВ
(ім'я, прізвище)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позв. керівника виконання завд.
1	Аналіз літературних джерел за обраною темою дослідження, формулювання завдань та плану дослідження	Жовтень	Викона
2	Огляд системи управління якістю підприємства	Жовтень	Викона
3	Вимоги до порядку проведення атестації персоналу	Жовтень	Викона
4	Оцінка результативності та ефективності СУЯ підприємством	Листопад	Викона
5	Пропозиції щодо проведення оцінки кваліфікації персоналу	Листопад	Викона
6	Висновки і оформлення кваліфікаційної роботи	Грудень	Викона

Студент


(підпис)

Максим ГРАЧОВ
(ім'я, прізвище)

Нормоконтроль


(підпис)

Олена ПРОКОПЕНКО
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена удосконаленню систему управління якістю організації та оцінці кваліфікації персоналу.

Метою дослідження є удосконалення системи управління якістю організації через аналіз та оптимізацію процесу оцінки кваліфікації персоналу, зокрема розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності оцінки, впровадження новітніх методів та інструментів для забезпечення високих стандартів кваліфікації працівників, що сприяють підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Об'єкт дослідження: система управління якістю на підприємстві.

Предмет дослідження: процес оцінки кваліфікації персоналу як засіб удосконалення системи управління якістю.

Оцінка кваліфікації персоналу може значно підвищити якість системи управління організацією завдяки кільком ключовим аспектам: визначення сильних та слабких сторін. Це допомагає керівництву зосередитися на вдосконаленні певних аспектів діяльності через цільову підготовку та тренінги, що дозволить підвищити загальну ефективність роботи. Оцінка дозволяє визначити, чи відповідає рівень кваліфікації працівників вимогам внутрішніх стандартів організації та зовнішнім нормам. Це важливо для дотримання високих стандартів якості продукції та послуг. Регулярна оцінка кваліфікації допомагає виявити ризики, пов'язані з недостатнім рівнем компетенції співробітників, які можуть негативно вплинути на якість роботи та безпеку. Завдяки цьому можна запобігти потенційним помилкам, неефективному виконанню завдань або недотриманню стандартів якості.

Ключові слова: кваліфікація персоналу, оцінка, СУЯ, атестація, ризики, стандарти.

ABSTRACT

The master's qualification work is devoted to the improvement of the organization's quality management system and the assessment of personnel qualifications.

The purpose of the study is to improve the organization's quality management system by analyzing and optimizing the process of personnel qualification assessment, in particular, developing recommendations for improving the efficiency of assessment, introducing the latest methods and tools to ensure high standards of employee qualifications that contribute to the overall productivity and competitiveness of the organization.

Object of research: quality management system at the enterprise.

Subject of research: the process of assessing staff qualifications as a means of improving the quality management system.

A staff competency assessment can significantly improve the quality of an organization's management system by identifying strengths and weaknesses. This helps management focus on improving certain aspects of operations through targeted training and coaching, which will increase overall performance. The assessment helps determine whether the level of employees' qualifications meets the requirements of the organization's internal standards and external regulations. This is important for maintaining high quality standards for products and services. Regular qualification assessments help identify risks associated with insufficient employee competence that could negatively affect work quality and safety. This helps to prevent potential errors, inefficient task performance, or non-compliance with quality standards.

Key words: personnel qualification, assessment, QMS, certification, risks, standards.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Необхідність та значення оцінки кваліфікації персоналу	7
1.2 Сутність та особливості процесу оцінки персоналу	9
1.3 Система оцінки персоналу та її види	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	33
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ СУЯ ЗАВДЯКИ ПРОВЕДЕННЮ ОЦІНКИ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	34
2.1 Аналіз та характеристика діяльності підприємства	34
2.2 Аналіз системи оцінювання кваліфікації персоналу підприємства	36
2.3 Соціологічне дослідження ставлення персоналу підприємства до діючої процедури атестації	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	52
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОЦІНКИ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	53
3.1 Кількісна оцінка неузгодженості позицій керівника і співробітника	53
3.2 Кругова оцінка працівників за методом «360°»	55
3.3 Проведення співбесіди після атестації	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	60
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Ефективне використання персоналу є ключовим чинником успіху в будь-якій сфері діяльності. Жодні нові ідеї, технології чи обладнання, навіть за сприятливих умов, не гарантують стабільного успіху без професійно підготовленого, збалансованого і згуртованого колективу. Раціональне управління персоналом створює умови для реалізації трудового потенціалу, розвитку здібностей, задоволення від виконаної роботи та отримання суспільного визнання за досягнення.

Задля ефективної роботи співробітників необхідно здійснювати оцінку їх трудової діяльності. Це пов'язано з підвищенням у людей зацікавленості в роботі, вони бачать власні результати і ставлення до них керівництва. Тому проведення атестації є величезним стимулюючим фактором для персоналу організації в цілому. Керівник, в свою чергу, має можливість виявити кращих співробітників, оцінка результатів діяльності яких дозволяє йому прийняти правильні рішення в області підвищення заробітної плати, морального винагороди, навчання та інше.

Керівництво організації може розробити детальні плани та стратегії, визначити оптимальні структури, створити ефективні системи обміну та обробки інформації, впровадити сучасне обладнання і передові технології. Проте все це втратить свою цінність, якщо співробітники організації не виконуватимуть свої обов'язки належним чином, не дотримуватимуться норм поведінки в колективі та не сприятимуть своїми зусиллями досягненню цілей організації й реалізації її місії.

Керівники усвідомили необхідність розвитку людських ресурсів, не випадково грошові кошти, вкладені в розвиток співробітників, вважаються капітальними вкладеннями, які окуплять себе через деякий час. Ось чому для ефективної роботи, як окремого співробітника, так і організації в цілому, необхідна на підприємстві якісна система оцінки, яка давала б об'єктивні результати діяльності кожного працівника.

Метою дослідження є удосконалення системи управління якістю організації через аналіз та оптимізацію процесу оцінки кваліфікації персоналу, зокрема розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності оцінки, впровадження новітніх методів та інструментів для забезпечення високих стандартів кваліфікації працівників, що сприяють підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Вирішено наступні задачі:

- дослідити теоретичні аспекти оцінювання кваліфікації персоналу;
- охарактеризувати основні критерії та методи оцінки кваліфікації персоналу;
- ознайомитися з діяльністю підприємства, а також механізм оцінювання кваліфікації персоналу;
- виявити переваги та недоліки вже існуючих методів оцінювання кваліфікації персоналу на підприємстві;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності оцінки кваліфікації персоналу.

Об'єкт дослідження: система управління якістю на підприємстві.

Предмет дослідження: процес оцінки кваліфікації персоналу як засіб удосконалення системи управління якістю.

Методи проведення дослідження: теоретичною основою дослідження послужили вітчизняні та зарубіжні публікації з досліджуваної та суміжним проблемам. Проведено експериментальні дослідження з використанням методу анкетування, аналізу документів, методу спостереження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Необхідність та значення оцінки кваліфікації персоналу

Тематика дослідження оцінки персоналу є далеко не новою, але надзвичайно актуальною. Так як сама процедура оцінки добре опрацьована не лише приватними компаніями, а й державними організаціями. Деякі аспекти проведення процедури оцінки персоналу висвітлено у трудовому законодавстві, що, безумовно, є великою перевагою над іншими методами оцінки персоналу. У більшості випадків оцінка не вимагає спеціально підготовлених фахівців для її проведення. Все, безумовно, залежить від цілей оцінки. Використання цієї системи оцінювання персоналу допомагає не лише визначити важливість співробітників для підприємства, але й стимулювати їх до покращення власної діяльності. За умови правильного планування та проведення оцінювання, цей процес стає ефективним інструментом, який дозволяє виділити найкращих і найбільш підготовлених кандидатів серед багатьох претендентів на вакансію. Крім того, оцінювання дає змогу виявити особисті якості, здібності, сильні та слабкі сторони працівників.

Історія формування оцінки персоналу налічує чотири етапи [6]:

1. Донауковий етап (III тисячоліття е. – XVIII в.), коли склалися загальні причини оцінки. На цьому етапі закладаються загальнонаукові причини становлення оцінки персоналу, обґрунтовується її потреба. У практиці функціонування підприємств оцінка використовується з метою добору необхідних працівників та контролю результатів їхньої праці. Насправді починають простежуватися основні напрями, методи та критерії оцінки. Сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами включають зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, що призводить до підвищення вартості трудових послуг, які вона забезпечує. Водночас

спостерігається значне посилення ролі людського фактора у виробничих процесах підприємств, а також перехід до стратегічного управління, який вимагає високого рівня творчої віддачі від кожного співробітника. У таких умовах перед керівниками постають ключові завдання: максимально ефективно використовувати кваліфікацію працівників для досягнення цілей підприємства, забезпечувати максимальну результативність роботи персоналу та підвищувати рівень їх мотивації. Однак у цей період відсутня чітка теорія оцінки персоналу, що робить процес її практичного здійснення переважно інтуїтивним.

2. Науковий перехідний етап (XIX – початок XX ст.), у якому формуються основи і робляться перші спроби науково-обґрунтованих досліджень із окремих напрямів оцінки працівників. З'являються дослідження науково-прикладного характеру, які мають на меті оцінку особистісних якостей працівників та результатів їх праці.

3. Науковий класичний етап (20-80-і рр. XX ст), що характеризується створенням теоретичних, методологічних та емпіричних підстав для вичленування оцінки персоналу в відносно самостійну галузь наукового пізнання. Відбувається формування оцінки персоналу як самостійного виду діяльності та комплексу наукових спеціальних знань. Відбувається розвиток спеціального понятійного апарату («професійно-важливі якості», «професійна придатність», «діагностика особистості працівника» та ін.).

4. Науковий сучасний етап, у якому відбувається систематизація і осмислення накопиченого досвіду та знань (90-ті рр. XX в. – нині), збагачення і перетворення теоретичної бази оцінки персоналу. Відбувається формування цілісної теорії оцінки, включеної у загальну систему знань із проблем управління персоналом та організацією, створення теоретичної моделі оцінки як системного освіти.

Оцінка персоналу дозволяє визначити ефективність виконання працівником своїх обов'язків і оцінити, наскільки його результати відповідають встановленим вимогам. Крім того, цей процес допомагає

виявляти як індивідуальні проблеми співробітників, так і загальні труднощі, властиві колективу, відділу або компанії загалом. Однак багато керівників стикаються з труднощами в оцінюванні своїх підлеглих. Це зумовлено відсутністю чітких, однозначних і орієнтованих на результат критеріїв оцінки діяльності працівників.

Це нерідко призводить до прийняття управлінських рішень під впливом особистих уподобань, а також створює проблеми, пов'язані з неефективною системою заохочень та низькою дисципліною серед співробітників. Одним із найскладніших і найвідповідальніших завдань є вибір серед багатьох кандидатів саме того, хто найкраще підходить для виконання конкретної роботи.

1.2 Сутність та особливості процесу оцінки персоналу

Оцінка персоналу є невід'ємною складовою всіх етапів роботи з кадрами, виконуючи роль своєрідного «наскрізного» процесу. Жодна система управління персоналом не може функціонувати без оцінювання, адже саме на основі його результатів приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо переміщення працівників, їх професійного розвитку та навчання, визначення рівня оплати праці тощо. Крім того, результати оцінки виступають важливим чинником мотивації та сприяють позитивним змінам у ставленні співробітників до своїх трудових обов'язків.

Оцінка персоналу відіграє ключову роль у створенні ефективної організації, яка забезпечує найкращі умови для розвитку та професійного зростання своїх співробітників. Процес оцінювання результатів роботи посадових осіб має свої особливості, залежно від поставлених завдань, значущості, показників та складності визначення результатів. Таким чином, оцінку персоналу можна розглядати як важливий елемент системи управління кадрами, а також як самостійну систему, яка використовується в різних формах практично в кожній організації.

Оцінка персоналу – це систематичний процес аналізу та оцінювання результатів роботи співробітників з метою визначення їхньої відповідності встановленим вимогам, компетенціям і цілям організації. Вона є важливим інструментом управління, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників, а також їхній потенціал для подальшого розвитку.

Основні цілі оцінки персоналу:

Підвищення ефективності роботи: Аналіз результатів діяльності працівників для виявлення шляхів оптимізації їхньої продуктивності.

Прийняття обґрунтованих рішень: Надання керівництву даних для ухвалення управлінських рішень, таких як просування, переміщення, звільнення або коригування умов праці.

Мотивація співробітників: Використання результатів оцінки для заохочення досягнень і стимулювання працівників до підвищення результативності.

Виявлення потреб у навчанні: Оцінка компетенцій співробітників для розробки програм професійного розвитку і підвищення кваліфікації.

Формування кадрового резерву: Визначення працівників із високим потенціалом для їхнього включення до резерву на ключові посади.

Покращення корпоративної культури: Сприяння прозорості, об'єктивності та справедливості у відносинах між працівниками та керівництвом.

Визначення відповідності посаді: Перевірка, чи відповідає рівень знань, навичок і професійних якостей працівника вимогам його посади.

Таким чином, оцінка персоналу виконує як діагностичну, так і управлінську функції, забезпечуючи основу для розвитку персоналу та вдосконалення організаційної діяльності.

Сутність оцінки персоналу проявляється у її цілях, завданнях та принципах.

Прийнято виділяти наступні три цілі:

- адміністративна мета реалізується у вигляді прийняття управлінських рішень щодо перекладу, підвищення, зниження чи направлення навчання і т. буд. працівників за результатами оцінки;

- інформаційна мета полягає у наданні якомога об'єктивнішої інформації про характеристики співробітників та результати його роботи, яка, з одного боку, є підставою для розвитку та вдосконалення своєї діяльності для працівника, з іншого – дає можливість прийняти відповідні рішення керівникам;

- мотиваційна мета полягає в тому, що результати оцінки персоналу створюють можливість для впровадження як заохочень, так і санкцій щодо окремих працівників або всього колективу.

До додаткових цілей оцінки персоналу можна віднести:

- встановлення та підтримання необхідного рівня продуктивності праці в організації;

- забезпечення контролю над результатами праці персоналу;

- стимулювання процесу розвитку та навчання працівників;

- забезпечення прийняття вірних управлінських рішень щодо організації праці, прийому, переведення чи звільнення працівників;

- організація системи мотивації та стимулювання персоналу за результатами оцінки;

- коригування всієї роботи з персоналом – за потреби.

Серед усіх цілей та напрямків оцінки персоналу головною є комплексна мета – вдосконалення системи управління діяльністю організації. Лише за умови ефективного управління людьми та їхньою роботою організація може досягти довгострокового сталого розвитку. Ключовою складовою цього процесу є оцінка персоналу, яка служить відправною точкою для розвитку, мотивації працівників і поліпшення умов їхньої праці.

Слід наголосити, що ділова оцінка співробітників характеризує як їхню поточну діяльність, так і перспективну. Оцінюючи поточної діяльності аналізується те, як і з якими результатами працівник виконує свої трудові

обов'язки. При проведенні оцінки на перспективу можливе отримання даних для прийняття ефективних кадрових рішень у сферах розміщення, переміщення, підвищення та розвитку персоналу на основі аналізу потенціалу співробітників, їх особистісних якостей, залучення та внутрішньої мотивації.

Оцінка персоналу передбачає порівняння різних характеристик індивіда, таких як рівень кваліфікації, професійний досвід, ділові якості та результати праці, з відповідними вимогами, стандартами та цільовими показниками. Навіть такі особисті риси, як розум, зовнішній вигляд, працездатність та інші, оцінюються шляхом порівняння з певними критеріями, що визначають їх рівень.

Оцінювати персонал – це означає порівнювати «ідеального» за якими параметрами співробітника з тим реальною людиною, яка працює у конкретній організації на певній посаді.

Оцінка персоналу полягає в тому, щоб визначити, наскільки працівники досягають поставлених цілей і відповідають вимогам, що визначаються їхньою професійною діяльністю, специфікою посади та корпоративною культурою організації. Ділова оцінка персоналу є необхідною процедурою для виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його роботи певним нормативним характеристикам і цілям, що були встановлені.

Оцінка охоплює всі категорії працівників, проте її значущість і складність залежать від категорії співробітників. Очевидно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників і головних фахівців є значно складнішою, ніж оцінка виробничого персоналу. Оцінка персоналу полягає у визначенні конкретних професійних та особистісних якостей працівників на основі їхніх функціональних обов'язків, цілей організації, корпоративної культури та порівняння з установленими критеріями.

Зазвичай використовуються нормовані зважені коефіцієнти, сума яких дорівнює 1 або 100%. Наприклад, на німецьких підприємствах застосовуються такі критерії оцінки [7].

Таблиця 1.1

Приклад визначення значимості критеріїв оцінки персоналу

№ п/п	Типи вимог (критерії)	Вага значимості, %	Бали
1	Знання та досвід	25	250
2	Мислення	25	250
3	Прийняття рішень	15	150
4	Відповідальність	20	200
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
6	Персональні характеристики	5	50
Всього	100	1000	

Основні елементи процесу оцінювання персоналу мають універсальний характер. Їх взаємозв'язана послідовність має наступну структуру (рис. 1.1).

Психологічні аспекти оцінки персоналу полягають у врахуванні особистих характеристик, емоційного стану, мотиваційних чинників та психологічних особливостей працівників, що впливають на їхню ефективність, ставлення до роботи та взаємодію з колегами.

Основні психологічні аспекти включають:

1. Мотивація та задоволеність роботою: Рівень мотивації працівника може значно вплинути на його результативність. Оцінка має враховувати фактори, що стимулюють чи демотивують співробітника, а також задоволеність умовами праці.
2. Емоційний стан і стрес: Емоційний стан працівників може прямо впливати на їхню продуктивність. Оцінка повинна враховувати рівень

стресу, тривожності чи інших емоційних чинників, які можуть перешкоджати досягненню високих результатів.

3. Особистісні якості: Риси характеру, такі як комунікабельність, лідерські якості, здатність до співпраці, вміння вирішувати конфлікти та приймати рішення, мають велике значення для оцінки ефективності працівника.
4. Психологічні бар'єри: У процесі оцінювання можуть виникати психологічні бар'єри, наприклад, упередження з боку керівництва або самого працівника щодо об'єктивності оцінки, що може спотворити результати.
5. Відносини в колективі: Психологічна атмосфера в команді та взаємини між співробітниками можуть впливати на результати роботи і необхідні для оцінки характеристики групової динаміки.
6. Самооцінка працівника: Висока або низька самооцінка може впливати на ставлення до роботи і прагнення до вдосконалення.



Рисунок 1.1 Процес оцінювання персоналу

Врахування психологічних аспектів дозволяє зробити оцінку персоналу більш точним інструментом для розвитку і мотивації співробітників, а також сприяє створенню здорового та продуктивного робочого середовища.

Організована оцінка персоналу дозволяє:

- 1) керувати кар'єрою та просуванням працівників;
- 2) виявляти рівень компактності спеціалістів;
- 3) здійснювати ротацію кадрів, враховуючи досвід і потенціал;
- 4) формувати психологічний портрет працівників організації;
- 5) відбирати найкращих претендентів;
- 6) отримувати картину міжособистісних відносин у колективі;
- 7) визначати ступінь задоволеності та залученості до процесу праці;
- 8) визначати кошти на утримання ключових співробітників;
- 9) розробляти ефективну систему стимулювання та мотивації;
- 10) оптимально використовувати різні прийоми та засоби управління людьми в організації.

Найважливіше завдання оцінки персоналу – налагодження зворотний зв'язок у тому, щоб працівники бачили, як оцінюється їх робота.

Результати оцінки мають обговорюватись. Співробітникам необхідно знати, які помилки в роботі були допущені з їхньої вини, а які за зовнішніми та внутрішніми факторами, що не залежать від них. Це дозволяє скоригувати як трудову поведінку працівників, і умови їх роботи.

Регулярне проведення ділової оцінки персоналу надає важливу інформацію:

1. Про ефективність працівників: Оцінка дозволяє визначити, наскільки добре співробітники виконують свої функціональні обов'язки та досягають встановлених цілей.
2. Про потреби в розвитку та навчанні: На основі результатів оцінки можна виявити, які навички та знання потребують вдосконалення, що допомагає організувати відповідні тренінги та програми розвитку.

3. Про мотивацію та задоволеність роботою: Оцінка допомагає визначити рівень задоволення працівників умовами праці, що може впливати на їхню мотивацію та ефективність.
4. Про взаємодію в колективі: Оцінка дозволяє побачити, як працівники взаємодіють між собою, а також визначити потенційні проблеми в командній роботі чи міжособистісних відносинах.
5. Про потреби в коригуванні стратегій управління персоналом: Аналіз результатів оцінки може підказати, чи ефективно реалізуються існуючі стратегії мотивації, управління або розвитку персоналу.
6. Про перспективи просування та заміщення вакансій: Оцінка персоналу допомагає виявити висококваліфікованих працівників, які мають потенціал для підвищення або заміщення ключових посад у майбутньому.
7. Про рівень відповідності корпоративним стандартам: Оцінка показує, наскільки працівники відповідають вимогам компанії щодо культури, етики та стандартів роботи.

Таким чином, регулярна ділова оцінка є важливим інструментом для удосконалення управлінських рішень, підтримки високої мотивації працівників і досягнення стратегічних цілей організації.

Кожен із цих напрямів пов'язане з різними аспектами ділової оцінки. Так, за наймом на роботу потрібна, перш за все, оцінка особистих якостей претендента, рівень його кваліфікації та досвід, а при атестації – оцінка результатів праці.

Оцінка персоналу виконує дві основні психологічні функції: орієнтуючу та стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що через оцінку з боку суспільства та самооцінку кожна людина усвідомлює себе, свій стан і поведінку, а також отримує можливість визначити напрями та засоби для подальшого розвитку і діяльності.

Стимулююча функція оцінки полягає в тому, що вона, викликаючи у людини відчуття успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи

помилковість обраної моделі поведінки, мотивує її до вдосконалення особистості та покращення своєї діяльності.

Завдання ділової оцінки персоналу включають:

Визначення рівня кваліфікації: Оцінка дозволяє встановити, чи відповідає рівень знань, навичок і досвіду працівника вимогам його посади та функціональних обов'язків.

Оцінка ефективності роботи: Визначення результативності працівника в досягненні поставлених цілей, виконанні завдань і показників результативності.

Ідентифікація сильних і слабких сторін: Виявлення сильних сторін працівників, які можна використовувати для розвитку, а також слабких, які потребують вдосконалення.

Визначення потреби в навчанні і розвитку: Оцінка допомагає виявити, які навички та знання потребують покращення через тренінги, курси або додаткове навчання.

Мотивація і стимулювання: Оцінка сприяє створенню системи заохочень для працівників, які досягли високих результатів, і надає можливості для стимулювання до покращення результативності.

Оцінка відповідності корпоративним стандартам: Визначення того, наскільки працівник відповідає стандартам і цінностям організації, а також адаптованість до корпоративної культури.

Прогнозування кар'єрного розвитку: Виявлення потенціалу працівників для кар'єрного росту, просування по службі чи зміни ролі в організації.

Підвищення ефективності управління: За допомогою оцінки приймаються обґрунтовані рішення про розподіл ресурсів, планування кадрових змін і удосконалення управлінських практик.

Оцінка командної взаємодії: Аналіз того, як співробітники працюють у команді, їх здатність до співпраці, взаємної підтримки та вирішення конфліктів.

Ділова оцінка персоналу є важливим інструментом для підвищення ефективності організації, розвитку співробітників і досягнення стратегічних цілей.

Основною відповідальною особою за оцінку персоналу є лінійний керівник. Він несе відповідальність за забезпечення об'єктивності та повноти інформаційної бази, необхідної для регулярної оцінки, а також проводить оцінювальну бесіду зі співробітниками.

Завдання служби персоналу, яка проводить оцінку кандидатів на прийом на роботу, полягає в тому, щоб обрати того працівника, який здатен досягти очікуваних організацією результатів. Оцінка при прийомі на роботу фактично є одним з етапів попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

1.3 Система оцінки персоналу та її види

Система оцінки персоналу — це сукупність методів, інструментів і процедур, які використовуються для визначення ефективності роботи працівників, виявлення їхніх сильних і слабких сторін, а також для прийняття управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та просування співробітників. Вона має на меті підвищення продуктивності організації та сприяє розвитку персоналу.

Основні складові системи оцінки персоналу включають:

Критерії оцінки: Це основні показники, за якими оцінюється діяльність працівника, наприклад, професійні навички, ділові якості, здатність до співпраці, мотивація тощо.

Методи оцінки:

- Самооцінка: Коли працівник оцінює свої результати та розвиток.
- Оцінка керівництвом: Керівники оцінюють підлеглих за певними критеріями.

- 360-градусна оцінка: Оцінка з різних джерел — від колег, підлеглих, керівників і навіть самих працівників.
- Оцінка за результатами роботи: Використовуються конкретні показники, наприклад, обсяг виконаної роботи, досягнення цілей.
- Тестування та інтерв'ю: Для визначення рівня кваліфікації та особистісних якостей.

Періодичність оцінки: Оцінка може бути регулярною (наприклад, щорічною) або за конкретними результатами (по завершенню проектів або досягненні цілей).

Цілі оцінки:

- Визначення рівня ефективності працівників.
- Розробка планів розвитку і навчання.
- Стимулювання продуктивності.
- Прогнозування кар'єрного росту.
- Виявлення потреби в змінах або вдосконаленні в організації.

Процес оцінки:

- Збір даних та інформації.
- Аналіз результатів та визначення відповідності встановленим критеріям.
- Проведення оцінювальних бесід та надання зворотного зв'язку.
- Розробка планів розвитку та вдосконалення.

Рішення на основі оцінки: Рішення, що приймаються на основі оцінки персоналу, можуть включати підвищення, просування, розподіл завдань, зміни в умовах роботи або навчальні програми.

Ефективна система оцінки персоналу сприяє максимальному використанню потенціалу співробітників, підвищенню продуктивності та збереженню високого рівня мотивації в організації.

Формальні і неформальні суб'єкти оцінки персоналу — це різні категорії осіб або груп, які здійснюють процес оцінки співробітників в

організації. Кожен з них має свою роль і методи, впливаючи на загальну картину результативності працівників.

Формальні суб'єкти оцінки персоналу включають:

Керівників: Лінійні та вищі керівники займаються оцінкою співробітників на основі їхнього виконання робочих обов'язків, досягнень та відповідності корпоративним стандартам. Вони використовують офіційні критерії та методи оцінки (результати роботи, цілі, планування).

Спеціалісти з персоналу (HR): Вони здійснюють оцінку за допомогою офіційних інструментів, таких як анкети, тестування, співбесіди, а також аналізують результати роботи та особистісні характеристики співробітників. HR можуть також проводити регулярну оцінку за встановленими критеріями, наприклад, у рамках атестації.

Вони можуть проводити оцінку розвитку працівників через спеціалізовані програми, тренінги або коучинг-сесії, де оцінюються навички, мотивація та прогрес співробітника.

Колеги (у рамках 360-градусної оцінки): Формальним суб'єктом у цьому випадку є колектив, коли організація використовує механізми оцінки, що включають відгуки від колег, підлеглих, а також інших зацікавлених сторін, що працюють із працівником.

Неформальні суб'єкти оцінки персоналу це:

Колеги по роботі: Це співробітники, які не є безпосередніми керівниками, але взаємодіють із оцінюваним співробітником, допомагають йому або працюють у тій самій команді. Їхні відгуки можуть бути важливими для загальної оцінки, оскільки вони оцінюють спільну роботу, поведінку в команді, комунікаційні навички та інші аспекти.

Самооцінка працівника: Співробітник може самостійно оцінювати свої досягнення, сильні та слабкі сторони. Це дозволяє йому більш чітко розуміти свої перспективи розвитку та зрозуміти, чи відповідає його бачення реальним результатам.

Неформальні лідери: Це співробітники, які можуть не займати керівних посад, але мають великий вплив на колектив завдяки своїм особистісним якостям або досвіду. Вони можуть давати оцінку співробітникам на основі особистого досвіду роботи з ними.

Ментори та наставники: Неформальні суб'єкти оцінки, які надають зворотний зв'язок на основі особистих спостережень, допомагаючи працівнику розвиватися і оцінюючи його прогрес у неформальних ситуаціях.

Важливість кожної категорії:

- Формальні суб'єкти надають більш структуровану та об'єктивну оцінку, засновану на чітких критеріях та організаційних вимогах.
- Неформальні суб'єкти доповнюють оцінку, даючи додаткову інформацію про внутрішні динаміки в команді, співпрацю, соціальні навички та особистісні якості працівників.

Збалансоване використання як формальних, так і неформальних суб'єктів оцінки дозволяє організації отримати більш точну і повну картину ефективності працівників.

Предметом оцінки персоналу є одна або кілька конкретних характеристик працівника або групи співробітників. Це можуть бути як особистісні якості, так і процес праці та досягнуті результати. Зазвичай виділяють чотири основні види предметів оцінки співробітників:

1) знання, вміння, навички, компетенції, т. е. оцінка кваліфікації співробітника, коли характеристики конкретної людини порівнюються з еталонним значенням кожної позиції чи робочого места;

2) моделі поведінки, тобто наскільки вони відповідають прийнятій системі комунікацій, організаційній культурі та структурі;

3) психологічні характеристики та інтелектуальні здібності, тобто оцінка співробітника як особистості, коли особистісні характеристики порівнюються з ідеальними для даної посади;

4) ефективність праці, що оцінюється кількісними та якісними показниками, а також сам процес праці.

Система оцінки персоналу являє собою комплекс інструментів (методів і технологій), що дозволяють ефективно вирішувати завдання з підбору, контролю, розвитку, навчання, мотивації персоналу та інших управлінських задач. Інструменти оцінки персоналу — це набір різноманітних технологій, які дають змогу створити об'єктивний портрет співробітника як особистості, професіонала та члена колективу, оцінити його знання, навички, ефективність роботи, а також вивчити особистісні риси і характеристики кожного працівника. На рис 1.2 наведено модуль оцінки працівника.

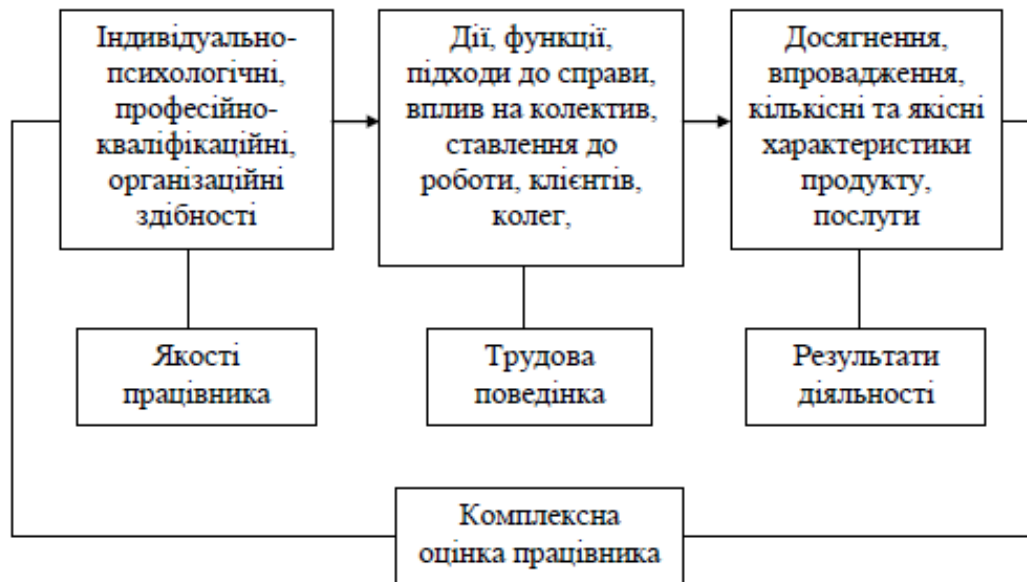


Рисунок 1.2 Модель всебічної оцінки працівника

Модель показує, що комплексна оцінка працівника ґрунтується на взаємозв'язку між складовими групами.

Разом із тим, оцінка персоналу керівництвом здійснюється за кількома напрямками (рис. 1.3)

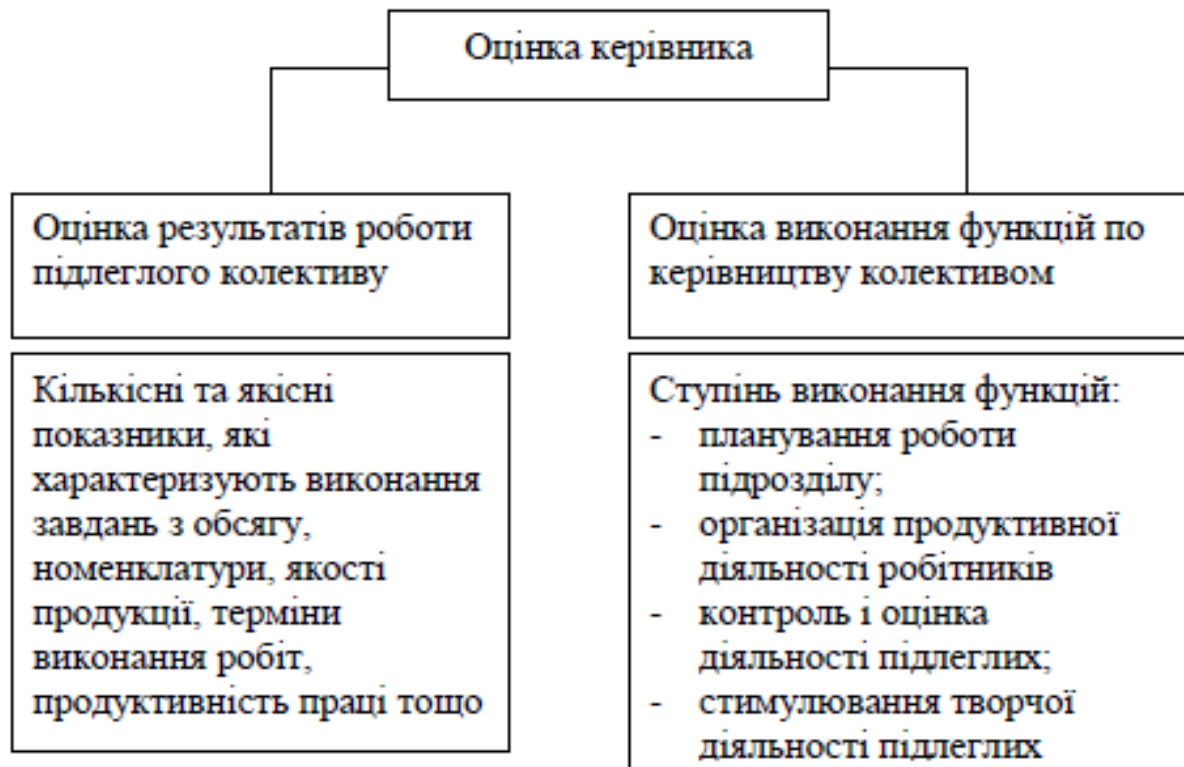


Рисунок 1.3 Напрями оцінки роботи керівництва.

Для більш точної оцінки керівників враховуються тільки основні, ключові показники діяльності, які безпосередньо впливають на результати роботи всієї організації. Ці показники є обмеженими (4-6 пунктів), складають близько 80% загальних результатів і мають чіткий вплив на досягнення цілей організації чи її підрозділів [13].

Оцінка спеціалістів має свої особливості і включає кілька напрямків: оцінка результатів основної діяльності (виконання основних функціональних обов'язків); оцінка додаткової діяльності (підвищення кваліфікації, творча активність); оцінка поведінки спеціаліста в колективі; оцінка особистих якостей спеціаліста. Розглянемо частину комплексної оцінки наукового співробітника [14].

Фрагмент форми для оцінки співробітника

<u>Результати роботи і якості працівника та його поведінки</u>	<u>Бали</u>					
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
<u>I. Результати роботи</u>						
<u>1. Виконання наукових звітів за бюджетною тематикою</u>						
<u>2. Виконання роботи по договорах із замовниками</u>						
<u>3. Якість роботи</u>						
<u>4. Дотримання термінів виконання роботи</u>						
<u>5. Участь у наукових конференціях</u>						
<u>6. Публікації</u>						
<u>II. Трудова поведінка</u>						
<u>1. Потреба в керівництві при виконанні роботи</u>						
<u>2. Внесення нових пропозицій</u>						
<u>3. Надання допомоги підлеглим</u>						
<u>III. Якості співробітника</u>						
<u>1. Рівень знань</u>						
<u>2. Вміння планувати НДР</u>						
<u>3. Дослідницькі якості</u>						
<u>4. Комунікативні якості</u>						
<u>5. Лідерські якості</u>						

Етапи процедури оцінки працівників можуть варіюватися залежно від організації, але загалом цей процес складається з таких основних етапів:

Планування оцінки:

Визначення цілей оцінки (наприклад, для розвитку персоналу, прийняття кадрових рішень, підвищення мотивації).

Формулювання критеріїв оцінки, що відповідають вимогам організації та специфіці роботи.

Вибір методів і інструментів оцінки (тестування, співбесіди, 360-градусна оцінка, аналіз результатів роботи).

Розробка графіку проведення оцінки та визначення відповідальних осіб.

Інформування працівників:

Ознайомлення співробітників з процедурами оцінки, її цілями, критеріями та методами.

Важливо забезпечити відкритість і прозорість процесу для зниження можливих стресів та невизначеності.

Збір даних:

Збір інформації про працівника через різні методи оцінки (звіти, самоповідомлення, результати роботи, відгуки колег та керівників).

Використання різних інструментів для оцінки, таких як анкетування, тестування, інтерв'ю, спостереження за роботою.

Аналіз отриманих даних:

Оцінка отриманої інформації на основі критеріїв і стандартів, що були визначені на етапі планування.

Порівняння результатів з встановленими нормами та вимогами.

Проведення оцінювальних бесід:

Спілкування між оцінювачем (керівником або HR-спеціалістом) і працівником для обговорення результатів оцінки.

Надання зворотного зв'язку, обговорення сильних і слабких сторін, визначення шляхів для розвитку та поліпшення ефективності.

Розробка планів розвитку:

На основі оцінки розробляється індивідуальний план розвитку працівника, що включає навчання, розвиток навичок і кар'єрні перспективи.

Визначення подальших кроків для мотивації працівника і покращення його результатів.

Вжиття управлінських рішень:

Прийняття рішень щодо кадрових змін, підвищення, просування, навчання або змін у посадових обов'язках на основі результатів оцінки.

Оцінка впливу прийнятих рішень на загальну ефективність організації.

Оцінка ефективності оцінки:

Після завершення циклу оцінки здійснюється моніторинг результатів змін і розвитку працівників.

Аналіз того, наскільки процедура оцінки допомогла досягти поставлених цілей і які аспекти можна покращити в майбутньому.

Ці етапи дозволяють створити системну та об'єктивну процедуру оцінки персоналу, що допомагає ефективно управляти розвитком організації.

Зазначені дії можуть бути прийняті за такими групами кадрових завдань:

Підбір персоналу – планування потреби у кадрах, добір нових працівників, відбір співробітників певних проектів;

Оцінка відповідності працівників вимогам займаної посади, розподіл кадрів — атестація, прогнозування кар'єрного розвитку співробітників, розподіл кадрів — підвищення, пониження, ротація.

Покращення ефективності системи управління персоналом та зростання продуктивності праці — оцінка рівня завантаженості працівників, вдосконалення методів і підходів до роботи, а також управлінського стилю.

Забезпечення внутрішньофірмовою документацією — професіограми, описи робочих місць, матриці розподілу відповідальності, штатний розклад, нормативні документи та посадові інструкції.

Покращення структури апарату управління – обґрунтування чисельності, вдосконалення структури кадрів за посадами, рівнем кваліфікації, визначення функціональної ролі співробітників, виключення дублювання посад;

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу – розробка програм навчання та підвищення кваліфікації.

Виконання цих кадрових завдань здійснюється через кадрові заходи, які у сукупності формують кадрову стратегію. Кадрові заходи — це дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу вимогам та цілям організації.

Метод оцінювання персоналу: важливість та ефективність.

Оцінка персоналу є важливою складовою управлінської діяльності будь-якої організації, яка дозволяє забезпечити максимальну ефективність роботи її співробітників. Вона сприяє не тільки визначенню рівня професіоналізму працівників, але й створенню умов для їхнього подальшого розвитку та вдосконалення. Одним з основних інструментів для проведення оцінки є різноманітні методи, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки.

Існують різні методи оцінювання персоналу, але серед найпоширеніших можна виділити такі, як оцінка на основі результатів роботи, метод 360 градусів, методи тестування, а також інтерв'ю та спостереження. Кожен із цих методів має своє застосування залежно від специфіки завдань і цілей організації, а також індивідуальних особливостей працівників.

Одним з найбільш популярних є метод 360 градусів, який передбачає збори відгуків про працівника не лише від безпосереднього керівника, а й від колег, підлеглих та клієнтів. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну картину діяльності співробітника, а також допомагає йому зрозуміти, як його сприймають різні групи людей у межах організації. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, що допомагає не лише в оцінці ефективності, а й в розробці плану розвитку.

Не менш важливими є методи, засновані на оцінці результатів роботи. Вони передбачають визначення успішності виконання завдань, відповідно до визначених критеріїв ефективності. Це дозволяє отримати чітке уявлення про внесок співробітника у загальний результат роботи організації. Однак, цей метод може бути обмежений, оскільки не враховує внутрішні фактори, такі

як особисті якості працівника, його здатність до адаптації в колективі чи до змін.

Методи тестування, в свою чергу, допомагають оцінити не тільки знання і навички працівника, а й його психологічні якості, такі як стресостійкість, здатність до швидкого прийняття рішень, лідерські якості та інші. Це дозволяє оцінити не тільки професіоналізм, але й те, наскільки добре співробітник може працювати в команді, взаємодіяти з іншими людьми та адаптуватися до нових умов.

Один з простих, але ефективних методів – це безпосереднє спостереження за працівником у процесі його роботи. Це дозволяє оцінити реальну поведінку, стратегію вирішення робочих задач, взаємодію з колегами та багато інших важливих аспектів, що можуть бути неявними під час офіційних оцінок чи інтерв'ю.

Незалежно від обраного методу оцінки персоналу, важливо пам'ятати, що сама оцінка повинна бути об'єктивною і сприяти розвитку співробітників. Вона має бути не лише інструментом контролю, а й засобом для виявлення потенціалу працівника, його сильних сторін і можливостей для вдосконалення. Оцінка має стимулювати не лише покращення результатів, але й сприяти особистісному росту, допомагати в досягненні кар'єрних цілей і підвищенні мотивації.

Загалом, методи оцінювання персоналу відіграють важливу роль у системі управління організацією, адже вони допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку та підвищення ефективності працівників. Вони дозволяють зрозуміти, які аспекти діяльності потребують вдосконалення, а також забезпечують сприятливі умови для подальшого розвитку кожного працівника, що в кінцевому результаті підвищує загальну продуктивність організації.

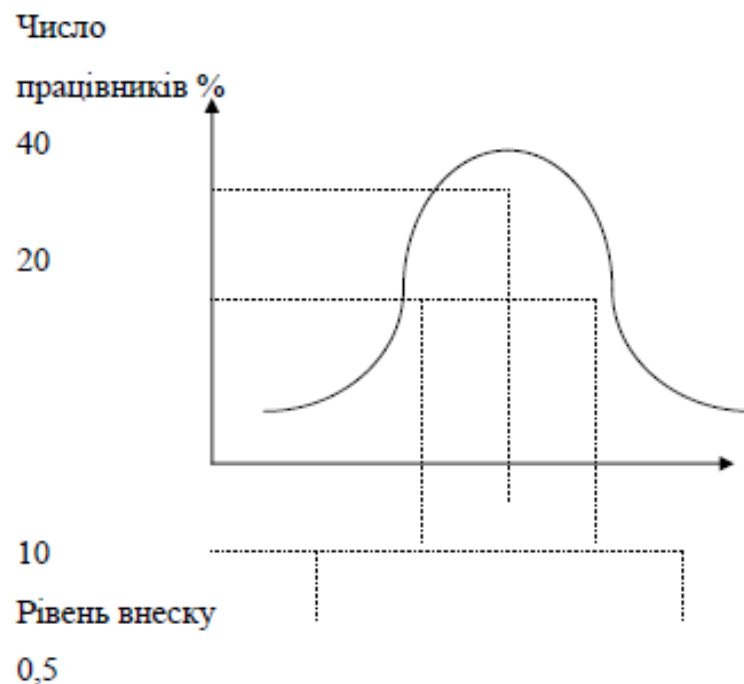


Рисунок 1.4 Крива розподілу працівників у групі за рівнем їхнього внеску в досягнення результатів діяльності підрозділу.

До прикладу, метод оцінки працівників компанії General Motors (GM) включає кілька основних підходів, зокрема, поєднання кількісних та якісних методів для всебічної оцінки їхнього професіоналізму та результатів роботи. Одним з таких методів є **метод 360 градусів**, який передбачає отримання зворотного зв'язку від колег, підлеглих і керівників. Цей підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити ефективність працівників, оскільки він враховує різні аспекти їхньої роботи.

Також GM використовує **метод оцінки за результатами роботи**, де оцінюються конкретні досягнення співробітників в межах їхніх функціональних обов'язків, відповідність поставленим цілям, продуктивність і виконання завдань.

Крім того, компанія активно застосовує **оцінку потенціалу співробітників**, що дозволяє передбачити можливості їхнього кар'єрного

зростання та готовність до виконання більш складних завдань у майбутньому. Це допомагає в плануванні розвитку персоналу та формуванні резерву для ключових посад.

Оцінка також може включати регулярні **перегляди ефективності** працівників через розмови, що дозволяє обговорювати не лише їхні результати, а й визначати області для професійного зростання, вдосконалення навичок і підвищення мотивації.

Усі ці методи спрямовані на забезпечення максимальної ефективності роботи персоналу, покращення взаємодії між працівниками та створення умов для їхнього розвитку у межах компанії.

Метод алфавітно-цифрової шкали оцінювання персоналу — це один з методів, що використовується для оцінки співробітників на основі певних критеріїв, при цьому оцінки виражаються через комбінацію літер та цифр. Цей метод допомагає визначити рівень компетенцій, результативності та інших характеристик працівника, зручно представляючи їх у вигляді шкали, яка містить як числові значення, так і алфавітні символи.

У цьому методі кожен працівник отримує оцінку в залежності від результатів роботи або від ступеня відповідності вимогам для певної посади. Оцінка може бути побудована за шкалою, де літери (наприклад, А, В, С) позначають рівень ефективності працівника, а цифри (наприклад, 1, 2, 3) уточнюють конкретний рівень або подрібнюють критерії оцінки.

Приклад такої шкали:

- **A1** — найвищий рівень, дуже високі результати, надзвичайна ефективність.
- **B2** — середній рівень, задовільні результати, є можливості для розвитку.
- **C3** — низький рівень, результати роботи потребують покращення.

Цей метод дозволяє не лише оцінювати ефективність працівників, а й систематизувати різні аспекти їхньої діяльності в структурованому вигляді.

Він може бути зручним для компаній, які хочуть швидко аналізувати ефективність та прогрес своїх співробітників по ряду критеріїв.

Алфавітно-цифрові оцінки допомагають здійснювати комплексну і зрозумілу оцінку, в той же час надаючи можливість зручної категоризації співробітників для подальших кроків у розвитку, підвищенні або навіть у програмі навчання та вдосконалення їхніх професійних навичок.

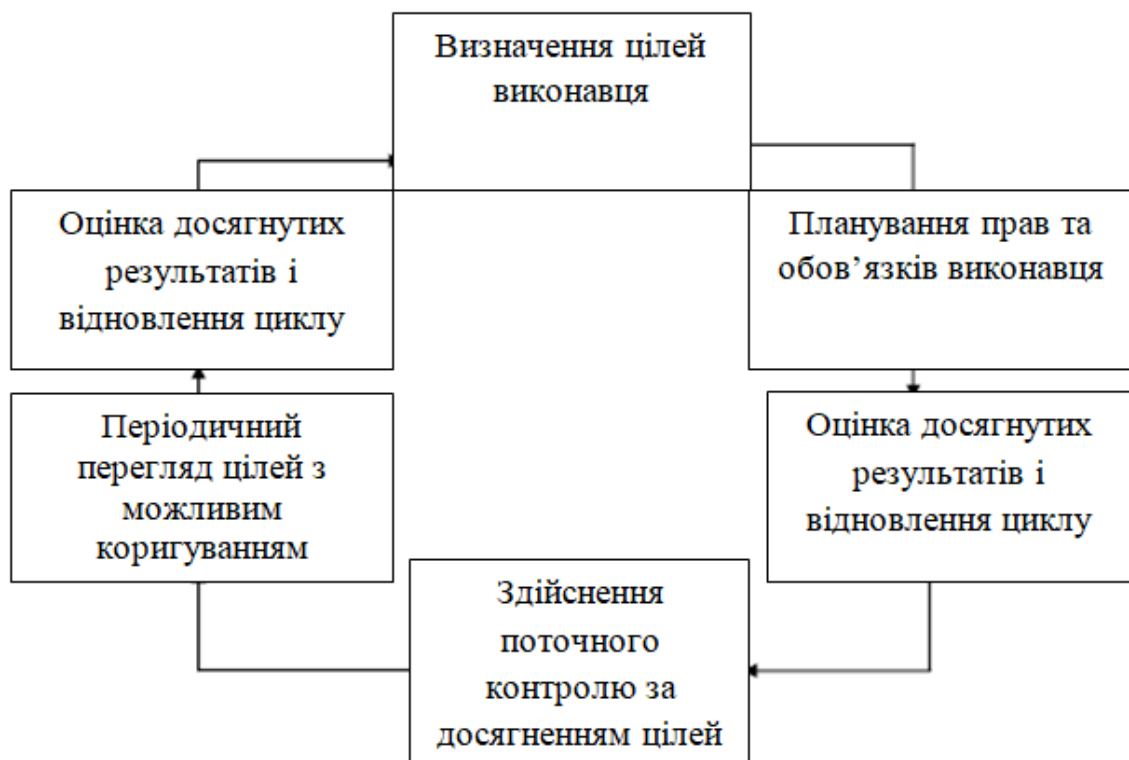


Рисунок 1.5 Цикл управління за цілями

Переваги методу алфавітно-цифрових оцінок персоналу:

Систематичність та чіткість: Метод дозволяє оцінювати працівників за чітко визначеними критеріями, що забезпечує однаковий підхід до всіх співробітників, що полегшує порівняння результатів.

Простота використання: Алфавітно-цифрові оцінки є інтуїтивно зрозумілими і простими для впровадження, оскільки вони не вимагають складних обчислень чи спеціалізованих знань для інтерпретації.

Об'єктивність: Цей метод дозволяє стандартизувати оцінку, знижуючи можливість суб'єктивних упереджень, адже всі працівники оцінюються за єдиною шкалою.

Можливість швидкого перегляду: Оцінки можуть бути швидко зчитані і оцінені як візуально, так і для подальших аналізів, що зручно для кадрових звітів або звітності.

Гнучкість: Оцінки можуть бути адаптовані для різних типів діяльності та різних посад, що дозволяє оцінювати широкий спектр показників та компетенцій.

Разом із тим, зазначений метод алфавітно-цифрових оцінок персоналу має певні недоліки:

Обмеження складності: Цей метод може бути надто спрощеним для оцінки складних або багатограних характеристик працівника, оскільки не завжди здатний відобразити всі нюанси особистості та професійних якостей.

Ризик надмірної стандартизації: Застосування єдиної шкали для всіх співробітників може призвести до ігнорування індивідуальних відмінностей або специфічних завдань, які вимагають більш детального підходу.

Суб'єктивність критеріїв: Хоч метод і має на меті об'єктивність, у визначенні рівнів оцінки можуть бути використані суб'єктивні критерії, що залежатимуть від того, хто проводить оцінку. Це може призвести до непослідовності в оцінках.

Може знижувати мотивацію: Якщо оцінка виглядає занадто формальною або чітко визначеною, працівники можуть відчувати, що їхні зусилля не цінуються належним чином, що може знизити мотивацію до розвитку.

Обмеження в адаптації: У разі зміни організаційних умов або завдань метод може вимагати оновлення шкали, що може бути не завжди зручним та затратним у часі.

Загалом, алфавітно-цифрові оцінки можуть бути корисним інструментом для визначення ефективності працівників, але цей метод

потребує правильного підходу до формулювання критеріїв та оцінки специфічних ситуацій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Таким чином, багатофункціональна спрямованість оцінки персоналу є важливим інструментом для мотивації співробітників, адже дає змогу виявити їх сильні сторони, а також визначити області для покращення. Це сприяє підвищенню ефективності та розвитку працівників. Система оцінки персоналу дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення, просування або ротації співробітників, що забезпечує оптимальне розподілення ресурсів в організації.

Оцінка допомагає виявити та коригувати аспекти корпоративної культури, такі як співпраця між працівниками, комунікація та лідерство, що в свою чергу підвищує загальну атмосферу в колективі. Дозволяє з'ясувати, наскільки співробітники ефективно виконують свої завдання, і в разі потреби внести корективи, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей організації.

Процес оцінки дозволяє прогнозувати кар'єрне зростання працівників, визначати їхні потенційні можливості для подальшого розвитку та підвищення на більш високі посади.

Отже, багатофункціональна спрямованість оцінки персоналу є невід'ємною частиною управлінської діяльності, що дозволяє ефективно реалізувати стратегію розвитку організації та забезпечити оптимальне використання людських ресурсів.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ СУЯ ЗАВДЯКИ ПРОВЕДЕННЮ ОЦІНКИ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Аналіз та характеристика діяльності підприємства

ТОВ Хлібозавод «Ново-Баварський» створено в 1995 року. Підприємство займається виробництвом хліба і хлібобулочних виробів, забезпечуючи населення міста Харкова і району основним продуктом харчування – хлібом.

Забезпечення випуску безпечних хлібобулочних виробів досягається шляхом ефективного застосування системи управління безпечністю продукції та створенням необхідних умов для її виробництва.

Високі вимоги з безпечності продукції забезпечуються за рахунок:

- впорядкування і координації робіт по управлінню ризиками при виробництві, транспортуванні, зберіганні і реалізації продукції;
- суворого дотримання санітарних норм і правил для випуску хлібобулочних виробів;
- постійній ідентифікації, оцінки і контролю ризиків по забезпеченню безпеки продукції при всіх змінах відносно нашої продукції;
- Виконання всіх вимог законодавства та нормативів щодо якості й безпеки продукції, а також захисту навколишнього середовища.
- Безперервне вдосконалення технічних аспектів, впровадження інноваційних процесів, матеріалів і технологій.
- Забезпечення підвищення професійної компетентності персоналу та створення комфортних умов на кожному робочому місці для стабільного виробництва якісної та безпечної продукції.
- Усвідомлення кожним працівником підприємства відповідальності за свій внесок у забезпечення випуску безпечної продукції.

Залежно від поєднання відповідних функцій та елементів субординації формуються різні типи структур управління. Найрозповсюдженіша це: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна. ТОВ Хлібозавод «Ново-Баварський» характеризується лінійно-функціональна структура, де лінійна підпорядкованість з усіх питань управління конкретним об'єктом поєднується з функціональним управлінням. Ця модель базується на поділі сфер відповідальності, повноважень і управлінських функцій, а також на вертикальній ієрархії підпорядкованості нижчих рівнів вищим.

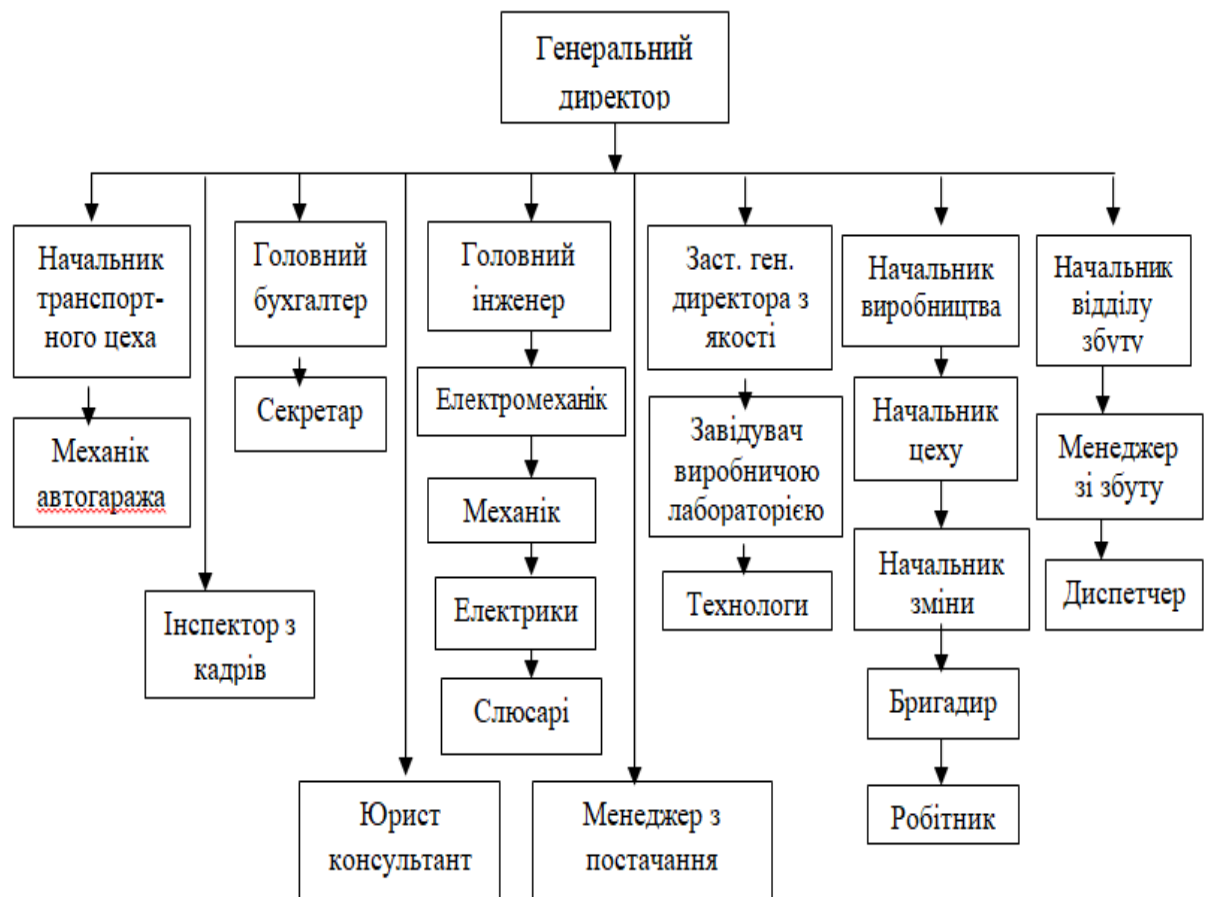


Рисунок 2.1 - Структурна схема підприємства

2.2 Аналіз системи оцінювання кваліфікації персоналу підприємства

Ефективність використання персоналу залежить не лише від кількісних та якісних характеристик, а також від діючої на підприємстві системи оцінювання персоналу. Дослідження системи оцінки персоналу ТОВ Хлібозавод «Ново-Баварський» показало, що ця робота проводиться на низькому рівні. В таблиці 2.1 розглянута повнота використання методів оцінювання кваліфікації персоналу на ТОВ Хлібозавод «Ново-Баварський».

Таблиця 2.1

Повнота використання методів оцінювання персоналу на ТОВ
Хлібозавод «Ново-Баварський»

<u>Найменування методу</u>	<u>Результат використання</u>
1	2
Метод <u>стандартних оцінок</u>	не <u>використовується</u>
Метод <u>алфавітно-числової оцінки</u>	не <u>використовується</u>
Метод <u>вимушеного вибору</u>	не <u>використовується</u>
Метод <u>опису</u>	не <u>використовується</u>
Метод <u>оцінки на основі</u> <u>детального опису</u> <u>особистості</u>	не <u>використовується</u>
Метод <u>оцінки нормативом роботи</u>	<u>часткове використання</u>
Метод <u>комітетів</u>	не <u>використовується</u>
Метод <u>незалежних суддів</u>	не <u>використовується</u>
Метод <u>360°</u>	не <u>використовується</u>
Метод <u>моделювання ситуації</u>	не <u>використовується</u>
Метод <u>ситуаційного інтерв'ю</u>	не <u>використовується</u>
Метод <u>інтерв'ю</u>	не <u>використовується</u>
Метод <u>колективного обговорення кандидата на</u> <u>посаду</u>	не <u>використовується</u>

Спостереження	<u>часткове використання</u>
Тестування	<u>часткове використання</u>
Джерелознавчий (біографічний) метод	<u>повне використання</u>
Експертні оцінки	<u>не використовується</u>
Ділова гра	<u>не використовується</u>
Екзамен	<u>не використовується</u>
Самозвіт (виступ)	<u>не використовується</u>
Метод групових дискусій	<u>не використовується</u>
Комплексна оцінка праці	<u>не використовується</u>
Центри оцінки	<u>не використовується</u>
Атестація	<u>повне використання</u>
Методи визначення конкретної величини <u>оцінки персоналу</u>	
Метод <u>шкали</u>	<u>не використовується</u>
Метод <u>упорядкування рангів</u>	<u>не використовується</u>
Метод <u>альтернативних характеристик</u>	<u>не використовується</u>
Метод <u>попарного порівняння</u>	<u>не використовується</u>
Метод <u>примусового розподілу</u>	<u>не використовується</u>
Метод <u>еталону</u>	<u>не використовується</u>
Метод <u>заданої бальної оцінки</u>	<u>не використовується</u>
Матричний метод <u>оцінки</u>	<u>не використовується</u>
<u>Оцінка за допомогою багато квадратної матриці</u>	<u>не використовується</u>
<u>Оцінка критичних ситуацій</u>	<u>не використовується</u>
<u>Оцінка поведінки, що демонструється</u>	<u>не використовується</u>
<u>Оцінювання за цілями</u>	<u>не використовується</u>

Дані таблиці свідчать про повне чи часткове використання на ТОВ Хлібозавод «Ново-Баварський» 14% досліджених нами методів оцінювання. Частково працівники оцінюються спостереженням, тестуванням та нормативом роботи. Основним методом оцінювання персоналу на ТОВ «Хлібозавод Ново-Баварський» є атестація. Розглянемо детальніше застосування цього методу на підприємстві.

Атестація є одним із ключових методів оцінювання працівників, що дозволяє визначити рівень їхньої кваліфікації, відповідність займаній посаді та ефективність виконання трудових обов'язків. Цей процес відіграє важливу роль у вдосконаленні системи управління персоналом і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Мета атестації: Оцінка професійних компетенцій працівників. Визначення перспектив їхнього кар'єрного розвитку. Виявлення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації. Забезпечення відповідності кадрового складу цілям і завданням підприємства.

Етапи проведення атестації:

Підготовка:

- Розробка критеріїв оцінювання, адаптованих до специфіки діяльності підприємства.
- Ознайомлення працівників з правилами та умовами атестації.

Оцінювання:

- Аналіз результатів діяльності працівників за визначеними показниками.
- Проведення співбесід з працівниками для уточнення деталей їхньої роботи.

Підведення підсумків:

- Формування висновків щодо відповідності працівника займаній посаді.
- Надання рекомендацій щодо подальшого професійного розвитку.

Реалізація результатів:

- Впровадження заходів з розвитку компетенцій, ротації чи заохочення персоналу.
- Коригування посадових обов'язків або умов праці за потреби.

Атестація персоналу є важливим інструментом, що допомагає оптимізувати діяльність підприємства, створюючи умови для розвитку як окремих працівників, так і всього колективу.

На підприємстві атестація проводиться кожні п'ять років і включає письмові відповіді на запитання, що стосуються професійної діяльності працівника, а також заповнення атестаційного листа. Результати атестації фіксуються в атестаційному листі, який містить персональні дані працівника, інформацію про його стаж роботи, отримані нагороди та заохочення, а також висновки атестаційної комісії.

ТОВ Хлібозавод «Ново-Баварський» розробило власне положення про проведення атестації. Відповідальність за своєчасне проведення атестації несе адміністрація, а її безпосереднє виконання здійснюється відділом кадрів за активної участі керівників підрозділів підприємства. Кожен з учасників виконує закріплені за ним обов'язки.

Атестація персоналу є структурованим процесом, який включає кілька ключових етапів:

Підготовка до атестації

- Встановлення термінів проведення атестації.
- Формування атестаційної комісії, до складу якої входять представники адміністрації, відділу кадрів та профільних керівників.
- Розробка або оновлення атестаційних матеріалів (перелік питань, критерії оцінки, атестаційні листи).
- Оповіщення співробітників про проведення атестації, роз'яснення цілей і процедур.

Збір інформації:

- Оцінка професійної діяльності працівників на основі їхнього робочого стажу, виконаних завдань, досягнень, а також зворотного зв'язку від керівників.
- Заповнення працівниками атестаційних листів та відповідей на питання, пов'язані з їхньою професійною діяльністю.

Проведення атестаційного засідання

- Розгляд заповнених документів та обговорення результатів роботи працівника.
- Аналіз відповідності кваліфікації та професійних навичок працівника вимогам посади.
- Формування висновків і рекомендацій (підвищення кваліфікації, переведення, нагородження тощо).

Оформлення результатів атестації

- Занесення результатів до атестаційних листів із зазначенням персональних даних, стажу роботи, досягнень та висновків комісії.
- Надання працівнику можливості ознайомитися з результатами атестації.

Впровадження рекомендацій

- Виконання рекомендацій атестаційної комісії: організація навчання, ротації кадрів або інших заходів.
- Моніторинг виконання ухвалених рішень.

Регулярне та об'єктивне проведення атестації дозволяє підвищити якість функціонування системи управління персоналом, мотивувати співробітників та забезпечити їхній професійний розвиток.

В таблиці 2.2 наведені етапи проведення ТОВ Хлібозавод «Ново-Баварський».

Як показано в таблиці, на підготовчому етапі приймається рішення щодо проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, які підлягають атестації, та формується склад

атестаційних комісій. Усі ці документи набувають юридичної сили: видається наказ по підприємству, який визначає терміни проведення атестації, склад комісій та графік їх роботи. Серед працівників проводиться роз'яснювальна робота, в ході якої пояснюються цілі атестації та методика її проведення. Графік атестації доводиться до відома працівників не пізніше ніж за місяць до початку процесу.

Таблиця 2.2

Етапи проведення атестації ТОВ Хлібозавод «Ново-Баварський»

<u>Назва етапу</u>	<u>Атестаційні процедури</u>
<u>Підготовчий</u>	1) <u>підготовка нормативних документів про атестацію:</u> наказ; список <u>атестованих</u> ; список <u>атестаційних комісій</u> ; методика <u>проведення атестації</u> ; план <u>заходів з проведення атестації</u> ; інструкція з <u>підготовки і зберігання атестаційних матеріалів</u> . 2) <u>підготовка і проведення інструктажу керівників підрозділів</u> 3) <u>підготовка необхідних бланків і форм документів</u> 4) <u>повідомлення про атестацію</u>
<u>Проведення атестації</u>	1) <u>заповнення оціночних документів (тести, завдання)</u> 2) <u>співбесіда і аналіз результатів</u> 3) <u>проведення засідання атестаційної комісії</u>
<u>Підведення підсумків атестації</u>	1) <u>визначення результатів атестації</u> 2) <u>оформлення атестаційного висновку</u>
<u>Виконання рекомендацій атестаційної комісії</u>	1) <u>проведення співбесід з особами, які проходили атестацію по її результатах</u> 2) <u>проведення рекомендованих заходів</u> 3) <u>організація зберігання матеріалів атестації</u> 4) <u>внесення змін до особових карток працівників</u>

Під час проведення атестації працівники дають письмові відповіді на ряд запитань по професійній діяльності та проходять співбесіду.

Після виконання цих 3 етапів проводяться відповідні кадрові заходи. Це можуть бути переміщення певних працівників (горизонтальне чи вертикальне), внесення до резерву кадрів.

Відповідність атестаційного листа ТОВ Хлібо завод «Ново-Баварський» рекомендованим складовим загальної характеристики відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз відповідності атестаційного листа ТОВ Хлібо завод «Ново-Баварський»

Характеристики атестаційного листа	Атестаційний лист ТОВ Хлібо завод «Ново-Баварський»
Об'єктивні дані про працівника	+
Виділення об'єктів оцінювання	—
Результати попередньої атестації	—
Наявність додаткових документів до атестаційного листа	—

Отже, на досліджуваному підприємстві створена і функціонує система оцінки персоналу, що вже само по собі є плюсом, так як в багатьох підприємствах її фактично нема. Однак, незважаючи на кілька позитивних аспектів, система оцінювання персоналу на досліджуваному підприємстві має низку недоліків.

Насамперед до них відносяться застарілі методи проведення атестації та відсутність відчутних зв'язків з іншими підсистемами управління персоналом. Так, аналіз структури атестаційного листа показує, що при

оцінювання навіть не виділяються основні об'єкти. Крім того незрозуміло за якими критеріями проводиться оцінювання. Аналіз записів в атестаційному листі дає підстави для висновку, що основним критерієм ефективності роботи працівника є його здатність забезпечувати поточну діяльність підприємства. Хоча це є позитивним моментом, така оцінка не дає уявлення про те, чи розвивається працівник, вдосконалює свої професійні якості та наскільки він сприяє або ж уповільнює розвиток підприємства.

Тому така методологія оцінювання ефективності діяльності персоналу не може вважатися раціональною. Насправді, на підприємстві відбулося заміщення оцінки персоналу оцінкою результатів роботи працівників, при цьому результати роботи оцінені лише частково.

Ще однією вадою існуючої системи оцінювання персоналу на підприємстві, яка є досить вагома, є її не пов'язаність з підсистемою СУЯ підприємства. Адже система оцінювання персоналу є ефективною та дієвою у взаємозв'язку з підсистемами підбору персоналу, навчання і підвищення кваліфікації персоналу, мотивації, професійного росту тощо. Проведення лише атестації раз на 5 років бачиться замалим, адже планові показники приймаються на рік. Така частота проведення оцінювання знижує корисну віддачу від процедури оцінювання.

Таким чином, організацію та проведення оцінювання персоналу на підприємстві слід визнати незадовільною, так як в наявності лише певні елементи системи оцінювання. Об'єкт оцінювання чітко не визначений, як цілі і критерії оцінки. Відірваність даної системи від решти напрямків кадрової роботи на підприємстві дозволяє говорити про недієвість та формальність такої системи оцінювання персоналу.

Проведення оцінювання персоналу підприємства є важливим інструментом для аналізу ефективності роботи співробітників та вдосконалення системи управління. Однак, для досягнення максимальних результатів, оцінка повинна бути комплексною і враховувати не лише поточні результати праці, а й потенціал співробітників, їхній розвиток та

внесок у довгостроковий розвиток організації. Система оцінювання повинна включати чіткі критерії, об'єктивність та можливість для працівників отримати зворотний зв'язок та рекомендації для покращення.

Незважаючи на позитивні моменти, що є в процесі атестації та оцінювання, існують певні недоліки, які потребують вдосконалення. Наприклад, необхідно розширити критерії оцінки, щоб вони охоплювали не лише виконання поточних завдань, а й сприяння інноваціям, розвитку та вдосконаленню робочих процесів. Важливою є також чіткість і прозорість процесу оцінювання, що дозволяє підвищити мотивацію працівників та створити сприятливу атмосферу для професійного росту.

2.3 Соціологічне дослідження ставлення персоналу підприємства до діючої процедури атестації

Для вивчення ставлення персоналу підприємства до діючої процедури атестації була проаналізована анкета. Анкетування, запропоноване респондентам, складається з 10 питань і представлена нижче. Кількість респондентів склало 50 осіб. Анкета представлена у додатку А.

На питання про те, як адміністрація підприємства мотивує співробітників на успішне проходження атестації було запропоновано 4 варіанти відповіді (рис. 2.2). 36% респондентів вважають, що мотивація здійснюється через встановлення надбавки до окладу на період 1 рік, 12% респондентів - через зарахування співробітників до кадрового резерву. Для 30% респондентів мотивація включає в себе все вище перераховане. Однак є й такі співробітники, які вважають, що підприємство ніяк їх не мотивує, таких серед опитаних співробітників виявилось 24%. Свій варіант відповіді не запропонував ні один з респондентів.

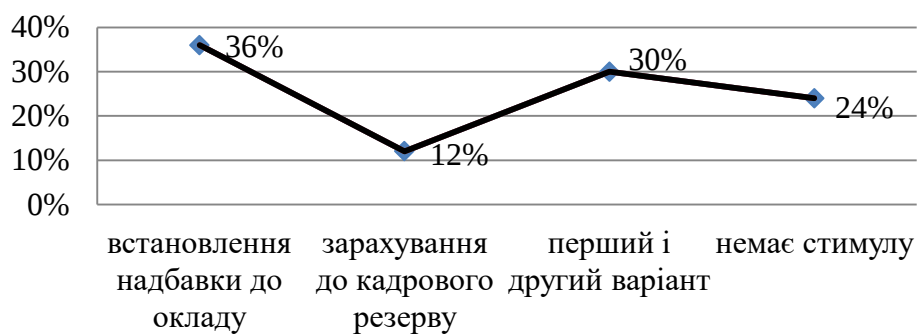


Рисунок 2.2 Способи мотивації персоналу з боку адміністрації підприємства

Задля отримання об'єктивних результатів оцінки, необхідно створити умови, які стимулювали б співробітників на успішне проходження атестації. Для цього керівник повинен знати, що для кожного співробітника буде стимулюючим фактором.

Побажання співробітників підприємства представлені на рис. 2.3 72% респондентів хотіли б, щоб їм встановили більш високу надбавку до окладу, 16% вибрали варіант «надання додаткових днів до відпустки». Для 18% стимулюючі дії з боку керівництва підприємства не мають ніякого значення, а 2% респондентів запропонували наступний варіант відповіді: «атестація не самоціль, необхідно мотивувати на успішну роботу підрозділу».

Побажання працівників у сфері мотиваційної політики підприємства часто зосереджені на таких ключових аспектах:

Чіткість і прозорість винагород – працівники хочуть розуміти, яким чином оцінюється їхня робота і як це впливає на їхні бонуси, підвищення зарплати або інші заохочення. Важливо мати чіткі критерії та систему для оцінки результатів. Можливості для кар'єрного росту – багато працівників прагнуть до розвитку та професійного зростання, тому вони висловлюють бажання мати більше можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного просування.

Гнучкість і баланс між роботою та особистим життям – на сьогоднішній день багато працівників цінують гнучкий графік, можливість працювати віддалено та підтримку балансу між роботою та особистим життям. Справедливе і мотивуюче середовище – працівники хочуть бути впевненими, що їхня праця оцінюється справедливо, і вони працюють в атмосфері взаємоповаги. Наявність ефективних механізмів зворотного зв'язку і підтримка ініціатив важливі для створення такої атмосфери. Програми заохочення та бонуси – бажання мати системи заохочень, які будуть відповідати результатам праці і стимулювати до досягнення високих результатів. Підтримка корпоративної культури та командної роботи – багато працівників хочуть відчувати себе частиною команди та бути залученими в колективні ініціативи, мати можливість для командної співпраці і взаємопідтримки. Підвищення рівня безпеки і здоров'я – важливо, щоб підприємство приділяло увагу умовам праці та здоров'ю співробітників, надаючи відповідні умови для комфортної роботи та здоров'я.

Врахування цих побажань у мотиваційній політиці може значно підвищити ефективність праці, лояльність і задоволеність працівників.

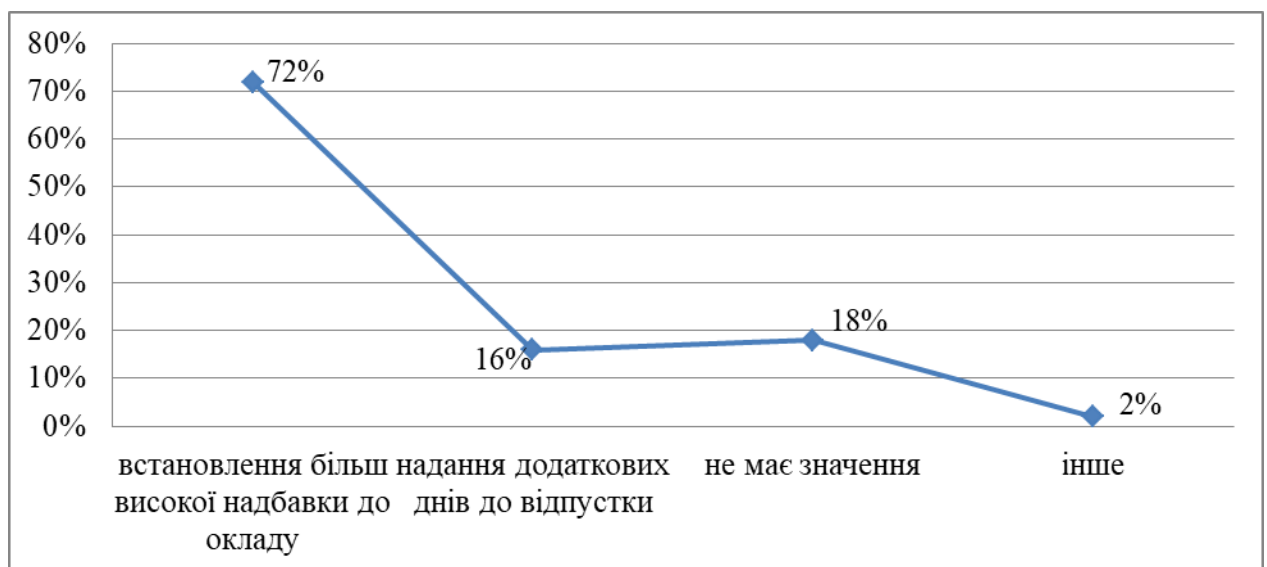


Рисунок 2.3 Побажання співробітників в сфері мотиваційної політики

На питання про те, чи вважають співробітники необхідним, щоб їх оцінювали колеги, думки також розділилися, що представлено на рис. 2.4

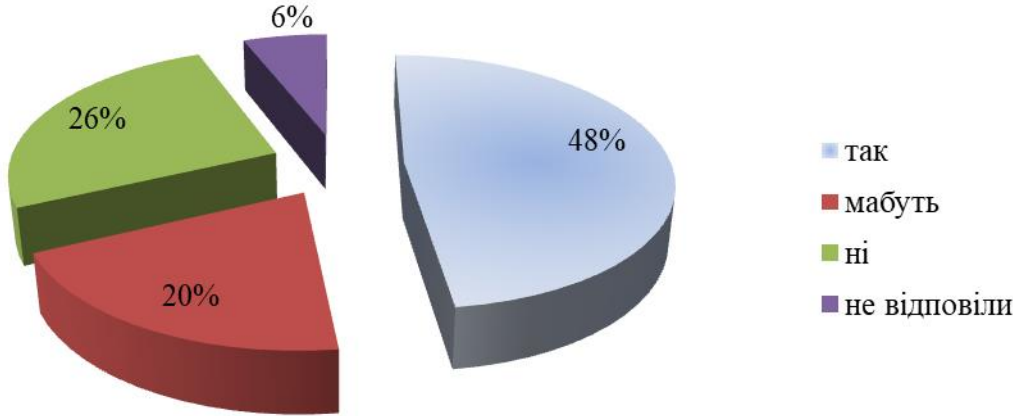


Рисунок 2.4 Необхідність оцінки з боку колег

Як видно, 48% вважають за необхідне, щоб їх діяльності давали оцінку колеги, 20% не впевнені до кінця в цьому, але відповіли, що напевно, так. Серед опитаних 26% повністю спростували необхідність оцінки з боку колег, 6% респондентів відмовилися відповісти.

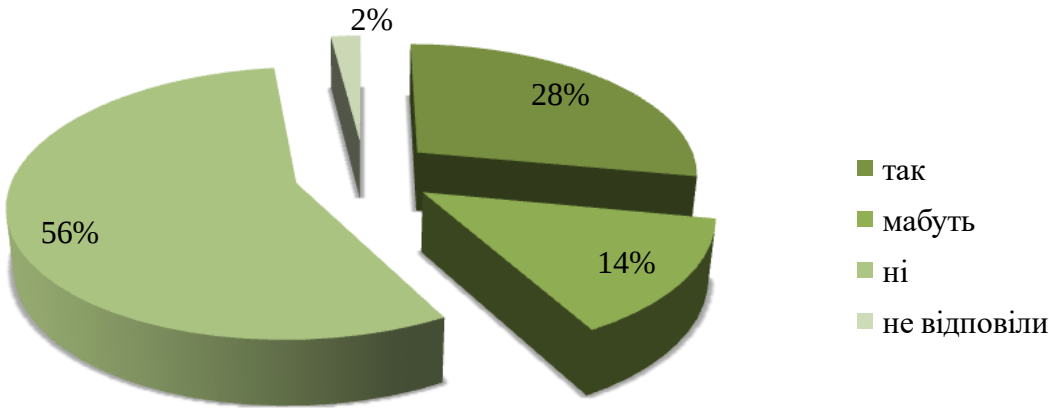


Рисунок 2.5 Необхідність оцінки з боку підлеглих

На рисунку 2.5 представлено розподіл думки респондентів з питання про те, чи необхідна оцінка підлеглих. 28% респондентів погодились, 14% не впевнені до кінця в цьому, 56% відповіли негативно, 2% респондентів відмовилися відповісти на дане питання.

На питання «Чи вважаєте Ви об'єктивною оцінку Вашого керівника?» Думки опитуваних співробітників розділилися як на рис. 2.6

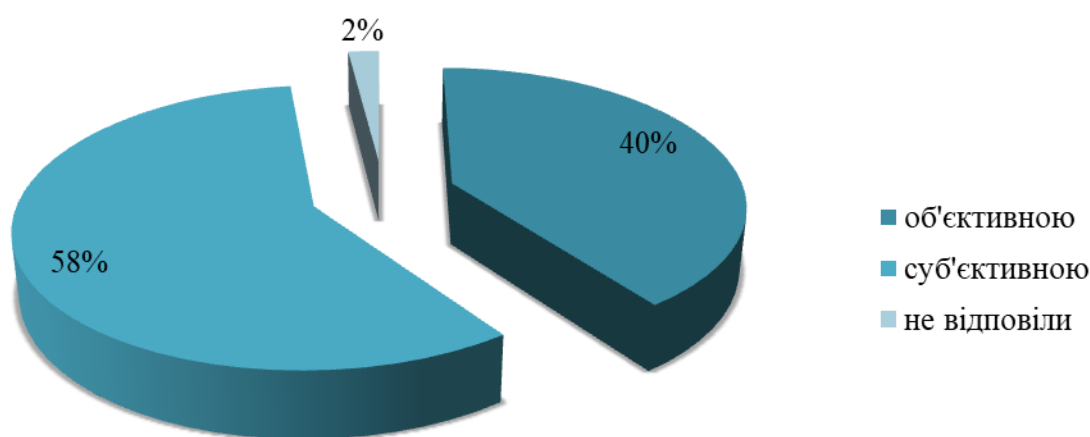


Рисунок 2.6 Ступінь об'єктивності оцінки керівника

За даними, 40% опитуваних вважають цю оцінку завжди об'єктивною. 58% відзначили - оцінка керівника значною мірою залежить від його ставлення до співробітника, що вказує на наявність значної частки суб'єктивізму в процесі. Серед усіх респондентів 2% утримались від відповіді.

На питання «Чи знаєте Ви, як виставляється загальна оцінка в результаті атестації?» відповіли наступним чином (рис. 2.7).

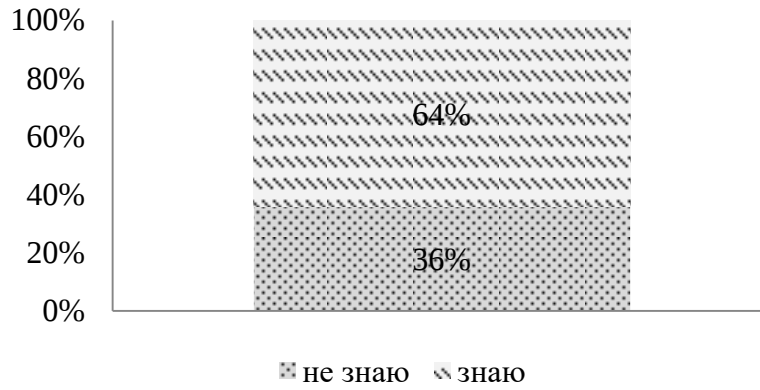


Рисунок 2.7 Обізнаність співробітників про загальну оцінку

Знають про це 64% респондентів. 36% респондентів нічого не відомо про те, як виставляється загальна оцінка в ході атестації.

Наступне питання дозволив з'ясувати у співробітників, що, на їхню думку, більшою мірою вплине на успішне проходження атестації (рисунок 2.8).

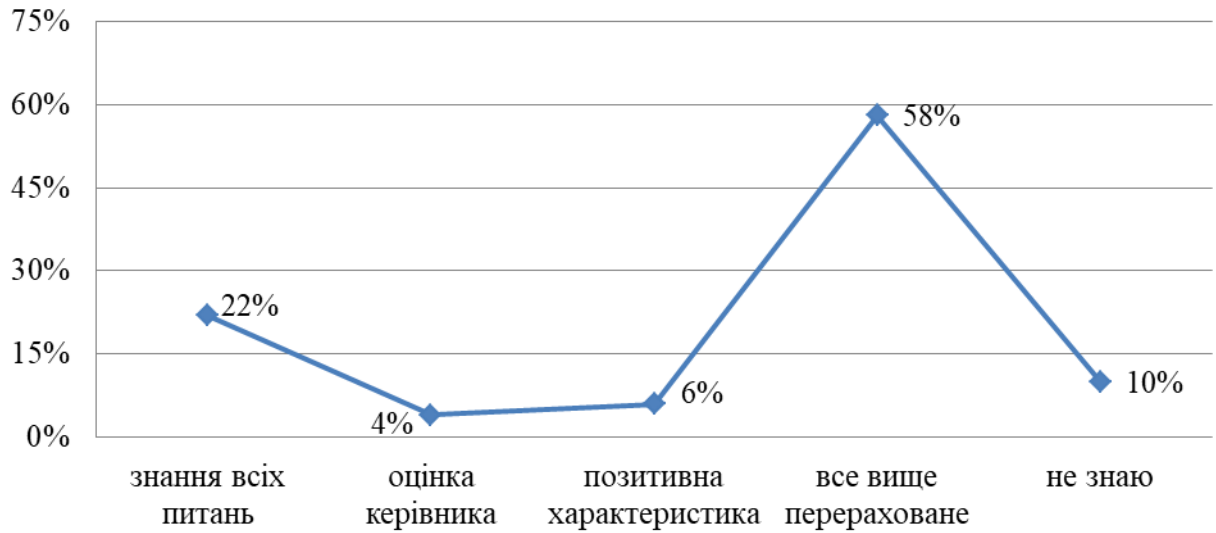


Рисунок 2.8 Основні фактори, що впливають на успішне проходження атестації

З факторів, які можуть вплинути на успішне проходження атестації, 22% вибрали варіант відповіді «знання всіх питань, які задаються на іспиті або співбесіді», 4% вибрали відповідь «висока оцінка керівника», 6% вважають, що впливає в більшій мірі позитивна характеристика. Більший відсоток (58%) набрав варіант відповіді «все вище перераховане». Про те, що впливає на успішне проходження атестації, нічого не можуть сказати 10% респондентів.

Дуже важливе питання про те, чи впливають на роботу результати атестації, представлений на рисунку 2.9.

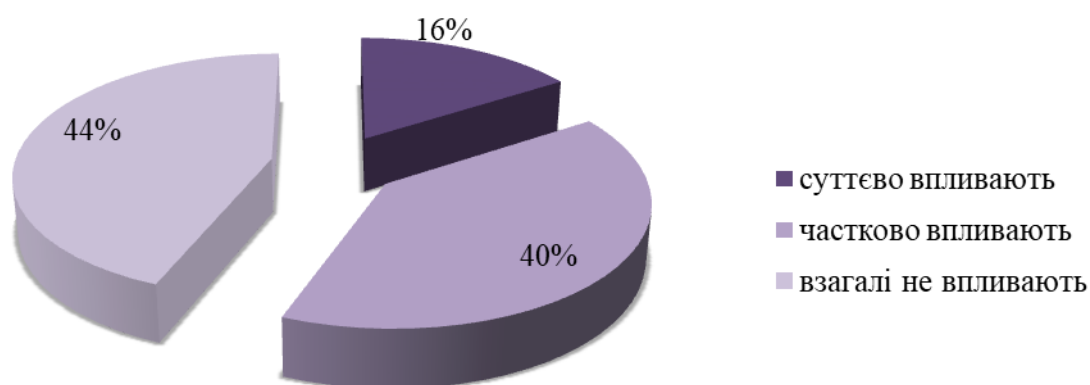


Рисунок 2.9 Рівень впливу підсумків атестації на роботу

16% респондентів впевнені, що результати атестації суттєво впливають на їх роботу, 40% заявили, що впливають частково, а 44% впевнені, що результати атестації взагалі не впливають на їх роботу.

Одним з найважливіших умов проведення атестації персоналу є бесіда співробітника зі своїм керівником, в ході якої керівник допоможе підлеглому знайти правильне вирішення.

Так, на питання «Після атестації розмовляє з Вами керівник» 30% відповіли, що завжди розмовляє; 40% респондентів - не завжди; 26%

відзначили, що після атестації їх керівник ніколи не проводить з ними бесіди. Відповісти на це питання відмовилися 4% респондентів.

Відповіді на це питання на рис. 2.10.

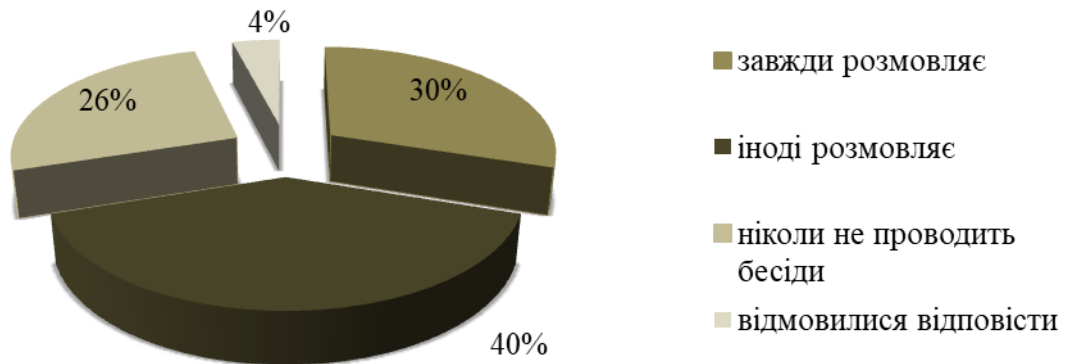


Рисунок 2.10 Чи завжди розмовляє керівник зі своїми підлеглими

Думки респондентів щодо того, чи вважають вони за необхідне проведення таких бесід з керівником за підсумками атестації (рис. 2.11). 84% респондентів вважають обов'язковим проведення таких бесід з керівником. Для 4% - це не є важливим. 10% вважають такі бесіди абсолютно необов'язковими. 2% респондентів відмовилися відповісти.

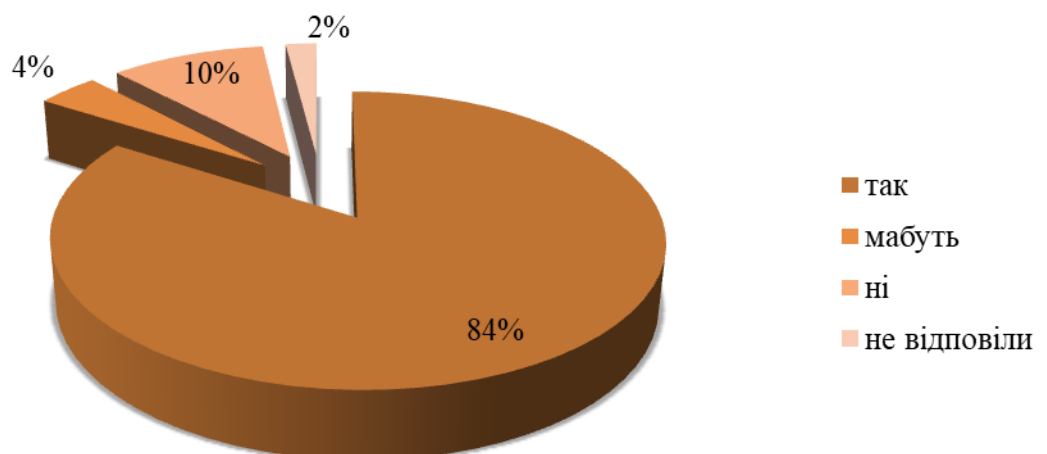


Рисунок 2.11 Необхідність проведення бесід з керівником за підсумками атестації

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, діюча процедура оцінки персоналу в ТОВ Хлібозавод «Ново-Баварський» має ряд переваг і недоліків.

В якості переваг слід виділити:

- в першу чергу, те, що атестація персоналу носить на підприємстві систематизований і відпрацьований характер, тобто це чітко відпрацьована процедура;
- вся процедура атестації персоналу задокументовано і зберігається на підприємстві;
- оцінка персоналу регламентується спеціальним документом, в якому адміністрація спробувала врахувати основні питання;
- розроблена процедура атестації персоналу постійно вдосконалюється, зокрема, планується в бланку атестації, що заповнюється на кожного працівника, проранжувати критерії оцінки, що дозволить більш ефективно проводити оцінку персоналу

До виявлених недоліків можна віднести:

- некоректність деяких питань в бланку атестації;
- відсутність оцінки з боку колег;
- неможливість порівняти оцінку керівника з самооцінкою працівника;
- на іспиті члени комісії задають питання, які в повному обсязі здатні розкрити всі професійні знання і навички, а спрямовані вони, скоріше, на виявлення загального рівня розвитку працівника.
- стосовно працівників, які пройшли атестацію на «добре», адміністрація не приймає ніяких заходів, в той час як кращих працівників актив але заохочує (зарахування до кадрового резерву підприємства і надбавка до встановленого окладу);
- відсутність зворотного зв'язку з працівниками, тобто адміністрація не намагається з'ясувати, чому працівник отримав низькі результати в процесі атестації і що йому заважає.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОЦІНКИ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Кількісна оцінка неузгодженості позицій керівника і співробітника

Застосування методики неузгодженості засноване на розрахунку коефіцієнта неузгодженості в оцінках керівника і співробітника. Не секрет, що при заповненні бланка самооцінки співробітник хоче знати, наскільки його оцінка по одному і тому ж критерію розходиться з оцінкою, поставленою керівником. Досить часто високий рівень неузгодженості призводить до конфліктів між співробітником і його безпосереднім начальником.

Тому при аналізі результатів можна виявити кількісну оцінку невідповідності поглядів керівника та співробітника за допомогою формули:

$$K_n = \sum (O_{kn} - O_{cn}),$$

де K_n коефіцієнт невідповідності в оцінці керівника та співробітника

O_{kn} оцінка керівника за n-им критерієм

O_{cn} оцінювання за n-м критерієм.

Розрахунок цього коефіцієнта дозволяє виявляти конфлікти на початкових етапах їх виникнення, іноді навіть до того, як сторони вступили у відкриту "гарячу" фазу.

K_n дозволить керівнику, з одного боку, оцінити рівень свого суб'єктивізму, а з іншого боку, дозволить оцінити рівень самооцінки співробітника.

Розглянемо цю методику шляхом розрахунку коефіцієнта неузгодженості на конкретному прикладі, використовуючи 11 критеріїв у бланку атестації працівника.

Таблиця 3.1

Оцінка керівником та самооцінка працівника

Критерії оцінки	Співробітник 1		Співробітник 2	
	Оцінка керівника	Самооцінка співробітника	Оцінка керівника	Самооцінка співробітника
1. Виконання функціональних обов'язків (досягнення встановлених показників в діяльності)	4	4	4	5
2. Професійні знання, навички та вміння, ступінь їх розвитку	4	4	4	4
3. Якість виконаної роботи, ставлення до роботи	5	4	5	5
4. Надійність в роботі, готовність йти назустріч потребам підприємства і побажанням керівництва	5	5	5	4
5. Працездатність	5	4	4	5
6. Уміння працювати в команді, вміння знаходити спільну мову з колегами, не конфліктність, готовність допомогти колезі	4	4	3	5
7. Прагнення до самовдосконалення, бажання професійного росту	4	3	3	5
8. Потенційні можливості просування по службі	5	3	4	4
9. Цілеспрямованість, здатність досягати результату, не рахуючись з особистими витратами, які переносяться труднощами	4	5	3	4
10. Ініціативність: ініціює вирішення проблем, пропонує кілька варіантів рішення, проявляє ініціативу	4	4	5	5
11. Комунікативні навички: відкритий для спілкування, вміє доступно, зрозуміло і логічно викласти свою точку зору, здатний знайти контакт з будь-яким співробітником	4	4	5	5
Середній бал	4,36	4,00	4,09	4,64

Розрахуємо коефіцієнт неузгодженості в оцінках на основі формули:

$$K_{н1} = (4-4)+(4-4)+(5-4)+(5-5)+(5-4)+(4-4)+(4-3)+(5-3)+(4-5)+(4-4)+(4-4) = +4;$$

$$K_{н2} = (4-5)+(4-4)+(5-5)+(5-4)+(4-5)+(3-5)+(3-5)+(4-4)+(3-4)+(5-5)+(5-5) = -6.$$

В даному випадку видно, що K_n у першого співробітника з керівником позитивний, тобто керівник оцінив якості співробітника вище, ніж сам співробітник. Однак у другому випадку видно, що співробітник поставив собі більш високі оцінки, ніж його безпосередній керівник.

У другого співробітника з керівником можуть виникнути конфліктні ситуації, а у першого, швидше за все, цього не станеться. Однак керівник повинен дати раду, хто ж в двох різних ситуаціях не об'єктивно оцінив запропоновані якості - керівник або сам співробітник.

3.2 Кругова оцінка працівників за методом «360°»

Метод «360°» оцінки працівників передбачає збір відгуків про співробітника з різних джерел — від керівників, колег, підлеглих та іноді навіть від самих працівників. Цей підхід дозволяє отримати всебічну картину ефективності роботи та особистісних якостей працівника.

Даний метод є новим для ТОВ Хлібозавод «Ново-Баварський», тому що раніше він в компанії не застосовувався. Пропонується для більш повної оцінки персоналу проведення за методом «360°».

На даному підприємстві пропонується запровадити цей метод з проведенням оцінки з боку керівника, колег і підлеглих.

На основі проведеного аналізу, підсумуємо, що задля об'єктивної оцінки недостатньо думки одного керівника і оцінки, отриманої на іспиті. Багато співробітників, а саме 48% опитаних, вважають за необхідне, щоб їх діяльність оцінювалася і з боку колег. Деякі працівники це пояснили тим, що у керівника часом створюється поверхове думку про свого підлеглого. В даному випадку, звичайно ж, не можна на 100% говорити про об'єктивність. Ідею про те, щоб ввести оцінку з боку підлеглих підтримали деякі - всього 28% опитаних. Однак оцінка з боку підлеглих теж дуже важлива, тому що ні колеги, ні керівник не можуть оцінити даного працівника в якості начальника. Для оцінки з боку колег і підлеглих пропонуються бланки, представлені на рисунках 3.1 і 3.2 відповідно.

Як видно з нижче представлених бланків, оцінка з боку колег і підлеглих буде проходити по 12 питань, за підсумками буде виводитися середній бал. Тому співробітник отримає можливість порівняти свій власний середній бал, середній бал керівника, а також середні бали колег і підлеглих.

АТЕСТАЦІЙНИЙ БЛАНК (для колег)

П.І.Б. якого атестують _____
 Посада _____
 Підрозділ _____
 П.І.Б. колеги _____
 Посада _____
 Підрозділ _____

Оціночна шкала: 1 – погано;
 2 - слабо;
 3 - задовільно;
 4 - добре;
 5 - відмінно.

Критерії оцінки	Бали
1. Професійні знання, навички та вміння	
2. Якість роботи, що виконується	
3. Надійність в роботі	
4. Працездатність	
5. Уміння працювати в команді, вміння знаходити спільну мову з колегами, неконфліктність, готовність допомогти колезі	
6. Уміння створювати в колективі нормальний психологічний клімат	
7. Прагнення до професійного росту і постійного підвищення кваліфікації	
8. Дисциплінованість і організованість	
9. Уміння домагатися згоди у рішеннях і діях людей	
10. Ініціативність: ініціює вирішення проблем, пропонує кілька варіантів рішення, проявляє ініціативу в розробці та впровадженні нового	
11. Комунікативні навички: відкритий для спілкування, вміє доступно, зрозуміло, логічно викласти свою точку зору, здатний знайти контакт з будь-яким співробітником	
12. Здатність виявляти цікавість до суміжних спеціальностей	
Середній бал	

Рисунок 3.1 Атестаційний бланк (для колег)

АТЕСТАЦІЙНИЙ БЛАНК (для підлеглих)

П.І.Б. якого атестують _____
 Посада _____
 Підрозділ _____
 П.І.Б. підлеглого _____
 Посада _____
 Підрозділ _____

Оціночна шкала: 1 – погано;
 2 - слабо;
 3 - задовільно;
 4 - добре;
 5 - відмінно.

Критерії оцінки	Бали
1. Почуття обов'язку, готовність підпорядкувати особисті інтереси інтересам обов'язку	
2. Чесність	
3. Уміння мобілізувати колектив	
4. Характер відносин з підлеглими	
5. Характер відносин з вищими керівниками	
6. Уміння планувати і розподіляти роботу між підлеглими, спрямовувати її, координувати і контролювати	
7. Вимогливість, вміння підтримати дисципліну і відстоювати інтереси справи	
8. Здатність направляти і вчити підлеглих	
9. Авторитет	
10. Уміння і бажання приймати на себе відповідальність	
11. Турбота про підлеглих	
12. Особиста ефективність, працездатність, старанність, організованість і зібраність	
Середній бал	

Рисунок 3.2 Атестаційний бланк для підлеглих

Впровадження методу «360°» дає можливість оцінити працівника з різних аспектів його діяльності та взаємодії з колегами, оскільки з людьми різного рівня ієрархії він будує різні стосунки. Завдяки цьому, оцінка стає більш всебічною та, відповідно, об'єктивнішою.

3.3 Проведення співбесіди після атестації

Проведення співбесіди після атестації є важливим етапом, що дозволяє детальніше обговорити результати оцінки, виявити сильні та слабкі сторони працівника, а також визначити подальші кроки щодо його розвитку. Під час співбесіди працівник отримує зворотний зв'язок від керівника або

атестаційної комісії, що допомагає йому зрозуміти свої досягнення та сфери для покращення. Це також дає можливість обговорити плани на майбутнє, напрями розвитку та визначити необхідні ресурси для підвищення ефективності його роботи.

За результатами аналізу анкетних даних було виявлено, що співбесіди після атестації проводять не всі керівники і не завжди, а 26% - ніколи не розмовляють з співробітниками і не обговорюють з ними результати атестації. У той час як 84% працівників потребують таких бесід, і проведення бесід з керівником за підсумками атестації є необхідною умовою ефективною для них роботи.

В рамках даного заходу пропонується зобов'язати кожного лінійного керівника проводити співбесіди з працівниками за підсумками атестації. Нижче наведено приблизний перелік питань, що можуть бути використані керівник при проведенні співбесіди за підсумками атестації.

ОПИТУВАЛЬНИК

№ п/п	Питання керівника підлеглому	Відповідь підлеглого
1	Наскільки Ви задоволені (незадоволені) результатами атестації?	
2	Ви вважаєте, Вас об'єктивно оцінили?	
3	Як Ви самі себе оцінили?	
4	Що, на Ваш погляд, було неправильним у роботі комісії?	
5	Як би Ви хотіли, щоб Вас оцінили?	
6	Що Вам заважало в роботі?	
7	Які причини мають найбільше значення?	
8	На Ваш погляд, дана проблема вирішувана?	
9	Як би Ви самі вирішили проблему, що створилася?	

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Для підвищення ефективності оцінки кваліфікації персоналу важливо враховувати кілька ключових аспектів: визначення чітких критеріїв оцінки: основним кроком є розробка чітких і зрозумілих критеріїв, які дозволяють точно визначити рівень кваліфікації працівника. Це дозволить уникнути суб'єктивізму та забезпечить об'єктивну оцінку.

Регулярність та системність: Оцінка кваліфікації має бути постійним процесом, що проводиться на регулярній основі. Це дозволить відслідковувати зміни в рівні кваліфікації працівників і коригувати стратегію їхнього розвитку. Використання різних методів оцінки: Для отримання більш об'єктивної картини варто поєднувати різні методи оцінки, зокрема самотійну оцінку, оцінку керівником, а також використання сучасних інструментів, таких як 360-градусні оцінки.

Зворотній зв'язок та розвиток: Оцінка повинна не лише фіксувати поточний рівень кваліфікації, а й стати основою для розвитку співробітників. Забезпечення ефективного зворотного зв'язку та визначення подальших шляхів професійного розвитку є критично важливим для підтримки мотивації працівників. Навчання оцінювачів: Для забезпечення об'єктивності та точності оцінки важливо, щоб особи, які проводять оцінку, мали необхідні знання і навички для здійснення об'єктивної та конструктивної оцінки персоналу.

Впровадження цих заходів допоможе значно підвищити ефективність оцінки кваліфікації персоналу, забезпечуючи кращу відповідність між компетенціями працівників та вимогами організації, а також сприятиме розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ

Сучасні трансформаційні процеси вимагають від підприємств створення нових конкурентних переваг. Однією з таких переваг є наявність висококваліфікованого персоналу, здатного адаптуватися до змінливого економічного середовища та бути достатньо мобільним для виведення компанії з кризових ситуацій. Таким чином, важливість дослідження питань оцінки кваліфікації персоналу обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління кадрами, що стає ключовим фактором для покращення конкурентоспроможності організації.

Робота відображає дослідження сутності, цілі та завдання, принципи, методи, системи оцінки кваліфікації персоналу, їх різновиди і елементи.

Було здійснено детальний аналіз поточної процедури оцінки кваліфікації персоналу на підприємстві, включаючи вивчення методичних документів, що регламентують порядок проведення атестації, а також проведено соціологічне опитування для визначення ставлення працівників до чинної процедури атестації.

Встановлено, що важливо постійно оновлювати інструменти та методи оцінки, зокрема включати інноваційні технології, такі як електронні тести, інтерактивні платформи, і навіть використання штучного інтелекту для аналізу результатів. Це дозволить отримувати більш точну і об'єктивну інформацію. Підхід до оцінки кваліфікації повинен бути персоналізованим, щоб враховувати індивідуальні потреби та кар'єрні цілі кожного працівника. Така система дозволяє покращити мотивацію та результати діяльності персоналу.

Запровадження періодичних атестацій дозволяє своєчасно відслідковувати зміни у кваліфікації працівників та оперативно коригувати програми навчання і розвитку.

Використання різних методів оцінки, таких як кругова оцінка, кейс-методи, рольові ігри або самостійні проекти, дозволяє дати більш повну картину рівня кваліфікації і робочих якостей працівників.

Створення атмосфери зворотного зв'язку дозволяє співробітникам усвідомити свої сильні сторони і напрями для розвитку. Крім того, регулярне надання рекомендацій щодо навчання та кар'єрного зростання сприяє підвищенню кваліфікації персоналу. Важливо проводити детальний аналіз отриманих результатів і вивчати тенденції, щоб коригувати стратегії розвитку і навчання персоналу, а також адаптувати оцінку під потреби організації. Процедура оцінки кваліфікації повинна бути гнучкою і здатною швидко адаптуватися до змін у внутрішній структурі підприємства або зовнішніх умовах, щоб підтримувати її актуальність та ефективність.

Загалом, ефективна оцінка кваліфікації персоналу є важливою складовою стратегії розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізму та конкурентоспроможності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аношин О.С. Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування / О.С.Аношин – зб. тез доповідей «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» – Тернопіль, ТНЕУ, 2016. С. 15-18
2. Бас Ю. В. Механізм управління якістю продукції на підприємстві / Ю. В. Бас, С. С. Вишневський // Наука й економіка. 2015. Вип. 1. С. 56-61
3. Белко І. А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством / І. А. Белко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 69-73.
4. Бойченко М. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві / М. В. Бойченко, М. І. Іванова, Н. В. Кудрявцева // Економічний простір. 2014. № 89. С. 150-158.
5. Вакуленко А.В. Управління якістю: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А.В. Вакуленко. [Вид.2-ге, без змін]. К.: КНЕУ, 2006. 167с.
6. Векслер Е.М. Менеджмент якості: навч. пос. / Е.М. Векслер, В.М. Рифа, Л.Ф.Василевич . К.: "ВД "Професіонал"", 2008. 320с.
7. Версан В.Г. Сильные и слабые стороны стандартов ISO серии 9000 новой версии: стратегия введения в действие / В.Г. Версан // Стандарты и качество. 2006. №8. 56-63
8. ДСТУ ISO 14001:2006 Система управління навколишнім середовищем. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2004, IDT). [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>
9. ДСТУ ISO 19011:2016 Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління (ISO 19011:2002, IDT). [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>
10. ДСТУ ISO 9000:2016 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>

11. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.gereelo.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html

12. ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпечністю харчових продуктів» Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга. Надано чинності згідно наказу Держспоживстандарту України від 2 квітня 2007 р. № 72 з 2007-08-01 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>

13. Загальне управління якістю — шлях до досягнення високого рівня досконалості // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html>

14. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 447-р [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-p>

15. Косянчук Т. Ф. Забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції на засадах сучасних принципів управління якістю / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І. // Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 3. Т. 3 С.51-56

16. Кузьміна М. Визначення поняття “якість продукції” та критерії її оцінки / М. Кузьміна // Господарське право. 2007. № 12. С. 138–141.

17. Манфред Брун Управління якістю: витрати і прибуток [Електронний ресурс] – Режим доступу // <http://www.management.com.ua/qm/qm002.html>

18. Маховка В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання / В. М. Маховка, В. М. Вишовський // Економічний форум. 2016. № 2. С. 189-193.

19. Мина Ж. В. Інтеграція міжнародних стандартів управління якістю у загальну систему документообігу вищого навчального закладу / Ж. В. Мина, У. Б. Ярکا, О. П. Пелещин, Т. М. Білушак // Управління розвитком складних систем. 2016. Вип. 25. С. 144-150

20. Мишко О. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю на підприємстві / О. Мишко // Економічний часопис 122 Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2015. № 2. С. 39-44

21. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM)/ Перекладено на українську мову УАЯ за ліцензійною згодою з ЄФУЯ від 02.10.2005 р. [Електронний ресурс] Режим доступу <https://www.dssu.gov.ua/control/uk>

22. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm001.html>

23. Панкова Л. І. Проблемні аспекти формування ефективної моделі управління якістю життя населення / Л. І. Панкова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 3(1). С. 249-256

24. Сертифікація в Україні: нормативні акти та інші документи. – К.:Основи, - 2014. т.1.,т.2. – 416с.

25. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості — передумови конкурентоспроможності та лідерства. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.management.com.ua/qm/qm021.html>