

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Удосконалення системи оцінки персоналу підприємств
зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ПАТ «Мотор Січ»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Вікторов Я. О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент

Маказан Є. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Вікторова Ярослава Олександровича _____

1. Тема роботи «Удосконалення системи оцінки персоналу підприємств зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ПАТ "Мотор Січ"» _____

керівник роботи: Маказан Є. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с _____

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ _____

2. СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ _____

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		
3	Маказан Є. В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент

_____ (підпис)

Я. О. Вікторів

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Є. В. Маказан

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна роботи магістра: 76 с., 12 рис., 9 табл., 1 додаток, 36 джерел.

Об'єкт дослідження: стратегія використання систем оцінки персоналу ПАТ «Мотор Січ».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів методів оцінки праці на підприємствах.

Мета дослідження: запропонувати рекомендації до поліпшення об'єктивності оцінки персоналу ПАТ «Мотор Січ».

Методи дослідження: описовий, теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз.

Здобувачем проаналізовано стан системи оцінки персоналу на підприємстві ПАТ «Мотор Січ», систематизовано причини, які мають негативний вплив на об'єктивність оцінки персоналу і підприємство в цілому.

Запропоновано заходи щодо поліпшення систем оцінювання на основі існуючих проблематик.

Додатково розглянута загальна інформація про ПАТ «Мотор Січ», його персонал, аналітичні дані щодо проведених оцінювань на підприємстві та їх результатів.

ПЕРСОНАЛ, ОЦІНКА, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМИ ОЦІНОК, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Master's qualification work: 76 p., 12 figures, 9 tables, 1 annexe, 36 sources.

Object of research: strategy of using personnel evaluation systems of Motor Sich PJSC.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of labor evaluation methods at enterprises.

Purpose: to propose recommendations to improve the objectivity of personnel evaluation of PJSC «Motor Sich».

Research methods: descriptive, theoretical generalization and comparison, statistical analysis.

The acquirer analyzed the state of the personnel evaluation system at Motor Sich PJSC, systematized the reasons that have a negative impact on the objectivity of personnel evaluation and the enterprise as a whole.

Measures to improve evaluation systems based on existing problems are proposed.

In addition, general information about PJSC «Motor Sich», its staff, analytical data on the evaluations carried out at the enterprise and their results were considered.

STAFF, EVALUATION, STAFF EVALUATION, PERSONNEL
MANAGEMENT, EVALUATION SYSTEMS, MANAGEMENT SYSTEM

ЗМІСТ

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1	11
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ...	11
1.1 Система оцінки персоналу на підприємстві	11
1.2 Формування оцінки персоналу	15
1.3 Методи оцінки персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2	
СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «Мотор Січ».....	24
2.1 Загальна інформація про ПАТ «Мотор Січ»	24
2.2 Деякі аспекти зовнішньої економічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»	27
2.3 Системи оцінки та аналіз персоналу на підприємстві ПАТ «Мотор Січ»	32
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «Мотор Січ».....	42
3.1 Проблеми системи оцінки ПАТ «Мотор Січ».....	42
3.2 Вдосконалення системи оцінки підприємства ПАТ «Мотор Січ».....	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	69
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	71
ДОДАТКИ.....	74

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПАТ – Публічне акціонерне товариство

SWOT – аналіз підприємства

Фідбек – відгук, критичний коментар до чогось

KPI – ключові показники ефективності

КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності

ВСТУП

Сучасний бізнес є важливою складовою глобальної економічної системи, яка постійно зазнає змін та вимагає від підприємств надзвичайної адаптації та конкурентоспроможності. У цьому контексті, однією з ключових складових успіху будь-якого підприємства є ефективний управлінський потенціал, а саме – якість та продуктивність його персоналу. Управління людськими ресурсами стає визначальним фактором у досягненні стратегічних цілей, а система оцінки персоналу виступає основним інструментом, що допомагає визначити, розвивати та мотивувати співробітників.

Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» (ПАТ «Мотор Січ») є однією з передових українських компаній, яка виготовляє авіаційну техніку та двигуни, і має великий внутрішній та міжнародний вплив. Специфіка її діяльності полягає у високій технологічності та необхідності у висококваліфікованому персоналі. У світлі цих обставин, питання оцінки та розвитку персоналу набуває особливої актуальності для ПАТ «Мотор Січ». Вдосконалення системи оцінки персоналу є важливим завданням для підприємства, яке спрямоване на забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

ПАТ «Мотор Січ» – це велика та впливова компанія, яка впроваджує інноваційні рішення в авіаційній та аерокосмічній галузях, співпрацює з провідними світовими гравцями та забезпечує важливий внесок у розвиток української економіки. Для досягнення такого успіху важливо не лише мати високотехнологічні продукти, але й надзвичайно кваліфікований персонал, який здатний розвивати та вдосконалювати ці продукти. Саме тому управління та оцінка персоналу є стратегічними факторами успіху ПАТ «Мотор Січ».

Актуальність даного дослідження обумовлена низкою об'єктивних та суб'єктивних факторів. По-перше, висока конкуренція на ринку авіаційної техніки вимагає від ПАТ «Мотор Січ» постійного покращення якості продукції

та ефективності виробництва, що неможливо без високопрофесійного персоналу. По-друге, швидкий темп технологічних змін у галузі авіації створює потребу у постійному навчанні та розвитку співробітників. По-третє, актуальні політичні та економічні зміни в Україні та світі вимагають від підприємств зосередитися на збереженні та розвитку свого головного ресурсу – персоналу.

Метою цієї дипломної роботи є дослідження, аналіз та удосконалення системи оцінки персоналу на прикладі ПАТ «Мотор Січ» з метою підвищення ефективності її функціонування та відповідності стратегічним цілям компанії. З метою досягнення цієї мети, передбачається вирішення наступних завдань:

- Розгляд та аналіз сучасних теоретичних підходів до оцінки персоналу, їх різновид та застосування.
- Вивчення специфіки діяльності ПАТ «Мотор Січ», загальної теоретичної та статистичної інформації про підприємство.
- Аналіз існуючої системи оцінки персоналу в ПАТ «Мотор Січ» та визначення проблемних аспектів.
- Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи оцінки персоналу та її впровадження на практиці.

Об'єктом дослідження є система оцінки персоналу в ПАТ «Мотор Січ», а предметом дослідження - процеси та методи, які використовуються для оцінки та розвитку персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставлених завдань у даній роботі будуть використані наступні методи дослідження: теоретичний аналіз літературних джерел, вивчення документації та статистичних даних ПАТ «Мотор Січ», аналіз досвіду інших підприємств з різних країн.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів(теоретична частина, розрахунково-аналітична, проектно-рекомендаційний), висновків, списку використаних джерел. Перший теоретичний розділ передбачає розгляд загальних практик у сфері систем оцінки персоналу. Другий розділ вивчає специфіку діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ», загальну інформацію, список вживаних систем оцінок персоналу підприємством, їх проблематика, а

також додаткова інформація про головних конкурентів. Третій розділ несе в собі пропозиції щодо науково-практичного вирішення досліджуваного питання. У висновках узагальнено результати дослідження та сформульовано основні висновки та рекомендації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Система оцінки персоналу на підприємстві

Системи оцінки персоналу – це методи, прийоми і інструменти, які використовуються для визначення ефективності та компетентності працівників на підприємстві. Оцінка персоналу є важливою частиною управління людськими ресурсами і допомагає організаціям приймати рішення щодо розвитку співробітників, найму нових кадрів та визначення оптимальних шляхів підвищення продуктивності праці. Оцінка персоналу має конкретні завдання та протокол дій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні завдання способів оцінки персоналу.

Завдання	Опис
Оцінка продуктивності	Визначення того, наскільки ефективно співробітник виконує свої робочі обов'язки і досягає поставлених цілей відповідно до посади.
Оцінка компетенції	Визначення наявності та розвитку конкретних навичок, знань і навичок, необхідних для виконання роботи.
Оцінка розвитку	Визначення потенціалу співробітника та жаги до навчання і прогресу, для подальшого росту і розвитку в організації.
Оцінка мотивації та задоволеності	Вимірювання рівня задоволеності співробітника роботою і розуміння факторів, які впливають на його мотивацію.
Оцінка потреб у навчанні та розвитку	Визначення областей, в яких співробітники потребують навчання і підвищення їх кваліфікації.
Оцінка лідерських якостей	Визначення лідерського потенціалу співробітника і його здатності вести за собою інших.
Оцінка поведінки і комунікаційних навичок	Вимірювання того, як співробітник взаємодіє з колегами і як його трудова поведінка впливає на організацію.

Оцінка персоналу має 7 основних завдань, з яких формується структурна система оцінки та її результат.

Способи оцінки персоналу можуть бути різними і включають в себе методи самооцінки, оцінки керівників, колег, клієнтів, а також використання інструментів, таких як анкети, інтерв'ю, тестування і ассесмент-центри. Вибір конкретних способів оцінки зазвичай залежить від цілей оцінки та можливостей організації.

В кінці XX століття персонал став головним ресурсом підприємства [1, с.54], вирішальним чинником його успіху. Зростаюче значення отримали дослідження структури персоналу як засобу підвищення ефективності підприємства. Відповідність працівників професійним вимогам посади спонукало до вивчення професійно-кваліфікаційної структури персоналу на мікроекономічному рівні, враховуючи сучасні аспекти управління персоналом. Визначення навичок, виявлення потенціалу та психологічних особливостей стають ключовими в управлінні персоналом, що базується на компетенціях. Це вимагає нової концепції управління персоналом, де працівники активно включаються у виробництво, а витрати на їхній розвиток розглядаються як інвестиції у людський капітал.

Атестація та оцінювання персоналу є ключовим інструментом технології управління людськими ресурсами, надаючи системі оцінювання персоналу підприємства особливу вагомість [2,с.120].

Основні характеристики системи оцінки персоналу включають [3,с.42]:

- Мета: Визначення цілей та завдань оцінки персоналу, такі як підвищення продуктивності, розвиток кадрів, вирішення кадрових питань тощо.
- Методи оцінки: Визначення методів та інструментів, які використовуються для оцінки працівників, такі як анкети самооцінки, спостереження за роботою, тестування тощо.

- Критерії оцінки: Установлення критеріїв та стандартів, за якими оцінюються працівники, щоб об'єктивно визначити їхні досягнення та компетенції.
- Суб'єкти оцінки: Визначення, хто здійснює оцінку - це можуть бути керівники, колеги, підлеглі або навіть зовнішні експерти.
- Часовий графік: Встановлення періодичності проведення оцінок та оновлення системи.
- Зворотний зв'язок: Планування процедур зворотного зв'язку, які дозволяють спілкуватися з працівниками та надавати їм об'єктивну інформацію щодо їхньої продуктивності та можливостей розвитку.
- Використання результатів: Визначення того, які дії будуть прийматися на основі результатів оцінки, такі як розміщення кадрів, навчання та розвиток, мотиваційні заходи тощо.

Система оцінки персоналу (табл. 1.2) може бути ефективним інструментом для управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей організації. Вона допомагає визначити сильні та слабкі сторони працівників [4,с.52], сприяє розвитку кадрів та забезпечує більш об'єктивне прийняття кадрових рішень.

Таблиця 1.2 – Загальна система оцінювання персоналу.

Компонент	Опис
1	2
Зміст оцінки	це об'єкт аналізу, конкретні характеристики особи, її поведінка і результати праці
Система критеріїв оцінки та їх вимірювання	це структурований набір параметрів та стандартів, які використовуються для визначення та оцінки різних аспектів діяльності, які можуть бути піддані об'єктивному вимірюванню. Ця система визначає конкретні критерії, за якими оцінюється ефективність, якість роботи чи досягнення конкретних цілей. Вона також включає методи та інструменти для збору даних та об'єктивного вимірювання показників, пов'язаних з цими критеріями. Мета такої системи - надати чіткі, об'єктивні інструменти для оцінки продуктивності, які можуть бути використані для прийняття управлінських рішень та розвитку організації

Продовження таблиці 1.2

1	2
Система критеріїв оцінки та їх вимірювання	це структурований набір параметрів та стандартів, які використовуються для визначення та оцінки різних аспектів діяльності, які можуть бути піддані об'єктивному вимірюванню. Ця система визначає конкретні критерії, за якими оцінюється ефективність, якість роботи чи досягнення конкретних цілей. Вона також включає методи та інструменти для збору даних та об'єктивного вимірювання показників, пов'язаних з цими критеріями. Мета такої системи - надати чіткі, об'єктивні інструменти для оцінки продуктивності, які можуть бути використані для прийняття управлінських рішень та розвитку організації
Система методів та інструментів оцінювання	це комплексний набір прийомів, методик і засобів, які використовуються для проведення процесу оцінювання об'єкта чи явища. Ця система може включати різноманітні методології, техніки збору та аналізу даних, стандарти оцінки, анкетування, спостереження та інші інструменти для отримання об'єктивної інформації щодо якості, ефективності чи інших характеристик об'єкта. Ці методи і інструменти можуть бути використані в різних контекстах, таких як оцінка працівників у корпоративному середовищі, визначення якості продукції, оцінка ефективності програм чи проектів, дослідження ринку та інше. Важливою частиною такої системи є її адаптованість до конкретних завдань та можливість забезпечення достовірної та корисної інформації для прийняття рішень
Процедура оцінювання	включаючи порядок проведення, місце, суб'єктів оцінки, терміни і періодичність, а також використані технічні та організаційні засоби

Структура оцінки персоналу складається з чотирьох базових компонентів (табл. 1.2): зміст оцінки, система критеріїв оцінки та їх вимірювання, система методів та інструментів оцінювання та процедура оцінювання.

Отже, можна зробити висновок, що оцінювання персоналу є процедурою, спрямованою на визначення відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, а також кількісних і якісних результатів його роботи заданим критеріям.

1.2 Формування оцінки персоналу

Формування системи оцінки персоналу представляє собою складний процес створення оціночної структури, який включає аналіз та впровадження сучасних методів та інструментів для практичного використання.

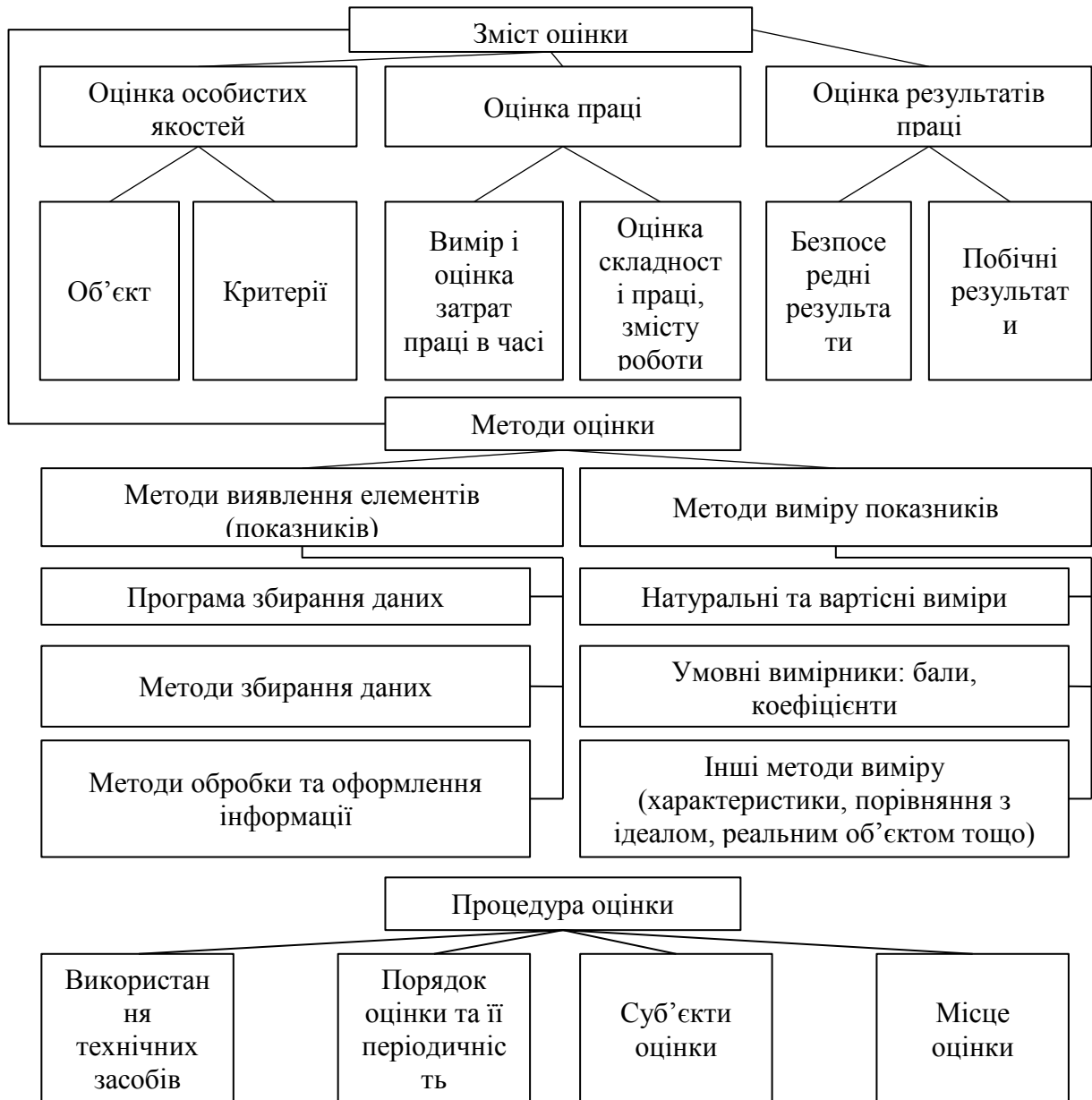


Рисунок 1.1 – Складові оцінки персоналу

Потреба у впровадженні системи оцінки персоналу в організації пояснюється декількома факторами: вона дозволяє побудувати стратегію розвитку, в якій кваліфіковані працівники відіграють ключову роль, а також сприяє формуванню системи мотивації та стимулювання.

Сучасний підхід до оцінки персоналу включає розробку методів оцінки для всіх підсистем управління персоналом організації. Ефективна система оцінки персоналу має прямий вплив на досягнення стратегічних цілей організації та підвищення її конкурентоспроможності.

Оцінка персоналу має різні цілі (рис. 1.1), включаючи адміністративні (прийняття кадрових рішень), інформаційні (надання керівникам необхідних даних), та мотиваційні (спрямовані на покращення працівників) цілі. Ця класифікація цілей оцінки була розроблена Дугласом МакГрегором, відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів [5,с.32].

Залежно від потреби, та виду діяльності підприємства, оцінка персоналу може мати різні цілі (рис. 1.1), що в свою чергу корегує сам підхід до оцінювання.

1.3 Методи оцінки персоналу

Анкети самооцінки – це інструменти оцінки персоналу, де працівники самі визначають та оцінюють свої навички, компетенції, характеристики особистості та результати роботи [6,с.12]. Цей метод оцінки дозволяє співробітникам висловити свою думку щодо того, наскільки вони відповідають вимогам робочого місця та як вони бачать свій власний розвиток.

Таблиця 1.3 – Процес проведення анкетування самооцінки.

Крок	Опис
1	2
Розробка анкети	Створення анкети, яка включає ключові питання щодо професійних компетенцій, здібностей, досягнень та інших аспектів, які важливі для даної посади або ролі.
Розповсюдження анкет	Поширення анкет серед працівників з наступним поясненням цілей та процесу самооцінки.
Заповнення анкет	Працівники повинні відповісти на запитання в анкеті, вказавши свої оцінки та коментарі за кожним пунктом.
Аналіз результатів	Результати самооцінки аналізуються з метою виявлення сильних та слабких сторін, а також можливостей для подальшого розвитку.
План дій	На основі отриманих результатів може бути розроблений план дій для покращення тих аспектів, які потребують удосконалення, або для збереження і розвитку сильних сторін.

Продовження табл.1.3

1	2
Фідбек	Результати самооцінки можуть бути обговорені між працівниками та їхніми керівниками або спеціалістами з управління персоналом для забезпечення конструктивного фідбеку та планування подальших дій.

Процес оцінки через анкетування (табл. 1.3) налічує 6 основних кроків. У виконанні кроків потрібна поступовість для надання якісного зворотного зв'язку.

Оцінка керівників – це процес, за яким оцінюють діяльність і ефективність керівників та менеджерів в організації [7,с.42]. Ця форма оцінки є важливою для забезпечення ефективного управління та розвитку кадрів в компанії.

Таблиця 1.4 – Ключові кроки оцінки керівників.

Крок	Опис
Визначення критеріїв оцінки	Розробка чітких та об'єктивних критеріїв, за якими буде здійснюватися оцінка керівників, таких як досягнення стратегічних цілей, ефективність управління командою, здатність до інновацій та інші ключові аспекти.
Збір даних	Збір об'єктивних даних про результати роботи керівників, їхні досягнення, звіти про продуктивність та інші фактори, які впливають на їхню роботу.
Аналіз даних	Оцінка зібраних даних з метою виявлення сильних та слабких сторін керівників, їхніх досягнень та можливостей для подальшого розвитку.
Обговорення результатів	Обговорення результатів оцінки з керівниками для виявлення можливих проблем та визначення шляхів вдосконалення їхньої роботи та професійного розвитку.
Розробка плану дій	Розробка конкретного плану дій для підвищення ефективності керівників, включаючи навчання, тренінги, консультації та інші заходи для підвищення їхньої професійної компетентності та результативності.

Оцінка керівників як важливий елемент оцінки персоналу, містить у собі 5 важливих кроків (табл. 1.4).

360-градусний зворотній зв'язок (або багаторівневий зворотній зв'язок) – це метод оцінки, який включає в себе збір зворотного зв'язку професіоналів на всіх рівнях організації, включаючи самооцінку, оцінку керівників, колег та підлеглих. Цей метод оцінки називається «360 градусів» через широкий спектр оцінювальних джерел, які охоплюють всі аспекти роботи співробітника.

Процес 360-градусного зворотного зв'язку зазвичай включає:

- Оцінку керівників: Збір зворотного зв'язку від підлеглих, колег і інших сторін про роботу керівника, його стиль управління та вплив на команду.
- Оцінку підлеглих: Отримання зворотного зв'язку від керівників та колег про роботу підлеглих, їхню продуктивність, співробітництво та інші ключові аспекти.
- Оцінку колег: Збір зворотного зв'язку від інших співробітників, що працюють на одній посаді, про співпрацю, комунікацію та взаємодію з об'єктом оцінки.
- Оцінку самого працівника: Включення самооцінки працівника для збору його власної думки про його роботу, досягнення та потреби щодо підвищення професійної компетентності.

Оцінка за результатами роботи – це метод оцінки професійної діяльності співробітника на підставі досягнених ним результатів, які можуть бути вимірні та оцінені конкретними показниками або критеріями. Цей метод оцінки найчастіше використовується для визначення того, наскільки співробітник відповідає цілям і очікуванням організації, а також для визначення його ефективності у виконанні обов'язків та завдань [8,с.15].

Основні аспекти оцінки за результатами роботи включають наступне:

- Визначення ключових показників продуктивності (KPI – key performance indicators): Для кожної посади чи ролі в організації визначаються конкретні KPI, які визначаються якісними або кількісними параметрами.
- Спостереження і вимірювання результатів: Протягом певного періоду спостерігається і вимірюються результати роботи співробітника за визначеними KPI.

- Аналіз результатів: Оцінка проводиться на підставі аналізу досягнутих результатів у порівнянні з цілями та очікуваннями. Визначається, наскільки співробітник досягнув KPI.

- Зворотний зв'язок: Після проведення оцінки результатів роботи, співробітник отримує зворотний зв'язок щодо своєї продуктивності та можливостей для покращення.

- Розробка плану розвитку: Якщо в ході оцінки виявлені недоліки або області для покращення, розробляється план розвитку, який включає в себе конкретні заходи та ресурси для досягнення кращих результатів.

Оцінка за результатами роботи дозволяє оцінити конкретні досягнення та внесок співробітника у роботу організації. Вона може бути використана для прийняття рішень щодо підвищення, нагородження, а також для ідентифікації потреб у навчанні та розвитку. Для ефективно оцінки результатів роботи важливо визначити чіткі та об'єктивні KPI і забезпечити систему зворотного зв'язку та розвитку співробітника на основі результатів оцінки.

Методи оцінки роботи співробітників завдяки журі або комітету використовуються в організаціях для оцінки професійної діяльності та досягнень співробітників за допомогою групи експертів чи представників організації.

Основні етапи методу оцінки роботи співробітників через журі або комітет включають:

- Визначення критеріїв оцінки: Створення чітких критеріїв, на основі яких буде проводитися оцінка, таких як професійні здібності, лідерські якості, комунікативні навички тощо.

- Формування журі або комітету: Вибір компетентних осіб або представників різних відділів та підрозділів для участі в оцінці працівників.

- Проведення оцінки: Систематичний аналіз роботи співробітників на підставі визначених критеріїв, враховуючи об'єктивні фактори та досягнення.

– Обговорення та обґрунтування результатів: Обговорення результатів оцінки працівників з учасниками журі або комітету, а також аргументація прийнятих рішень щодо оцінки.

– Зворотній зв'язок та рекомендації: Надання працівникам об'єктивного зворотного зв'язку з боку журі або комітету, а також розробка рекомендацій для поліпшення їхньої продуктивності та професійного зростання.

Оцінка за допомогою тестів на здібності і знання є одним із методів оцінки співробітників, який використовується для визначення їхнього рівня знань, навичок та здібностей у конкретній галузі або області. Цей метод може бути корисним для оцінки спеціалізованих знань і навичок, а також для визначення, наскільки співробітник відповідає вимогам певної посади чи завданням.

Основні етапи методу оцінки за допомогою тестів на здібності і знання включають:

– Розробка тестів: Створення спеціальних тестових завдань, які відповідають вимогам та характеристикам конкретної посади або області діяльності.

– Проведення тестування: Адміністрування тестів співробітникам для оцінки їхніх знань, навичок та здібностей у відповідних сферах.

– Оцінка результатів: Аналіз результатів тестів з метою визначення рівня володіння знаннями та здібностями кожного співробітника.

– Порівняння зі стандартами: Порівняння результатів тестування з встановленими стандартами та вимогами для даної посади або професійної сфери.

– Зворотній зв'язок та рекомендації: Надання співробітникам об'єктивного зворотного зв'язку щодо їхнього виступу у тестуванні та розробка рекомендацій для подальшого розвитку їхніх знань та навичок [10,с.201].

Оцінка за допомогою тестів на здібності і знання може бути ефективним інструментом для визначення рівня компетентності та готовності співробітника

до конкретної роботи. Однак важливо бути обережними при використанні цього методу та забезпечити, об'єктивність тестів, та відповідність цілям оцінки і враховували контекст роботи співробітника.

Оцінка за рівнем задоволення роботою, також відома як «оцінка задоволення праці», вимірює ступінь задоволення та комфорту співробітників від своєї роботи та робочого оточення [11,с.30]. Цей метод оцінки допомагає організаціям зрозуміти, наскільки задоволені та мотивовані їхні працівники, і дозволяє виявити можливі проблеми та вдосконалення в робочих умовах та виробничих процесах.

Оцінка за рівнем задоволення роботою допомагає організаціям покращити робочі умови, збільшити залучення співробітників та підтримувати їхнє довгострокове задоволення від роботи. Задоволені співробітники часто більш продуктивні, менше схильні до втрати кадрів та сприяють покращенню організаційного клімату.

Основні кроки при проведенні оцінки за рівнем задоволення роботою включають наступне:

- Розробка анкет або опитувальників: Створення питань, які стосуються різних аспектів роботи, таких як взаємодія з колегами, рівень комунікації, можливості професійного зростання, ставлення керівництва та багато іншого.

- Проведення опитування: Розсилка анкет або проведення опитування серед співробітників з метою збору їхніх думок та вражень щодо роботи і умов праці.

- Аналіз результатів: Оцінка та аналіз отриманих даних з метою виявлення позитивних та негативних аспектів, що впливають на задоволення роботою співробітників.

- Виявлення проблемних питань: Визначення конкретних проблем або недоліків, які впливають на задоволення працівників та відображення їх у звіті.

– Розробка рекомендацій: Висновки з аналізу мають служити основою для розробки рекомендацій з метою вдосконалення робочого середовища, підвищення мотивації та задоволення співробітників.

Оцінка за рівнем задоволення роботою є важливим інструментом для виявлення проблем у робочому оточенні та встановлення основ для поліпшення корпоративної культури та клімату [12]. Цей метод допомагає підприємствам зберегти талановитих працівників та підвищити продуктивність роботи завдяки покращенню умов праці та взаємин.

Психометричні тести – це інструменти, які використовуються для вимірювання психологічних характеристик та особистісних властивостей людини. Ці тести (табл. 1.5) базуються на психометрії – галузі психології, що вивчає вимірювання психологічних явищ, таких як інтелект, особистість, здібності, інтереси тощо.

Таблиця 1.5 – Типи психометричних тестів.

Назва	Опис
Тести особистості	Ці тести допомагають виміряти особистісні характеристики, такі як екстраверсія, нейротизм, приємність, відкритість до досвіду та свідомість.
Тести інтелекту	Ці тести призначені для вимірювання когнітивних здібностей, таких як вербальні та невербальні здібності, абстрактне мислення, логічне мислення та інтелектуальний потенціал.
Тести навичок та здібностей	Ці тести використовуються для визначення специфічних навичок або здібностей, таких як математичні навички, мовні здібності, лідерські якості тощо.
Тести професійних здібностей	Ці тести оцінюють здібності та навички, які необхідні для успішного виконання конкретних професійних завдань або обов'язків.
Тести оцінки навчальних досягнень	Ці тести вимірюють знання, розуміння та навички, які були набуті учнями або студентами у певній навчальній дисципліні чи області знань.

Вибір типу психометричного тесту (табл. 1.5) для оцінки персоналу залежить від мети проведення оцінки.

Психометричні тести широко використовуються в різних сферах, таких як найм та відбір персоналу, освіта, клінічна психологія, дослідження і багато

інших. Вони допомагають зрозуміти і виміряти психологічні характеристики людини для прийняття об'єктивних рішень та розвитку особистості.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «Мотор Січ»

2.1 Загальна інформація про ПАТ «Мотор Січ»

Акціонерне товариство «Мотор Січ», раніше відоме як Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» є провідною глобальною корпорацією, спеціалізованою на розробці, виробництві [17], ремонті та обслуговуванні авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. Розташоване підприємство у Шевченківському районі міста Запоріжжя та є членом Співки виробників нафтогазового обладнання.

Станом на 2010 рік ПАТ «Мотор Січ» виробляло та обслуговувало 55 видів двигунів різних модифікацій для 61 виду літаків і гелікоптерів.

19 серпня 2017 року на аеродромі «Мокра» у місті Запоріжжя відбувся перший відкритий Чемпіонат України з вертолітного спорту. Цей захід був присвячений 70-й річниці від дня першого вильоту літака Ан-2 та 110-річчю підприємства АТ «Мотор Січ». Того ж дня був також представлений перший український гвинтокрил, якому було надано символічну назву «Надія.» Щоб створити цей гвинтокрил, було витрачено 10 років.

Діяльність цього підприємства розпочалася ще у 1907 році. На початку ХІХ століття в німецькій менонітській колонії Шенвізе були створені заводи сільськогосподарського машинобудування, які належали іноземцям Копу, Леппу, Янцену, Рутбергу і спеціалізувалися на виробництві землеробських інструментів та машин, а також нафтових двигунів [18].

До грудня 1915 року на цьому заводі виготовляли різноманітні сільськогосподарські механізми і інструменти, проводили механічну обробку, а також виробляли чавун та мідь. Проте у грудні 1915 року акціонерне

товариство «Дюфлон, Костянтинович і Ко» (відоме як «Дека») придбало завод і змінило його профіль на виробництво інших товарів.

У листопаді 1916 року був створений перший шестициліндровий двигун з рідким охолодженням «Дека» М-100.

Починаючи з цього часу, завод розпочав виготовлення різноманітні поршневі двигуни, такі як М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ-62ІР, які не поступалися, а іноді навіть перевершували найкращі світові аналоги того часу.

У 1953 році на заводі розпочалося виробництво реактивних двигунів, таких як РД-45 та РД-500, що відкрило нову еру у розробці газотурбінних двигунів. Представниками цього нового покоління стали турбогвинтові двигуни АІ-20 (1957) та АІ-24 (1962), які були розроблені О. Г. Івченком. Різні модифікації цих двигунів і донині успішно використовуються.

У складі Акціонерного товариства «Мотор Січ» функціонують різні структурні одиниці, які розташовані на території України. Ось декілька з них:

– Запорізький моторобудівний завод:

Запорізький моторобудівний завод має своє коріння ще з 1907 року, коли він був створений в місті Олександрівськ (з 1921 року - місто Запоріжжя) під назвою заводу «Дека». Основна сфера його діяльності – виробництво авіадвигунів, а також надання послуг з ремонту і обслуговування авіаційних двигунів. Завод також виготовляє приводи для газо та нафтоперекачувальних агрегатів, пересувні автоматизовані електростанції та інші товари народного споживання. Під час радянських часів завод мав назву «Моторний завод № 29».

– Запорізький машинобудівний завод ім. В. І. Омельченка:

Завод був створений з метою освоєння виробництва великогабаритних двигунів Д-18Т. Він розташований на правобережному майданчику міста Запоріжжя і здійснює ливарне виробництво та випробування двигунів Д-18Т. Крім того, на заводі виготовляють газотурбінні електростанції потужністю 1000 та 6000 кВт.

– Сніжнянський машинобудівний завод:

Розташований в місті Сніжне Донецької області і спеціалізується на виробництві деталей для авіаційних двигунів, таких як диски компресорів та лопатки компресорів і турбін. Також завод виготовляє деталі і вузли для гірничошахтного обладнання та товари народного споживання.

– Волочиський машинобудівний завод:

Розташований у місті Волочиськ Хмельницької області і спеціалізується на збиранні авіадвигунів багатотиражними деталями, а також виробництві технологічного оснащення. На заводі виготовляють пересувні автоматизовані електростанції ПАЕС-2500 та проводять ремонт двигунів АІ-20 і його модифікацій.

– Авіакомпанія «Мотор Січ»:

Створена у 1984 році і є підрозділом у складі ВАТ «Мотор Січ». Авіакомпанія має пасажирські та транспортні літаки і вертольоти, включаючи Як-40, Як-42, Ан-12, Ан-24, Ан-26, Ан-74ТК-200, Ан-140. У минулому компанія була включена до «чорного списку» заборонених авіакомпаній в ЄС через порушення вимог безпеки польотів.

– ТРК «Алекс»:

100% акцій Телерадіокомпанії «Алекс» належать Акціонерному товариству «Мотор Січ».

Таблиця 2.1 – Господарська діяльність ПАТ «Мотор Січ», види діяльності(КВЕД)[19]

№	Опис
30.30(основний)	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування
25.99	Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
27.11	Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів
52.23	Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту
32.50	Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів
36.00	Забір, очищення та постачання води

Господарська діяльність ПАТ «Мотор Січ» представлена п'ятьма основними КВЕД (табл. 2.1).

2.2 Деякі аспекти зовнішньої економічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Ринок авіаційного виробництва відзначається своєю важливістю у світовій економіці завдяки його великій капіталомісткості, науковому потенціалу та унікальній природі продукції. Великі транснаціональні корпорації, які домінують у галузі авіакосмічних технологій, можуть стати ключовими гравцями у світовій економіці, сприяючи її ефективному розвитку та функціонуванню.

На сьогодні авіаційна галузь України має виробництво та технології, що відповідають світовим стандартам. Однак, вона повністю залежить від економічної ситуації, оскільки внутрішні потреби країни в авіаційних двигунах недостатні для забезпечення дохідної роботи галузі. Перспективи її розвитку залежать від інтенсивності конкуренції на міжнародному ринку.

У сучасних умовах світового ринку авіабудування конкуренція відбувається в умовах ринкової системи, де для збереження конкурентоспроможності важливо постійно розвиватися. Наприклад, пошук стратегічних партнерів стає надзвичайно важливим для забезпечення доступу до ринків ресурсів та оптимізації витрат. Це призводить до зростання співпраці зарубіжних підприємств.

На сьогоднішній день понад 70% світового ринку авіадвигунів контролюється так званою «великою сімкою», до складу якої входять Rolls-Royce (Велика Британія), Safran (Франція), Trexton (США), Pratt & Whitney (США), Bombardier (Канада), Finmeccanica (Італія), GE Aircraft Engines (США). Конкуренція між цими компаніями з середини 1980-х років еволюціонувала в стратегію м'якого партнерства. Наприклад, стратегічний альянс між американською компанією GE Aircraft Engines і французькою Safran призвів до

створення спільного підприємства CFM, яке завдяки двигуну CFM-56 стало лідером у постачанні моторів для вузькофюзеляжних повітряних суден.

Додатково існують ще два великі альянси: Engine Alliance, до складу якого входять GE Aircraft Engines (США), Pratt & Whitney (США) та Safran (Франція), що спільно розробляє двигун GP7200, та International Aero Engines, що об'єднує Pratt & Whitney (США), Rolls-Royce (Велика Британія), Kawasaki Heavy (Японія) та MTU Aero Engines (Німеччина). Фактично, провідні виробники авіадвигунів використовують бізнес-модель, яка базується на поділі праці, а також на розподілі прибутку та ризиків між компаніями. Вони продовжують розробляти та пропонувати власні моделі моторів споживачам, але все більше двигунів поставляється у рамках співпраці.

При успішному участі в значних тендерах на постачання двигунів для літаків Airbus або Boeing компанія-переможець часто делегує під підрядним компаніям постачання комплектуючих запасних частин. Ця стратегія сприяє динамічному розвитку всіх основних виробників авіадвигунів, оскільки замовлень вистачає для всіх учасників.

ПАТ «Мотор Січ» представляє собою одне з найбільших та найбільш результативних підприємств в авіаційній галузі України, і, отже, розширення його зовнішньоекономічної діяльності має вирішальне значення.

Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» спеціалізується на виробництві газотурбінних двигунів для цивільної та військової авіації, які базуються на промислових газотурбінних приводах для енергетичних та газоперекачувальних установок, включаючи газотурбінні і електростанції та газоперекачувальні установки з такими приводами. Крім того, ПАТ «Мотор Січ» є частиною авіаційного комплексу України, який традиційно глибоко інтегрований з підприємствами авіаційної промисловості.

Основними конкурентами Акціонерного товариства «Мотор Січ» в галузі розробки, виробництва і обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів та промислових газотурбінних установок є такі великі міжнародні компанії:

– Pratt & Whitney – це американська корпорація, що спеціалізується на розробці, виробництві і обслуговуванні авіаційних газотурбінних двигунів та системи приводів. Вона є однією з провідних компаній у світі у галузі авіаційних технологій і має багатий історичний доробок.

– Rolls-Royce – це відомий британський виробник газотурбінних двигунів і систем для авіації, суднобудування та енергетики. Компанія Rolls-Royce володіє вражаючим історичним спадком та визнаним авторитетом у галузі авіаційних технологій. Ось деякі основні характеристики Rolls-Royce:

– General Electric Aviation – це компанія, яка входить до складу американського конгломерату General Electric (GE) і спеціалізується на розробці та виробництві авіаційних двигунів та пов'язаних систем. Ось докладніша інформація про General Electric Aviation:

– Safran Aircraft Engines, раніше Snecma або Snecma Moteurs, є французьким виробником авіадвигунів, що розташований у Куркуронні, і є дочірньою компанією Safran. Компанія проектує, виробляє та обслуговує двигуни для комерційних і військових літаків, а також ракетні двигуни для ракет-носіїв та штучних супутників.

Деякі з її важливих розробок, як самостійно, так і у партнерстві, включають двигун M88 для Dassault Rafale, Olympus 593 для Concorde, CFM56/CFM-LEAP для однопалубних літаків і двигун Vulcain для Ariane 5.

Компанія має близько 15 700 співробітників на 35 виробничих площадках, офісах та об'єктах технічного обслуговування та ремонту по всьому світу і подає в середньому понад 500 патентів щороку.

Зокрема, Safran Aircraft Engines експлуатує дві спільні підприємства з GE Aviation: CFM International, провідного постачальника авіадвигунів для комерційної авіації в світі, і CFM Materials.

– Honeywell Aerospace є виробником авіаційних двигунів і авіоніки, а також виробником додаткових блоків живлення (APU) та інших продуктів для авіації. З розташуванням у Фініксі, Арізона, вона є підрозділом конгломерату

Honeywell International. Компанія генерує приблизно 10 мільярдів доларів річних доходів з 50/50 співвідношенням комерційних і оборонних контрактів.

Порівняння «Мотор Січ» із його конкурентами.

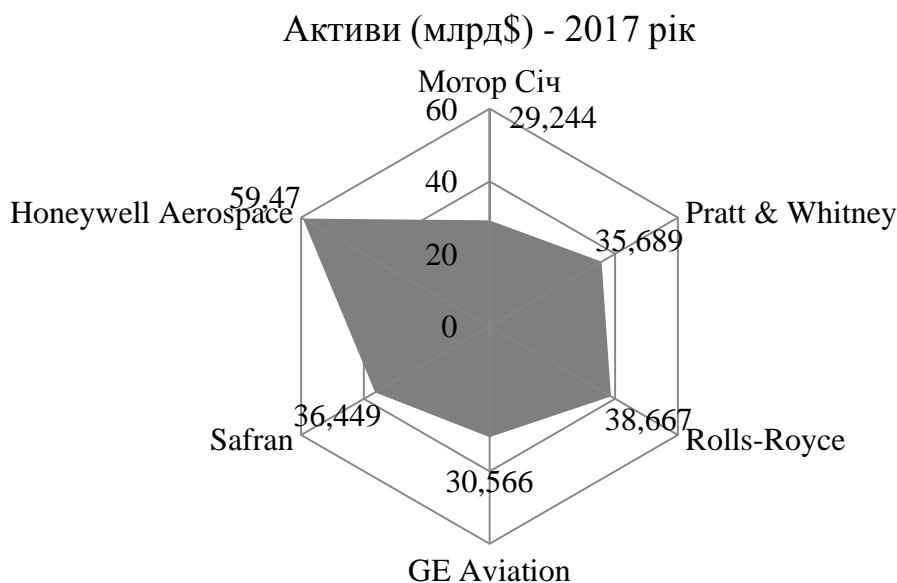


Рисунок 2.1 – порівняння підприємств за загальною кількістю активів

У порівнянні ПАТ «Мотор Січ» із основними конкурентами, за параметром загальних активів (рис. 2.1), можна зробити висновок що підприємство не є лідером у цьому напрямку та знаходиться на одному рівні із GE Aviation.

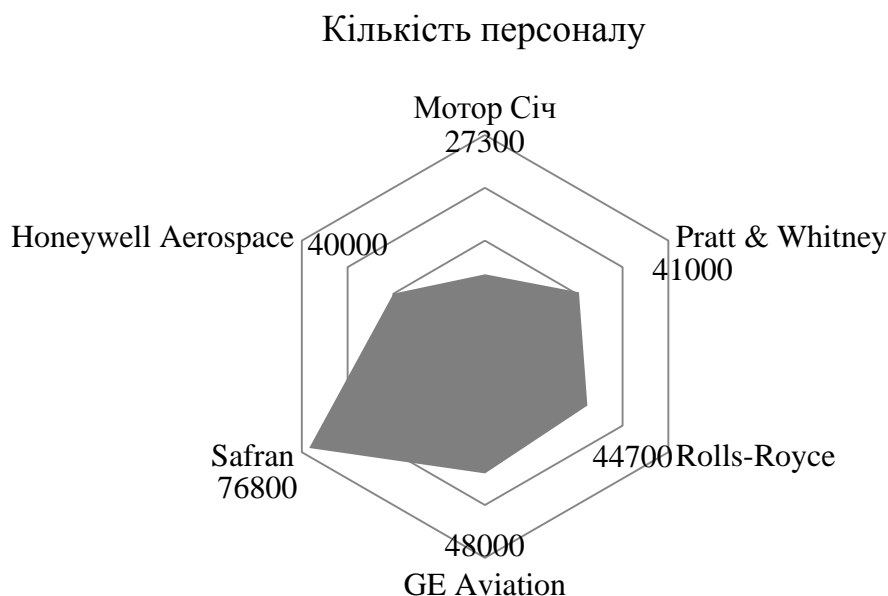


Рисунок 2.2 – порівняння підприємств за загальною кількістю персоналу

За порівнянням по кількості персоналу (рис. 2.2), об'єкт дослідження також не є лідером, але можна зазначити що при приблизно однаковому рівні активів з GE Aviation, Мотор Січ має майже у двічі менше персоналу, що може свідчити про ефективне використання ресурсів.

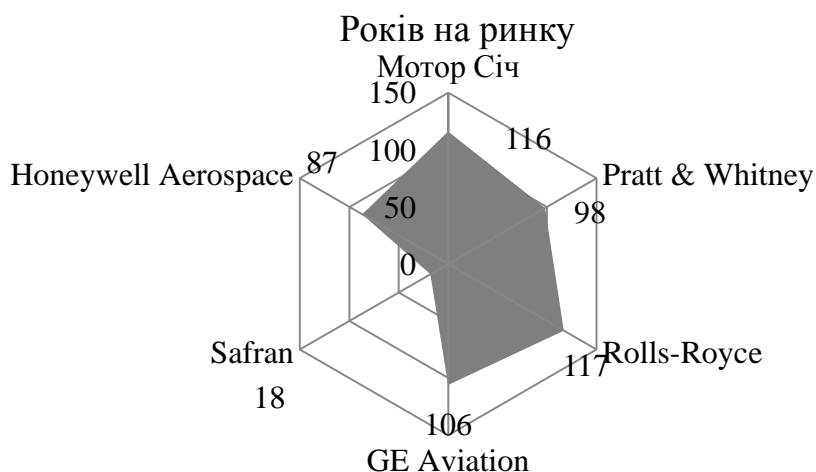


Рисунок 2.3 – порівняння підприємств за строком існування на ринку

Серед показника віку підприємства та присутності на ринку, Мотор Січ є однією з найстаріших компанії у своїй галузі. Такий показник може свідчити про великий досвід та довіру до підприємства у зв'язку з часом присутності на ринку.

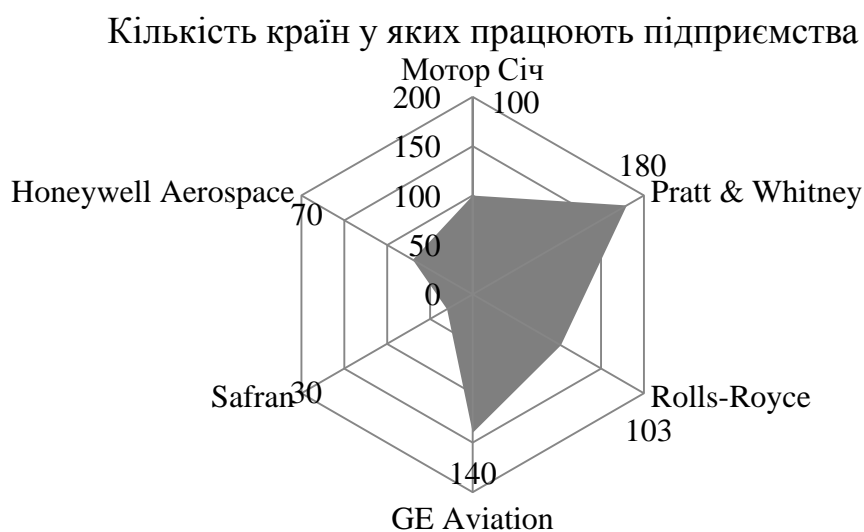


Рисунок 2.4 – порівняння за приблизною кількістю країн у яких працює

По показнику кількості країн у яких працює підприємство (рис. 2.4), Мотор Січ знаходиться на середніх позиціях.

2.3 Системи оцінки та аналіз персоналу на підприємстві ПАТ «Мотор Січ»

ПАТ «Мотор Січ» використовує різні системи оцінки персоналу, орієнтовані на визначення ефективності та розвиток свого персоналу. Основні системи оцінки, які можуть бути застосовані на підприємстві, включають такі:

1) Оцінка продуктивності: Система оцінки, яка визначає, наскільки ефективно працівник виконує свої конкретні обов'язки та завдання. Ця система може використовувати ключові показники продуктивності та результати роботи працівника для визначення його внеску.

Оцінка проводиться за такими критеріями:

- Результати роботи
- Кваліфікація та професійні знання
- Відповідальність та дисципліна
- Ініціативність та творчий підхід
- Уміння працювати в команді

Результати оцінки результатів праці на ПАТ Мотор Січ у 2022 році були такими:

- Загальна кількість працівників, які пройшли оцінку результатів праці, становила 10 000 осіб.
- Середній бал оцінки результатів праці становив 4,2 з 5.

Результати оцінки продуктивності (рис. 2.5) показали наступне: 20% тих що пройшли оцінку отримали найвищий атестаційний бал, 60% отримали оцінку – добре і ще 20% отримали оцінку задовільно (що відповідає мінімальним стандартам).

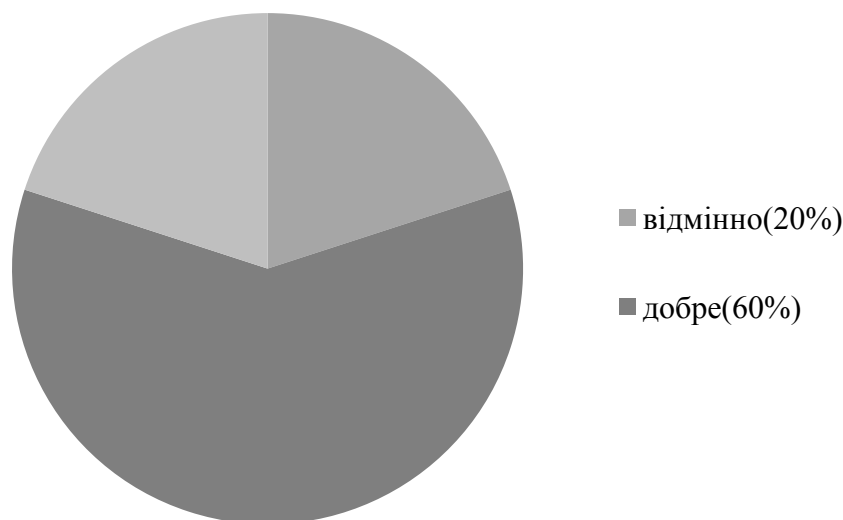


Рисунок 2.5 – Співвідношення персоналу щодо отриманих оцінок(оцінка за результатами праці)

Найбільшу частку працівників, які отримали оцінку «відмінно», становили працівники керівного складу (30%). Найменшу частку – працівники робітничого персоналу (5%).

За результатами оцінки результатів праці було відзначено, що найбільшу кількість працівників, які отримали оцінку «відмінно», мають такі підрозділи:

- Дирекція з наукових досліджень та розробок
- Дирекція з виробництва
- Дирекція з маркетингу та збуту

Найменшу кількість працівників, які отримали оцінку «відмінно», мають такі підрозділи:

- Дирекція з кадрів
- Дирекція з фінансів
- Дирекція з матеріально-технічного забезпечення

2) Оцінка компетенції: Оцінка здатностей та навичок працівника, які впливають на його продуктивність та спроможність виконувати покладені на нього завдання.

Результати оцінки професійної компетентності на ПАТ Мотор Січ у 2022 році були такими:

- Загальна кількість працівників, які пройшли оцінку професійної компетентності, становила 1000 осіб.
- Середній бал оцінки професійної компетентності становив 4,1 з 5.



Рисунок 2.6 – Співвідношення персоналу щодо отриманих оцінок(оцінка компетентності)

Оцінка компетентності показала близькі результати до результатів оцінки продуктивності. 20% - працівники із найвищим показником, 60% - середній рівень, 20% - низький рівень компетентності.

Найбільшу частку працівників, які отримали оцінку «високий рівень компетентності», становили працівники керівного складу (30%). Найменшу частку - працівники робітничого персоналу (5%).

За результатами оцінки професійної компетентності було відзначено, що найбільшу кількість працівників, які отримали оцінку «високий рівень компетентності», мають такі підрозділи:

- Дирекція з наукових досліджень та розробок
- Дирекція з виробництва
- Дирекція з маркетингу та збуту

Найменшу кількість працівників, які отримали оцінку «високий рівень компетентності», мають такі підрозділи:

- Дирекція з кадрів
- Дирекція з фінансів

– Дирекція з матеріально-технічного забезпечення

3) Атестація – це система оцінки, яка проводиться періодично, зазвичай один раз на рік. Атестація проводиться для всіх працівників, крім працівників, які не підлягають атестації відповідно до трудового законодавства України. Атестація може проводитись як у форматі тесту, так і при участі керівного складу, який безпосередньо проводить керівник працівника (Додаток А).

– Атестація проводиться за такими критеріями:

- знання та розуміння професійної діяльності;
- практичні навички та вміння;
- здатність до самостійного вирішення проблем;
- творчий підхід до роботи;
- відповідальність та дисципліна.

– Атестація проводиться за допомогою таких методів:

- тестування;
- інтерв'ю;
- оцінка результатів роботи;
- рекомендації колег та керівників.

– Результати атестації використовуються для таких цілей:

- визначення перспектив кар'єрного росту працівників;
- забезпечення справедливості та об'єктивності у розподілі винагороди працівникам;
- мотивація працівників до підвищення рівня професійної компетентності та результатів праці.

Результати атестації на ПАТ Мотор Січ у 2022 році були такими:

– Загальна кількість працівників, які пройшли атестацію, становила 10 000 осіб.

– Середній бал атестації становив 4,3 з 5.

– 20% працівників отримали позитивну оцінку, 60% - позитивну оцінку з рекомендацією про підвищення в посаді або кваліфікаційної категорії і 20% - негативну оцінку.

Найбільшу частку працівників, які отримали позитивну оцінку, становили працівники керівного складу (30%). Найменшу частку - працівники робітничого персоналу (5%).

За результатами атестації було відзначено, що найбільшу кількість працівників, які отримали позитивну оцінку, мають такі підрозділи:

- Дирекція з наукових досліджень та розробок
- Дирекція з виробництва
- Дирекція з маркетингу та збуту

Найменшу кількість працівників, які отримали позитивну оцінку, мають такі підрозділи:

- Дирекція з кадрів
- Дирекція з фінансів
- Дирекція з матеріально-технічного забезпечення

4) Оцінка потенціалу – проводиться один раз на три роки і спрямована на визначення можливостей співробітника для подальшого розвитку та кар'єрного зростання. Оцінка проводиться за такими критеріями:

- Здібності та потенціал
- Мотивація та цілеспрямованість
- Лідерські якості
- Уміння працювати з людьми

Результати оцінки потенціалу на ПАТ «Мотор Січ» у 2022 році були такими:

- Загальна кількість працівників, які пройшли оцінку потенціалу, становила 1000 осіб.
- Середній бал оцінки потенціалу становив 4,0 з 5.
- 30% працівників отримали оцінку «високий потенціал», 50% - оцінку «середній потенціал» і 20% - оцінку «низький потенціал».

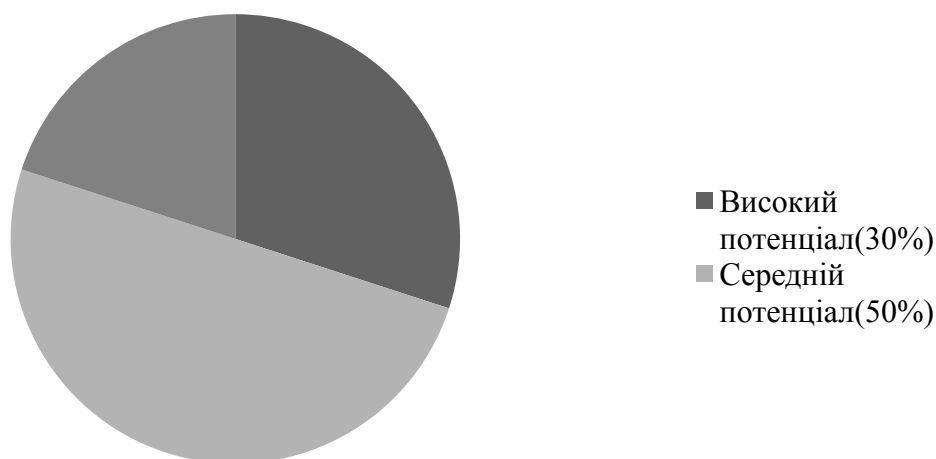


Рисунок 2.7 – Співвідношення персоналу щодо отриманих оцінок(оцінка потенціалу)

За результатами проведення оцінки потенціалу (рис. 2.7), можна зазначити що третя частина усіх працівників мають амбіції та потенціал для розвитку, половина має середній потенціал для розвитку але частина з цієї категорії завжди може перейти у групу із високим потенціалом і п'ята частина опитуваного персоналу має низький потенціал для розвитку .

Найбільшу частку працівників, які отримали оцінку «високий потенціал», становили працівники молодшого та середнього керівного складу (40%). Найменшу частку - працівники робітничого персоналу (10%).

За результатами оцінки потенціалу було відзначено, що найбільшу кількість працівників, які отримали оцінку «високий потенціал», мають такі підрозділи:

- Дирекція з наукових досліджень та розробок
- Дирекція з виробництва
- Дирекція з маркетингу та збуту

Найменшу кількість працівників, які отримали оцінку «високий потенціал», мають такі підрозділи:

- Дирекція з кадрів
- Дирекція з фінансів
- Дирекція з матеріально-технічного забезпечення.

Використання конкретних систем оцінки може варіюватися в залежності від потреб та стратегії управління ПАТ «Мотор Січ».

Аналіз персоналу ПАТ «Мотор Січ» та мотиваційного фактору. В умовах ринкової економіки та конкуренції більш вагомим фактором, ніж фонд оплати праці або середня заробітна плата, є показник, який відображає, скільки праці витрачається на виробництво одиниці продукції. Таким чином, обсяг витрат на персонал, що припадає на одиницю продукції, стає пріоритетним. Важливо визнати внесок трудового колективу та його керівництва.

Мета впровадження системи управління персоналом на промислових підприємствах полягає в створенні мотиваційної структури (рис 2.1), яка активно використовує економічні стимули і соціальні гарантії [22,с.104]. Ця структура орієнтована на забезпечення взаємодії інтересів працівників і компанії з метою підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та покращення економічних показників.

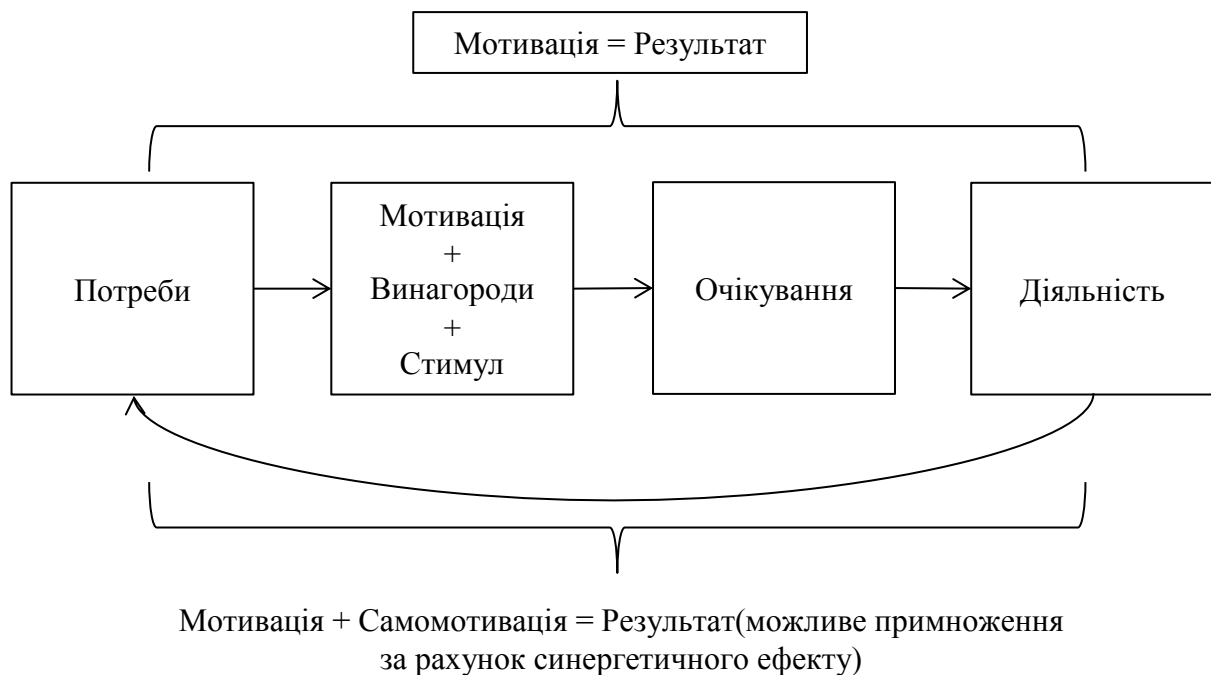


Рисунок 2.8 – Мотиваційний цикл персоналу підприємства

Покращення управління мотиваційною системою (рис 2.8) сприяє розвитку навичок роботи на ринку споживачів. Це досягається заохоченням працівників за реалізацію креативних ідей, ініціативи, розробки новітніх

технологій та укладення вигідних контрактів. Стимулюються не лише індивідуальні досягнення окремих працівників, але й колективна праця підрозділів. Це свідчить про те, що такий підхід може більше мотивувати персонал до праці та сприяти створенню конкурентоздатної продукції.

Для характеристики структури персоналу підприємства проводиться аналіз якісних та кількісних показників.

Аналіз структури персоналу на підприємстві базується на об'єктивних кількісних і якісних показниках. Щодо кількісних показників, важливі такі аспекти:

1) Персонал за категоріями

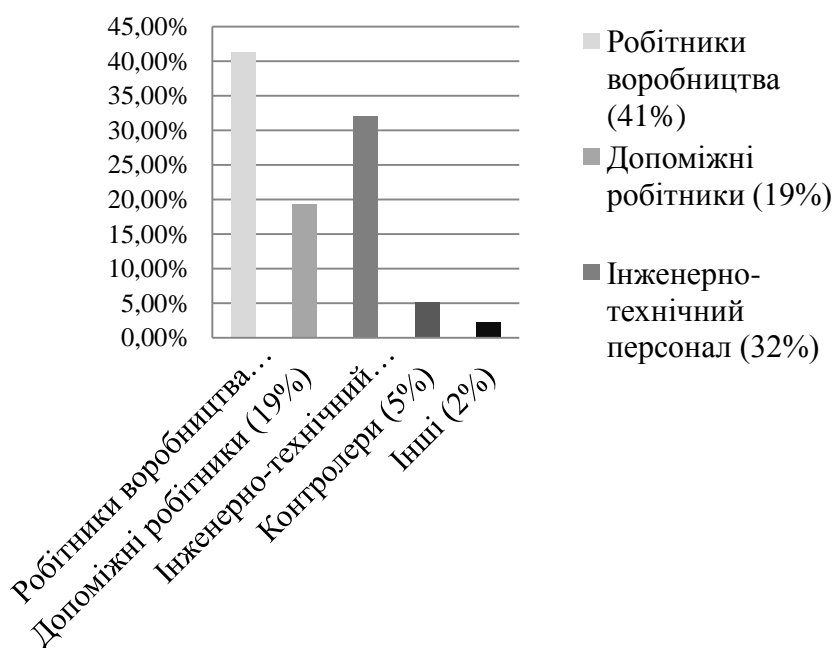


Рисунок 2.9 – Розподіл персоналу за категоріями

Аналіз розподілу персоналу показує наступне: 40% усього персоналу відносяться безпосередньо до виробництва, 30% - інженерно технічний персонал що працює над покращенням продукції та розробкою нового.

2) Персонал за віковими категоріями

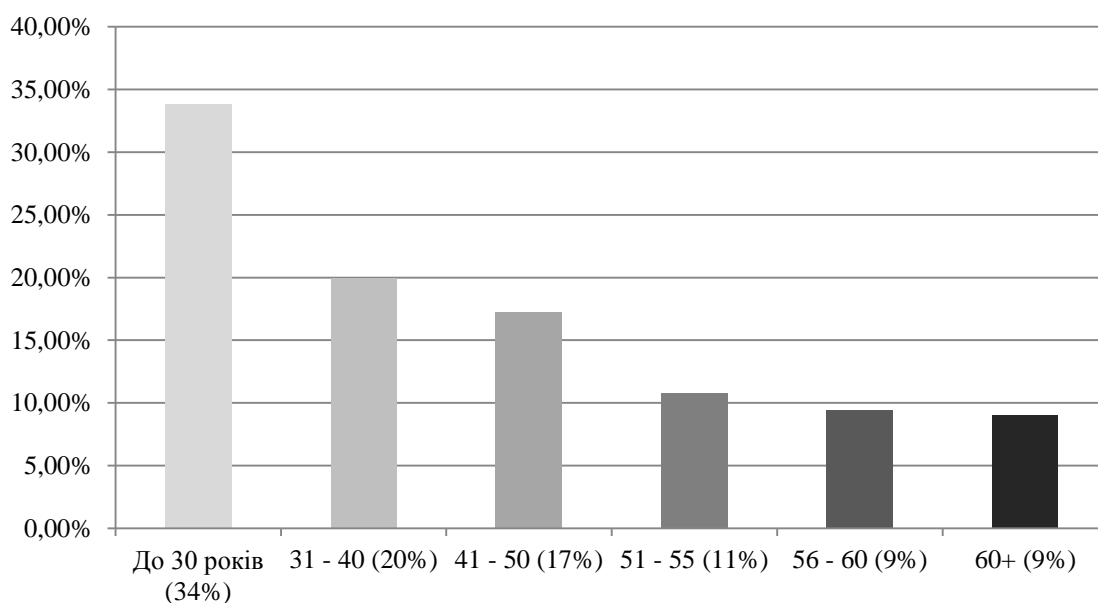


Рисунок 2.10 – Вікова структура персоналу

Вікова структура персоналу показує що 54% усіх робітників – це робітники до 40 років і тільки 9% – працівники старші за 60.

3) Огляд персоналу за ріннями освіти

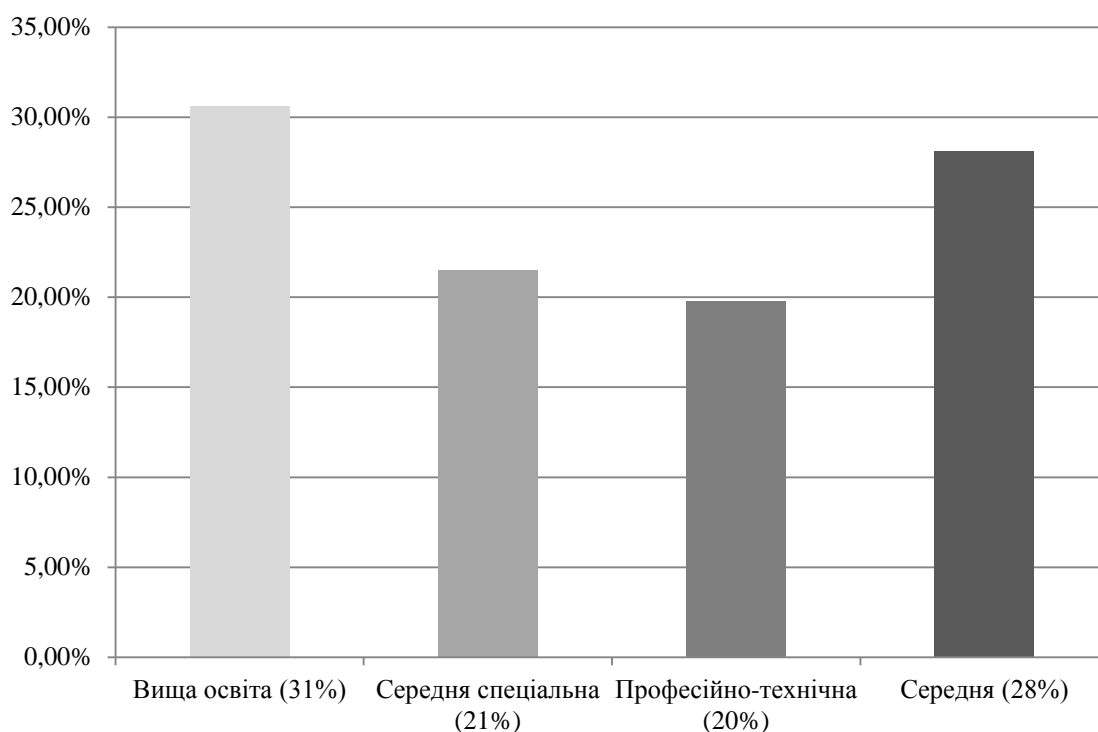


Рисунок 2.11 – Рівень освіти у відсотковому співвідношенні

Освітній рівень на ПАТ Мотор Січ є високим для промислового підприємства, третя частина усіх робітників мають одну вищу освіту або більше.

Виходячи зі статистичних даних, можна зробити висновок що основна частина робочого складу – це люди до 40 років ~ 50%. Ця категорія на відміну від старшого покоління може відрізнитись великою амбітністю. Підприємству важливо звернути увагу на ті недоліки в системі оцінки персоналу, які можуть перешкоджати розвитку персоналу, а саме: необ'єктивність оцінок, неефективний або відсутній зворотній зв'язок.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Проблеми системи оцінки ПАТ «Мотор Січ»

Не дивлячись на широкий вибір систем оцінки персоналу, є певна проблематика з якою стикається Мотор Січ.

Проблема «Недостатньої об'єктивності оцінки» в системі оцінки персоналу на ПАТ «Мотор Січ» може мати серйозний вплив на справедливість та результативність оцінювання працівників.

Якщо система оцінки не враховує всі релевантні фактори, оцінка може бути суб'єктивною та необ'єктивною. Це може призвести до несправедливих оцінок та недовіри працівників до процесу оцінки.

Слід розглянути цю проблему більш детально:

- Суб'єктивність оцінювання: Одні з головних викликів полягають у великій суб'єктивності, коли оцінка залежить від особистої думки або перекося оцінювача. Це може виникати з-за відсутності чітких критеріїв оцінювання або через особисті симпатії чи антипатії оцінювача до певних працівників.

- Відсутність об'єктивних даних: Інколи відсутні об'єктивні дані, на підставі яких можна провести оцінку. Це особливо стосується сфери, де результати роботи працівника важко виміряти або документувати.

- Попередні стереотипи та прийняття рішень на підставі попереднього досвіду: Іноді оцінювачі можуть використовувати попередні стереотипи або приймати рішення на підставі попереднього досвіду, а не на підставі поточних досягнень працівника.

- Суб'єктивне розуміння критеріїв: Різне розуміння критеріїв оцінки може призвести до того, що різні оцінювачі будуть визначати одні й ті самі результати різними частинами.

– Неякісне визначення очікуваних результатів: Інколи очікувані результати та завдання не визначені достатньо чітко, що ускладнює об'єктивну оцінку.

– Відсутність зворотного зв'язку та корекції: Якщо немає можливості отримати зворотний зв'язок та внести корекції в систему оцінки, недоліки в об'єктивності можуть залишатися невиправленими.

Визначення оцінки більш об'єктивною є важливим кроком для покращення результативності та розвитку персоналу на підприємстві.

Проблема «Відсутності зворотного зв'язку» в системі оцінки персоналу на ПАТ «Мотор Січ» відображається у відсутності ефективного механізму обміну інформацією між оцінювачами та працівниками, що оцінюються. Ця проблема може призвести до ряду негативних наслідків, які впливають на ефективність та мотивацію персоналу. Якщо працівники не отримують відповідного зворотного зв'язку після оцінки, вони можуть не розуміти, як поліпшити свою продуктивність та розвиток.

Детальний розгляд проблеми та її наслідків:

– Незрозумілість оцінок і критеріїв: Працівники можуть не розуміти, за якими критеріями їх оцінюють та які конкретні результати чи вчинки були враховані при оцінці. Це може викликати роздратування та незадоволеність.

– Відсутність можливості для саморозвитку: Без зворотного зв'язку працівники не отримують важливу інформацію про свої сильні та слабкі сторони, через що втрачають можливість для саморозвитку та удосконалення професійних навичок.

– Незадоволеність працівників: Якщо працівники не мають можливості висловити свою точку зору, вони можуть відчувати себе не почутими та неважливими для організації, що може призвести до низької мотивації та низької робочої продуктивності.

– Втрата цінної інформації: Пропускаючи зворотний зв'язок, організація може втратити важливу інформацію про проблеми та можливості у своїх процесах та управлінні персоналом.

Забезпечення належного зворотного зв'язку може покращити ефективність системи оцінки персоналу та підвищити мотивацію та задоволеність працівників на підприємстві.

«Недостатній розвиток персоналу» - це ще одна важлива проблема, яка може виникати в системі оцінки персоналу на ПАТ «Мотор Січ». Ця проблема вказує на те, що підприємство може не надавати працівникам достатніх можливостей для навчання, професійного розвитку та кар'єрного зростання. Якщо система оцінки не спрямована на розвиток та підвищення кваліфікації працівників, це може призвести до втрати цінних кадрів та зниження ефективності організації.

Детальний розгляд проблеми та її наслідків:

– Відсутність навчальних програм: Якщо на підприємстві відсутні навчальні програми або тренінги, працівники можуть не мати можливості оновлювати свої навички та знання.

– Спад якості роботи: Відсутність можливостей для професійного розвитку може призвести до зниження якості виконаної роботи та втрати конкурентних переваг.

– Можливий відтік талановитих співробітників: Якщо персонал не бачить перспективи для власного росту на підприємстві, вони можуть шукати інші місця для розвитку своєї кар'єри.

– Втрата конкурентоспроможності: Недостатній розвиток персоналу може призвести до втрати конкурентоспроможності підприємства на ринку, оскільки навички та знання швидко старіють.

– Зниження мотивації працівників: Професійний розвиток і кар'єрні можливості є важливими джерелами мотивації для працівників. Їх відсутність може призвести до втрати інтересу та мотивації.

Вирішення проблеми «Недостатнього розвитку персоналу» може покращити якість роботи підприємства та сприяти більш успішному конкуруванню на ринку.

«Відсутність співробітництва між відділами» – це ще одна серйозна проблема, яка може виникати в системі оцінки персоналу на ПАТ «Мотор Січ». Ця проблема вказує на те, що різні відділи або підрозділи підприємства не співпрацюють ефективно або навіть можуть конфліктувати один з одним. Якщо різні відділи на підприємстві мають різні системи оцінки або не співпрацюють у процесі оцінки персоналу, це може призвести до непорозумінь та конфліктів.

Детальний розгляд проблеми та її наслідків:

– Зниження продуктивності: Відсутність співробітництва між відділами може призводити до зниження продуктивності роботи всього підприємства, оскільки важко досягти спільних цілей.

– Повторювана робота: Різні відділи можуть витратити зусилля та ресурси на повторювану роботу, оскільки вони не діляться інформацією та ресурсами.

– Конфлікти та напруженість: Не співробітництво може призвести до конфліктів та напруженості між відділами, що негативно позначається на атмосфері на підприємстві.

– Втрати можливостей: Відсутність співпраці може призвести до втрати можливостей для підприємства на ринку, оскільки інновації та розвиток часто відбуваються завдяки спільним зусиллям.

– Неефективне використання ресурсів: Ресурси, такі як людські та фінансові, можуть бути витрачені неефективно через відсутність співпраці між відділами.

Вирішення проблеми «Відсутність співробітництва між відділами» може покращити ефективність роботи ПАТ «Мотор Січ» та сприяти досягненню більшого успіху на ринку зовнішньоекономічної діяльності.

«Недоцільність критеріїв оцінки» – це проблема, яка може виникати в системі оцінки персоналу на ПАТ «Мотор Січ». Ця проблема вказує на те, що використовувані критерії та параметри для оцінки працівників можуть бути несистематичними, недоцільними або не відображати дійсний внесок

працівників у розвиток підприємства. Якщо критерії оцінки не відображають реальних вимог та цілей підприємства, система може бути неефективною.

Детальний розгляд проблеми та її наслідків:

– Несправедливість оцінки: Недоцільні критерії можуть призводити до несправедливого оцінювання працівників, де деякі з них можуть бути переоцінені, а інші недооцінені, що може викликати незадоволення серед колективу.

– Втрата мотивації: Якщо працівники відчують, що критерії оцінки не відображають їхній внесок у роботу, це може призвести до втрати мотивації та бажання працювати ефективно.

– Недоцільне розподіл ресурсів: На основі недоцільних критеріїв можуть бути прийняті рішення щодо розподілу нагород, бонусів чи просування, які не відображають дійсність та потреби підприємства.

– Стрес та конфлікти: Несправедливість у системі оцінки може призвести до стресу серед працівників та виникнення конфліктів на робочому місці.

– Втрата талановитих працівників: Якщо талановиті працівники відчують, що їхні досягнення не враховуються, вони можуть шукати інші місця працевлаштування.

Вирішення цієї проблеми може сприяти покращенню системи оцінки персоналу на ПАТ «Мотор Січ» та сприяти більш ефективній та об'єктивній роботі підприємства.

«Недостатня автоматизація процесу оцінки» є ще однією проблемою, яка може виникати у системі оцінки персоналу на ПАТ «Мотор Січ». Ця проблема вказує на те, що процес оцінки персоналу не використовує сучасні технології та програмні засоби для автоматизації та полегшення оцінки працівників. Якщо оцінка персоналу виконується вручну без використання сучасних інструментів та програмного забезпечення, це може бути часо та ресурсозатратним процесом.

Детальний розгляд проблеми та її можливих наслідків:

- Часові витрати: Недостатня автоматизація може вимагати багато часу на обробку даних та підготовку оцінок, що може затримати процес оцінки.
- Помилки та неточності: Ручний процес оцінки може бути схильним до помилок та неточностей у внесенні даних, що може вплинути на об'єктивність результатів.
- Суб'єктивність: Відсутність автоматизації може підвищити ступінь суб'єктивності у процесі оцінки, оскільки рішення можуть залежати від особистих думок та поглядів оцінюючого.
- Втрата даних: Ручний процес оцінки може призвести до втрати або неправильного збереження даних, що важливі для аналізу результатів.
- Важкість аналізу: Обробка та аналіз великих обсягів даних без автоматизації може бути важкою та незручною задачею.

Автоматизація процесу оцінки персоналу може покращити об'єктивність, ефективність та точність системи оцінки на підприємстві.

«Відсутність мотивації до покращення» – це ще одна важлива проблема, яка може виникнути в системі оцінки персоналу на ПАТ «Мотор Січ». Ця проблема вказує на те, що працівники можуть не бачити стимулу для покращення своєї роботи та професійного зростання через недостатню чіткість та ефективність системи мотивації. Якщо працівники не бачать зв'язку між результатами оцінки та нагородами чи можливостями кар'єрного росту, вони можуть втратити мотивацію до покращення своєї продуктивності.

Детальний розгляд проблеми та її можливих наслідків:

- Зниження продуктивності: Якщо працівники не мають належного стимулу до покращення, це може призвести до зниження їхньої продуктивності та ефективності на робочому місці.
- Втрата талановитих кадрів: Талановиті працівники можуть бути менш схильними залишатися на підприємстві, якщо вони не бачать можливостей для професійного зростання та розвитку.
- Несприятлива робоча атмосфера: Відсутність мотивації може призвести до негативної робочої атмосфери та взаємин між працівниками.

– Затрати на підготовку нового персоналу: Якщо немає стимулу для покращення та розвитку існуючого персоналу, це може призвести до необхідності постійно набирати та підготовлювати нових працівників.

– Зниження конкурентоспроможності: Відсутність мотивації може вплинути на загальну конкурентоспроможність підприємства, оскільки воно може втрачати важливі ресурси та таланти.

Таблиця 3.1 – Представлення проблематики оцінки персоналу ПАТ «Мотор Січ» у форматі SWOT

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Присутність власних систем оцінок персоналу, що допомагають визначити компетентних та відданих працівників (зробити фільтрацію).</p> <p>2. Наявність можливостей щодо внутрішнього професійного росту та підвищення кваліфікації співробітників.</p>	<p>1. Недостатня об'єктивність оцінки, яка може призводити до несправедливих результатів та недовіри з боку працівників.</p> <p>2. Відсутність достатнього зворотного зв'язку із працівниками щодо їхньої продуктивності та можливостей для саморозвитку.</p> <p>3. Недостатня організація процесів розвитку персоналу та недооцінка важливості професійного навчання.</p>
Зовнішні можливості (Opportunities)	Зовнішні загрози (Threats)
<p>1. Впровадження сучасних методів оцінки персоналу, що може покращити об'єктивність та ефективність персоналу.</p> <p>2. Розширення співпраці зі спеціалізованими компаніями для вдосконалення системи оцінки.</p>	<p>1. Конкуренція на ринку праці та можливість втрати ключових кадрів в разі незадоволення оцінкою.</p> <p>2. Зміни у законодавстві або галузевих стандартах, які можуть вимагати оновлення правил(стандартів) та рівнів кваліфікації при наймі або підвищенні працівників, що на пряму пов'язано із системою оцінки, та її оптимізацією.</p>

Опис проблематики у вигляді SWOT (табл. 3.1), дає зрозуміти що у сфері оцінки персоналу підприємство вже має сильні сторони – наявність поточної системи оцінювання.

Слід визначити можливі наслідки для слабких сторін та загроз (табл. 3.1):

1) Недостатня об'єктивність оцінки може мати наступні наслідки для підприємства:

– Перша сторона необ'єктивності оцінки – втрата цінних кадрів. Недосконалість системи оцінювання може призвести до недооцінення працівників, серед яких можуть бути дійсно цінні кадри. Такий працівник у свою чергу буде обурений, оскільки знає свій справжній рівень кваліфікації та навичок. Як висновок – це втрата цінних кадрів.

– Друга сторона – переоцінка. Багата кількість людей може справити враження (особливо при наймі). Як наслідок – слабкі кадри, які знижують загальну ефективність підприємства.

2) Відсутність ефективного зворотного зв'язку із працівниками щодо їхньої продуктивності та можливостей для саморозвитку може мати наступні наслідки:

– Зниження мотивації працівників: Коли працівники не отримують зворотного зв'язку щодо своєї продуктивності та можливостей для розвитку, вони можуть втрачати мотивацію до покращення своєї роботи. Відчуття, що їхні зусилля не враховуються, може призвести до апатії та зниження виробничої активності.

– Втрата талановитих кадрів: Якщо працівники не отримують можливості для саморозвитку і росту, особливо в компаніях, де розвиток та навчання важливі, це може спричинити втрату талановитих співробітників, які шукають компанії, де їхні професійні потреби задовольняються краще.

– Збільшення кількості помилок: Без зворотного зв'язку працівники можуть не знати про свої помилки або недоліки у виконанні роботи, що може призвести до їхнього повторення. Це може вплинути на якість продукції або надання послуг.

– Погіршення відносин в колективі: Пропущена можливість комунікації та обговорення результатів роботи може призвести до напруги та незадоволення серед працівників. Це може вплинути на робочу атмосферу та спричинити конфлікти в колективі.

– Втрата конкурентної переваги: Якщо конкуренти надають працівникам більше можливостей для розвитку і вдосконалення, це може призвести до втрати конкурентної переваги і вплинути на ринкову позицію компанії.

– Низька ефективність та виробництво: Без зворотного зв'язку важко вдосконалювати робочі процеси та методи, що може призвести до низької ефективності та не ефективного виробництва.

3) Недостатній розвиток персоналу та недооцінка важливості професійного навчання можуть мати наступні наслідки:

– Застарілі навички: Якщо працівники не отримують можливості для професійного розвитку, їхні навички можуть застаріти і втратити актуальність в швидкозмінному сучасному світі. Це може призвести до зниження їхньої ефективності та продуктивності.

– Втрата талановитих співробітників: Професійно орієнтовані працівники, які бажають розвиватися і вдосконалювати свої навички, можуть залишити компанію, якщо вони не бачать можливостей для навчання та кар'єрного зростання.

– Зниження конкурентоспроможності: Підприємство може втратити конкурентну перевагу на ринку, якщо його працівники не вдосконалюють свої навички та не слідкують за останніми тенденціями у своїй галузі.

– Погіршення якості продукції чи послуг: Недостатньо підготовлений персонал може призвести до збільшення кількості помилок та погіршення якості продукції або послуг, що може вплинути на репутацію компанії та задоволення клієнтів.

– Втрата інновацій: Без розвинених навичок та знань працівників може бути важко впроваджувати нові технології та інновації, що може обмежити потенціал росту компанії.

– Недооцінка внутрішнього потенціалу: Компанія може не використовувати повний потенціал свого персоналу, що може призвести до втрати можливостей для покращення та інновацій.

– Зниження задоволеності працівників: Професійний розвиток та навчання можуть бути важливими чинниками для задоволеності працівників. Недооцінка цього аспекту може призвести до зниження морального духу та відсутності мотивації серед колективу.

– Зменшення внутрішньої ефективності: Без навичок та знань працівників може бути важко вдосконалювати внутрішні процеси та методи роботи, що може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства.

Отже, недостатній розвиток персоналу та недооцінка важливості професійного навчання можуть призвести до різноманітних проблем, які впливають на результати та конкурентоспроможність компанії.

4) Конкуренція на ринку праці та можливість втрати ключових кадрів в разі незадоволення оцінкою можуть мати наступні наслідки:

– Втрата талановитих працівників: У ситуації жорсткої конкуренції на ринку праці, компанія може втратити своїх найкращих співробітників, які вважають, що їм доступні кращі можливості.

– Зниження продуктивності: Втрата ключових кадрів може призвести до зниження продуктивності та збільшення навантаження на інших працівників, які залишилися.

– Збільшення витрат на пошук та найм: Якщо компанія регулярно втрачає працівників через незадоволення оцінкою, вона може змушена вкладати значні ресурси в пошук та найм нового персоналу.

– Погіршення репутації роботодавця: Негативний досвід працівників може призвести до погіршення репутації компанії як роботодавця, що може вплинути на її можливість залучати талановитих співробітників у майбутньому.

- Зростання витрат на навчання та адаптацію нових працівників: При частому втрачанні персоналу компанія може витратити більше коштів на навчання та адаптацію нових співробітників.

- Зниження стабільності: Постійна зміна складу персоналу може впливати на стабільність робочих процесів та завдати шкоду бізнесу.

Отже, конкуренція на ринку праці та можливість втрати ключових кадрів можуть покласти певний тиск на компанію і вимагають ретельного управління системою оцінки персоналу та задоволення потреб працівників.

5) Зміни у законодавстві або галузевих стандартах можуть суттєво вплинути на систему оцінки персоналу та змусити компанію оновити її та збільшити вимоги до неї. Ось деякі зміни, які можуть відбутися:

- Зміни в законодавстві щодо прав працівників: Нові закони або зміни в існуючому законодавстві можуть встановлювати нові права та захист для працівників, що може вимагати додаткового контролю та оцінки з боку компанії.

- Зміни в галузевих стандартах безпеки та якості: Якщо галузеві стандарти стосуються безпеки або якості продукції, то компанія може бути зобов'язана переглянути систему оцінки, щоб впевнитися, що працівники відповідають новим вимогам.

- Збільшення вимог до документування: Зміни в законодавстві можуть вимагати більш докладного документування процесів оцінки та роботи з персоналом. Компанія може бути змушена змінити свою систему так, щоб вона відповідала новим стандартам звітності.

- Збільшення вимог до тренінгів та навчання: Якщо нове законодавство встановлює обов'язок підвищення кваліфікації працівників у певних областях, то система оцінки може бути оновлена для врахування цих вимог та відстеження процесу навчання.

- Зміни в оподаткуванні та соціальних виплатах: Зміни в оподаткуванні можуть вплинути на систему мотивації та компенсації

працівників, і це може вимагати оновлення системи оцінки, щоб врахувати нові податкові вимоги.

Кожна слабка сторона та загроза несе у собі наслідки для підприємства, в своїй основі – це наслідки із впливом на ефективність виробництва.

3.2 Вдосконалення системи оцінки підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Вирішення проблем, розглянутих у розділі 2, допоможе не тільки покращити кадрову ситуацію підприємства, а і збільшити загальну ефективність виробництва.

Можливі шляхи виправлення «необ'єктивної оцінки»:

1) Автоматизація процесу оцінки персоналу – це впровадження спеціалізованого програмного забезпечення та інформаційних систем для об'єктивного та ефективного проведення оцінки працівників. Цей підхід має на меті зменшити суб'єктивність оцінки, підвищити точність результатів і забезпечити об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного розвитку та винагородження працівників.

Основні складові автоматизації процесу оцінки персоналу включають:

– Цифрова платформа: Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для збору, аналізу та обробки даних щодо продуктивності та компетенції працівників. Ця платформа може включати інструменти для створення і керування оцінками, анкетами для оцінювачів, зберігання даних тощо.

– Централізована база даних: Створення централізованої системи для зберігання і аналізу даних щодо працівників. Це дозволяє керівництву та кадровим службам миттєво отримувати доступ до необхідної інформації.

– Електронні анкети та оцінювачі: Застосування електронних анкет та інструментів для оцінювачів, що дозволяють введення об'єктивних оцінок та коментарів, оцінюючи різні аспекти роботи працівників, такі як компетенції, результати, виконані завдання тощо.

– Автоматизовані аналітичні засоби: Використання аналітичних інструментів для обробки даних та створення звітів та аналітики, які допомагають ідентифікувати тенденції, слабкі сторони та можливості для розвитку персоналу.

– Моніторинг та звітність: Автоматичне ведення журналів оцінок, моніторинг виконання рекомендацій та створення звітів для керівництва та кадрових служб.

– Інтеграція з іншими системами: Забезпечення інтеграції системи оцінки персоналу з іншими HR-системами, такими як системи управління навчанням, системи винагороди тощо.

Автоматизація процесу оцінки персоналу спрощує адміністрування, зменшує можливість помилок та забезпечує більш об'єктивні та консистентні результати. Вона дозволяє підприємству ефективно визначати потреби в розвитку персоналу та приймати стратегічні управлінські рішення на основі даних.

2) Забезпечення доступу оцінювачів до чітких інструкцій та навчання з оцінки працівників є критично важливим для зменшення суб'єктивності та забезпечення узгодження даних в процесі оцінки персоналу. Цей аспект можна розглядати як частину загального підходу до забезпечення об'єктивності та надійності системи оцінки.

Основні аспекти інструкцій та навчання для оцінювачів включають:

– Чіткі стандарти оцінки: Розробка інструкцій, які визначають стандарти та критерії оцінки для різних аспектів роботи працівників. Ці стандарти повинні бути специфічними, об'єктивними і легко розумітися оцінювачами.

– Навчальні матеріали: Розробка навчальних матеріалів, які допомагають оцінювачам зрозуміти процес оцінки, принципи визначення рейтингів та використання оцінок для прийняття управлінських рішень.

– Тренінги та семінари: Проведення тренінгів та семінарів для оцінювачів, де обговорюються найкращі практики оцінки, способи зменшення суб'єктивності та вироблення навичок з об'єктивної оцінки.

– Зразки оцінок: Надання прикладів оцінок для різних рівнів продуктивності та компетенції, щоб оцінювачі мали конкретний візуальний матеріал для порівняння.

– Зворотний зв'язок: Забезпечення можливості для оцінювачів отримувати зворотний зв'язок щодо їхніх оцінок, а також навчання на основі результатів оцінки для подальшого вдосконалення їхніх навичок.

– Онлайн-ресурси: Створення онлайн-ресурсів, де оцінювачі можуть звертатися для отримання додаткової інформації та підтримки.

Впровадження таких інструкцій та навчання сприяє підвищенню об'єктивності оцінки, допомагає оцінювачам краще розуміти їхню роль та відповідальність у процесі та забезпечує більш точні та надійні результати.

Практичні пропозиції щодо вирішення проблеми відсутності зворотного зв'язку:

1) Регулярні обговорення є важливою складовою системи оцінки персоналу та мотивації працівників на підприємстві. Вони допомагають підтримувати відкритий та конструктивний діалог між керівництвом і працівниками, а також вирішувати питання, що стосуються їхньої продуктивності, розвитку та задоволеності роботою.

Основні аспекти регулярних обговорень включають:

– Оцінка результатів: Під час обговорень аналізуються результати оцінки працівників, включаючи їхні досягнення та недоліки. Це допомагає визначити, де працівники відмінно впорались і де є можливості для покращення.

– Цілі та очікування: Визначення цілей та очікувань для майбутнього періоду. Це допомагає уточнити, які завдання повинні бути виконані, і встановити чіткі цілі для покращення.

- Плани дій: Розробка конкретних планів дій для досягнення визначених цілей. Це може включати в себе навчання, професійний розвиток, зміни в робочих процесах тощо.

- Обговорення труднощів: Можливість працівників обговорити будь-які труднощі, з якими вони стикаються в роботі, і знайти спільні шляхи їх вирішення.

- Зворотний зв'язок: Прийняття зворотного зв'язку від працівників щодо процесу оцінки та їхнього власного розвитку. Це може включати в себе питання та пропозиції щодо покращень у системі оцінки.

- Мотивація: Визначення можливостей для мотивації працівників і створення планів для підтримки їхнього зацікавлення та ефективності.

Регулярні обговорення допомагають створити відкритий та сприятливий робочий середовище, сприяють вирішенню проблем та покращенню продуктивності, а також сприяють більшій задоволеності працівників від їхньої роботи.

2) Анонімні анкети є важливим інструментом для збору об'єктивного фідбеку та оцінки ефективності системи оцінки персоналу на підприємстві. Вони дозволяють працівникам виразити свої думки, побоювання та пропозиції щодо оцінки та мотивації, зберігаючи при цьому анонімність.

Основні аспекти впровадження анонімних анкет включають:

- Формулювання запитань: Розробка анкети зі специфічними запитаннями щодо системи оцінки, задоволеності працівників і можливості внесення покращень.

- Анонімність: Забезпечення повної анонімності відповідей, щоб працівники мали впевненість, що їхні відгуки не будуть використовуватися проти них.

- Збір відгуків: Проведення опитувань серед всього персоналу або вибірково, залежно від обсягу та специфіки підприємства.

- Аналіз результатів: Оцінка отриманих даних та визначення основних проблем або тенденцій, що виникають із відповідей.

– План дій: Розроблення конкретного плану дій для впровадження покращень у системі оцінки, відповідно до отриманих рекомендацій.

– Зворотній зв'язок: Повідомлення працівникам про результати анонімного опитування та заходи, які будуть прийняті для покращення ситуації.

Анонімні анкети дозволяють залучити працівників до активної участі у вдосконаленні системи оцінки, забезпечуючи важливий зворотній зв'язок та сприяючи більшій об'єктивності та довірі в оцінці персоналу.

Шляхи вирішення проблеми недостатнього розвитку персоналу:

1) Створення навчальних програм є ключовим елементом у покращенні системи оцінки персоналу на підприємстві. Ця складова спрямована на підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників, щоб вони могли краще виконувати свої обов'язки та відповідати вимогам оцінки.

Основні етапи створення навчальних програм включають:

– Аналіз потреб: Визначення потреб персоналу у навчанні та розвитку. Це може включати оцінку навичок, знань та компетенцій, які потрібні для досягнення успіху в організації.

– Планування програми: Розроблення докладного плану навчання, включаючи зміст курсів, методи навчання, тривалість, розклад та ресурси.

– Розробка матеріалів: Створення навчальних матеріалів, які відповідають меті та цілям програми. Це може бути навчальні посібники, відеоуроки, онлайн-курси тощо.

– Проведення навчання: Організація навчальних заходів, на яких працівники отримують нові знання та навички. Це може бути внутрішнім навчанням, тренінгами, вебінарами або залученням зовнішніх експертів.

– Оцінка результатів: Перевірка ефективності навчання через тести, практичні завдання або інші методи оцінки. Це допомагає визначити, наскільки працівники засвоїли матеріал та як це впливає на їхню продуктивність.

– Коригування програми: На основі результатів оцінки внести корективи до навчальної програми для її подальшого вдосконалення.

Створення навчальних програм допомагає підприємству підвищити кваліфікацію свого персоналу, що в свою чергу може позитивно вплинути на результативність та оцінку працівників. Крім того, це може сприяти збереженню ключових кадрів і підготовці наступного покоління лідерів в організації.

2) Впровадження менторської програми може бути корисним елементом у покращенні системи оцінки персоналу на підприємстві, особливо коли розглядаються питання розвитку та підвищення продуктивності працівників. Менторство полягає в тому, що досвідчений співробітник (ментор) надає підтримку, керівництво та поради менш досвідченому співробітнику (менті) з метою покращення його навичок і професійного зростання.

Основні переваги впровадження менторської програми в систему оцінки персоналу:

- Збільшення професійного розвитку: Ментори можуть допомогти підлеглим розвивати свої навички та знання, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність та можливості для покращення.
- Покращення оцінки працівників: Ментори можуть допомогти оцінювачам (наприклад, керівникам відділу) зібрати більше об'єктивної та деталізованої інформації про розвиток працівників.
- Сприяння внутрішньому зростанню: Менторська програма може сприяти росту кадрів всередині організації, дозволяючи співробітникам розвиватися та готуватися до відповідальних посад.
- Покращення комунікації: Взаємодія між менторами та ментором сприяє покращенню комунікації всередині команди та сприяє розумінню очікувань щодо роботи та розвитку.
- Збереження та мотивація персоналу: Завдяки підтримці та розвитку, які надає ментор, працівники можуть бути більш задоволені своєю роботою та більше мотивовані до досягнення результатів.

Щоб впровадити менторську програму, організація повинна визначити чіткі цілі та завдання програми, вибрати досвідчених співробітників, які

стануть менторами, і розробити систему взаємодії між менторами та підлеглими. Також важливо встановити механізми оцінки ефективності менторської програми, щоб впевнитися, що вона відповідає поставленим цілям.

Загроза конкурентного ринку праці має наступні профілактичні пропозиції:

1) Зміни в заробітній платі і системі мотивації:

– Аналіз ринку праці: Проведення глибокого аналізу ринку праці для визначення актуальних ставок оплати праці для ключових працівників. Цей аналіз включатиме огляд заробітних плат на конкуруючих підприємствах у схожій галузі.

– Розробка системи бонусів: Створення мотиваційних програм та бонусних систем, які стимулюватимуть ключових працівників до досягнення високих результатів. Це може включати фінансові бонуси за досягнення цілей, премії за виняткові досягнення, а також можливості для зростання заробітної плати на основі продуктивності.

– Збереження та мотивація ключового персоналу: Підвищення зарплати та надання бонусів для ключових працівників сприятиме їхньому збереженню в організації і підвищить їхню мотивацію до досягнення високих результатів.

– Відстеження результатів: Важливо створити систему моніторингу та відстеження результатів ефективності нової системи мотивації та заробітної плати. Це дозволить оцінити, наскільки вона впливає на продуктивність та задоволеність працівників і, за необхідності, внести корективи.

2) Проактивний пошук:

– Проактивний пошук та набір персоналу: Розробка та впровадження системи проактивного пошуку та набору нових працівників, особливо тих, які відповідають ключовим позиціям. Це включає в себе пошук талановитих кандидатів на ринку праці та встановлення контактів з ними, навіть якщо вакансії на даний момент не відкриті. Такий проактивний підхід дозволяє забезпечити наявність висококваліфікованого персоналу, коли це необхідно.

– Співпраця з університетами та навчальними закладами: Розвиток партнерств із вищими навчальними закладами та університетами для залучення молодих фахівців із високим потенціалом і мотивацією. Це може включати програми стажування, спільні проекти та лекції для студентів, які спрямовані на залучення талановитої молоді до компанії.

– Розвиток бази даних кандидатів: Створення та підтримка бази даних потенційних кандидатів, яка допомагатиме швидко знайти відповідних працівників у разі вакансій або росту компанії.

– Аналіз довгострокових потреб: Оцінка довгострокових потреб компанії у персоналі та розробка стратегій пошуку та розвитку талановитого персоналу, що відповідає майбутнім вимогам організації.

Особливу увагу слід приділити змінам законодавства та галузевим стандартам. Вирішення цієї проблеми полягає у постійному вдосконаленні:

– Навчання та розвиток персоналу: Постійне навчання та розвиток працівників, включаючи тренінги, семінари, онлайн-курси, які сприяють підвищенню кваліфікації та розвитку необхідних навичок. Компанія може створити власні програми навчання або співпрацювати з навчальними установами та тренерами.

– Впровадження кращих практик: Аналізування та впровадження кращих практик у сфері оцінки та управління персоналом, зокрема шляхом вивчення досвіду інших успішних компаній у цій галузі.

– Застосування інноваційних методів: Використання новітніх технологій та методів для поліпшення системи оцінки персоналу. Це може включати в себе впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесу оцінки, використання аналітики даних та інше.

– Постійний моніторинг та оцінка системи: Регулярний моніторинг та аналіз ефективності системи оцінки персоналу з метою виявлення слабких місць та можливостей для її вдосконалення.

– Залучення працівників до удосконалення: Сприяння активній участі працівників у процесі удосконалення системи оцінки та збору їхнього фідбеку та пропозицій щодо поліпшення процесу.

– Експерименти та тестування нових методів: Проведення експериментів та тестування нових методів оцінки та мотивації персоналу з метою знаходження найбільш ефективних підходів.

– Створення команди для вдосконалення: Формування спеціалізованої команди або відділу, відповідального за постійне вдосконалення системи оцінки персоналу та реалізацію вдосконалень.

Як додатковий спосіб вирішення проблем, слід розглянути повну заміну існуючої системи оцінки на підприємстві. Існують різні моделі оцінки персоналу, і вони можуть варіюватися в залежності від галузі, країни, організаційної культури та багатьох інших чинників. Ось декілька популярних моделей оцінки персоналу:

1) Японська модель (Japanese Model): Ця модель наголошує на груповому підході та колективному рішенні. Вона сприяє розвитку командного духу та співпраці серед працівників. Оцінка виконується не лише керівниками, але й співробітниками, які взаємодіють з оцінюваним працівником.

Як модель управління персоналом, передбачає:

– Орієнтація на ефективному використанні людського фактора в управлінні.

– Орієнтація на довгостроковий найм.

– Стимулювання через матеріальні та морально-психологічні фактори.

– Наявність системи інтеграції персоналу.

– Поетапне просування по кар'єрним сходам.

– Оцінка ефективності передбачає комплексний підхід.

– Ротація кадрів по горизонталі.

– Зосередження уваги на груповій роботі.

– Універсальність кадрів(можливість швидко замінити працівника).

- Універсальна підготовка кадрів.
- Постійне навчання та перепідготовка.
- Налагоджена система комунікації та обміну інформацією.
- Прийняття рішень відбувається у груповому/консультативному форматі.

2) Американська модель (American Model): Ця модель часто базується на індивідуальних показниках та досягненнях. Процес оцінки може включати в себе використання цілей, ключових показників ефективності (КПІ) та щорічних оглядів.

Американська модель управління персоналом має наступні властивості:

- Спеціалізована діяльність підприємства.
- Індивідуальний підхід щодо прийняття рішень, без колективних думок.
- Кожен працівник несе за себе відповідальність.
- Короткий термін найму.
- Швидке просування по кар'єрним сходам. Швидка оцінка діяльності.
- На першому місці професіоналізм та навички, а не людський фактор.
- Оплата праці проводиться відповідно до індивідуальних досягнень кожного працівника.

3) Європейська модель (European Model): Ця модель спрямована на баланс між індивідуальними та колективними результатами. Вона часто включає в себе оцінку здібностей та потенціалу працівника, а не лише досягнень.

Європейська система управління персоналу має свої характеристики та особливості, які можна виокремити:

- Акцент на балансі між індивідуальним та колективним: Європейська система надає значення як індивідуальним досягненням, так і

колективним результатам. Баланс між цими аспектами вважається важливим для створення стабільної та продуктивної робочої обстановки.

– Акцент на соціальних питаннях: Європейська система оцінки персоналу часто включає в себе оцінку соціальних аспектів роботи, таких як відносини зі співробітниками, етика, рівність та відповідальність перед спільністю.

– Зорієнтована на потенціал та розвиток: Важливою характеристикою європейської системи є визнання важливості потенціалу працівника та можливостей для їхнього розвитку. Оцінка включає в себе не лише минулі досягнення, але й потенціал для майбутньої роботи.

– Залучення робітників до процесу прийняття рішень: Європейська система сприяє активному включенню працівників у прийняття рішень, особливо в питаннях, які стосуються їхньої роботи та умов праці.

– Акцент на балансі роботи та особистого життя: Забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників вважається важливим аспектом європейської системи. Це може включати в себе гнучкий робочий графік та можливість дистанційної роботи.

– Соціальна відповідальність підприємства: Європейські компанії часто надають значення соціальній відповідальності та сталим практикам в бізнесі, включаючи сталий розвиток та екологічну відповідальність.

– Культурна різноманітність: З урахуванням різноманітності культур у різних країнах Європи, системи оцінки персоналу можуть варіюватися в залежності від національних традицій та цінностей.

Ці характеристики роблять європейську систему управління персоналом відмінною від інших та відповідають соціокультурним особливостям країн Європи.

4) Китайська модель (Chinese Model): В Китаї оцінка персоналу часто базується на лояльності та культурному підході. Важливу роль відіграє відносини між працівником і керівником.

Китайська модель оцінки та управління персоналом відрізняється від заходів моделі США або європейської моделі. Вона враховує особливості китайської культури, історії та соціально-економічних умов. Основні риси китайської моделі включають:

- Груповий підхід: В Китаї віддається велике значення колективізму. Модель оцінки персоналу акцентує на колективних досягненнях та взаємній підтримці. Оцінка може враховувати вклад працівника в успіх команди або підрозділу.

- Лояльність до підприємства: Важливим аспектом китайської моделі є лояльність працівників до підприємства. Компанії можуть надавати різні ініціативи та переваги для збереження та залучення висококваліфікованих працівників.

- Великий обсяг робочого часу: В Китаї довгий робочий день є досить загальним. Працівники можуть очікувати, що довгий час на роботі буде сприяти їхньому кар'єрному зростанню та успіху.

- Культурна чутливість: Китайська модель враховує значення культурних аспектів у взаємодії з працівниками. Це може включати в себе традиції, релігійні вірування та етичні норми.

- Система оцінки: Китайська система оцінки персоналу може бути більш ієрархічною та централізованою, з більшим акцентом на виконання вимог керівництва.

- Навчання та розвиток: Розвиток працівників та навчання можуть бути частиною китайської моделі. Компанії можуть інвестувати у навчання свого персоналу та розвиток їхніх навичок.

- Конкуренція: Китайська модель також може бути високо конкурентною, з великим тиском на досягнення цілей та вищі стандарти продуктивності.

Важливо відзначити, що китайська модель оцінки персоналу може різнитися в залежності від типу підприємства (державне чи приватне), галузі та

інших факторів. Вона відображає унікальні аспекти китайської культури та бізнес-середовища.

5) Індійська модель (Indian Model): В Індії оцінка персоналу може включати в себе врахування діяльності на благо громади та соціальної відповідальності.

Індійська модель оцінки персоналу враховує специфіку індійського бізнес-середовища, культури та соціальних аспектів. Основні риси індійської моделі оцінки персоналу включають:

– Вага освіти: В індійському суспільстві освіта має велике значення. Отже, рівень освіти та кваліфікація працівників може бути ключовими критеріями в оцінці та при наймі.

– Кар'єрний зріст: Багато індійських працівників ставлять перед собою амбітні кар'єрні цілі. Оцінка може враховувати потенціал для подальшого зростання та розвитку працівника.

– Соціальний статус: В індійському суспільстві соціальний статус може впливати на кар'єрний шлях працівника. Це може впливати на оцінку та можливості для росту.

– Комунікабельність: Здатність працювати в команді та взаємодіяти з колегами має велике значення в індійській моделі. Оцінка може враховувати навички спілкування та співпраці.

– Довгострокова перспектива: Індійські компанії можуть бути націлені на довгостроковий успіх, тому оцінка може орієнтуватися на досягнення цілей та результати в довгостроковій перспективі.

– Декілька мов: Індія має багато мов та культурних різниць. Оцінка може враховувати мовні та культурні аспекти у взаємодії з працівниками.

– Різні галузі: Індія має різноманітні галузі, включаючи ІТ, фармацевтику, автомобільну промисловість тощо. Модель оцінки може варіюватися залежно від галузі.

– Система «гуртування»: В індійській культурі спілкування та стосунки грають важливу роль. Оцінка може враховувати спроможність працівника до взаємодії та побудови відносин в колективі.

Ці аспекти демонструють унікальність індійської моделі оцінки персоналу, яка враховує культурні, соціальні та економічні особливості Індії.

б) Глобальна модель (Global Model): Багато міжнародних компаній використовують глобальні стандарти оцінки персоналу, які враховують різноманітні культурні та місцеві особливості.

Глобальна модель оцінки персоналу може включати певні загальні підходи та стандарти, які використовуються на міжнародному рівні у багатьох компаніях та галузях. Основні характеристики глобальної моделі оцінки персоналу включають:

– Уніфікований підхід: Глобальна модель може мати уніфікований підхід до оцінки, що передбачає загальні критерії та методологію, які застосовуються у всіх філіях компанії по всьому світу.

– Стандартизовані критерії: Оцінка може базуватися на стандартизованих критеріях та ключових показниках продуктивності, які використовуються однаково в усіх локаціях.

– Міжнародна комунікація: Глобальна модель може включати системи зворотного зв'язку та комунікації, які дозволяють працівникам отримувати інформацію та взаємодіяти зі своїми керівниками та колегами в різних країнах.

– Культурна адаптація: Модель може бути адаптованою до культурних особливостей різних країн та регіонів. Наприклад, враховуючи різницю в підходах до керівництва та мотивації працівників.

– Мультинаціональні команди: Глобальна модель може сприяти роботі мультинаціональних команд та оцінці внеску працівників у міжнародних проектах.

– Міжнародна мобільність: Враховує можливість переміщення працівників між різними локаціями компанії та надає можливість оцінювати їхню продуктивність на різних посадах та в кількох країнах.

– Підвищення конкурентоспроможності: Глобальна модель сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку шляхом забезпечення високого рівня продуктивності та розвитку персоналу.

Глобальна модель оцінки персоналу дозволяє компаніям здійснювати уніфікований підхід до управління та розвитку персоналу в умовах глобалізації та міжнародного бізнесу.

Це лише декілька прикладів моделей оцінки персоналу, і багато організацій можуть створювати власні, комбінуючи різні підходи. Вибір конкретної моделі залежить від цілей, цінностей та потреб організації.

Враховуючи особливості усіх моделей управління персоналом, до складу яких входять і системи оцінки, на думку автора, підприємство ПАТ «Мотор Січ» для запозичення може розглянути Японську систему управління. Для цього є наступні причини:

1) Японська модель звертає особливу увагу на колективну працю. Оскільки ПАТ «Мотор Січ» відноситься до великої промисловості, підприємство залежить від налагодженої структури виробництва, що не можливо без стабільної та продуктивної командної роботи. В свою чергу це запобігає багатьом виробничим проблемам та проблемам із персоналом. Це дає змогу швидко вирішувати виробничі проблеми, оскільки кожна людина може внести свій вклад та висловити свою думку щодо вирішення проблеми.

2) Постійне навчання та орієнтація на довгостроковий найм. Ці фактори дають працівникам зрозуміти наявність великих можливостей для розвитку та підвищення. Постійне навчання та перепідготовка також впливає на систему оцінки персоналом оскільки оцінюючий персонал також буде підвищувати власну кваліфікацію, що поступово збільшить об'єктивність оцінки та її фактичну користь.

3) Налагоджена система комунікації дуже важлива для великих підприємств. Вона дає змогу швидко вирішувати питання та дає впевненість новим кадрам у підтримці. Також система комунікації дає працівника більше розуміння загальних та ситуативних процесів, що у подальшому дає змогу робити більш досконалу оцінки як власної так і загальної продуктивності, робити удосконалення відповідно до отриманих даних.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження матеріалу та написання дипломної роботи дозволяють підсумувати та узагальнити теоретичну інформацію, та навести практичні поради щодо підвищення ефективності системи оцінки персоналу на підприємстві ПАТ «Мотор Січ».

Головним активом кожного підприємства є його персонал, ПАТ «Мотор Січ» не став винятком. Чим якісніше цей актив, тим більша загальна ефективність підприємства. Досягти цієї якості дозволяє система оцінювання персоналу як при наймі, так і впродовж всього робочого життя працівника. Система оцінки персоналу допомагає підприємству знайти недоліки у системі управління персоналом і допомогти працівникам пристосуватись та покращити своє положення на підприємстві.

У ході дипломної роботи було виконано наступні завдання:

- 1) Розглянуто сучасні системи оцінок персоналу.
- 2) Вивчено загальну інформацію про підприємство Мотор Січ.
- 3) Проаналізовано поточну систему оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві.
- 4) Розроблено рекомендаційні заходи щодо покращення системи оцінки персоналу.

Аналізуючи стан системи оцінки персоналу на ПАТ «Мотор Січ», можна виділити кілька слабких сторін, таких як недостатня об'єктивність оцінки, відсутність зворотного зв'язку із працівниками, недостатність організації процесів розвитку персоналу та інші. Ці проблеми можуть впливати на ефективність роботи персоналу та загрожувати досягненню стратегічних цілей компанії.

Для вирішення цих проблем та покращення системи оцінки персоналу на ПАТ «Мотор Січ» можна рекомендувати наступні базові заходи:

– Вдосконалення процедур оцінки: Впровадження більш об'єктивних методів та критеріїв оцінки, які враховують реальний внесок працівників у досягнення стратегічних цілей компанії.

– Зворотний зв'язок із працівниками: Забезпечення системи зворотного зв'язку, де працівники мають можливість обговорити свої результати та отримувати конструктивний фідбек щодо свого розвитку.

– Професійний розвиток: Розробка та впровадження програм професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб вони були готові до викликів сучасного ринку.

– Мотиваційні ключі: Визначення мотиваційних ключів для привертання та утримання ключових кадрів, що включає в себе не лише фінансові стимули, але й можливості для розвитку та кар'єрного зростання.

– Автоматизація процесу оцінки: Використання сучасних інформаційних систем та програм для автоматизації процесу оцінки, що допоможе знизити суб'єктивність та підвищити ефективність.

– Постійне вдосконалення: Забезпечення постійного вдосконалення системи оцінки персоналу на основі аналізу результатів та відгуків працівників.

Вирішення цих проблем та впровадження запропонованих рекомендацій може сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» в сучасному бізнес-середовищі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом, навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 468 с.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом, навч.посібник Київ: «Кондр», 2015. 308 с.
3. Грیشнова, О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності, Київ: КНЕУ, 2010. 42 – 50 с.
4. Данилюк, І.О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства *Вісник економічної науки України*, Хмельницький: ХНУ, 2014. с. 50 – 52.
5. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації *Україна: аспекти праці*. 2010. С. 29 – 35.
6. Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, Київ: 2007. 720 с.
7. Глухов В.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ.: 2013. 568с.
8. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. 3-те вид., перероб. і доп. Київ.: Знання-Прес, 2012. 742с.
9. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 337 с.
10. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2014. 398 с.
11. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
12. Як правильно провести оцінку персоналу. URL: <https://performia.com.ua/ua/kak-pravilno-provesti-otsenku-personala> (дата звернення 09.09.2023)
13. Примак Т.О. Економіка підприємств: навчальний посібник. Київ.: КНЕУ, 2009. 365с.

14. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навчальний посібник: пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим. Київ.:Либідь, 2007. 468с.
15. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. Посібник Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
16. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Київ: МАУП, 2004. 368 с.
17. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com/ukr/> (дата звернення 12.09.2023)
18. Офіційна сторінка ПАТ «Мотор Січ» на Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Мотор_Січ (дата звернення 12.09.2023)
19. Досьє компанії ПАТ «Мотор Січ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14307794/ (дата звернення 12.09.2023)
20. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
21. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 432 с.
22. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 337 с.
23. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 2011. 542с.
24. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 351 с.
25. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник Київ: Либідь, 2008. 448 с.
26. Сучасні методи оцінки персоналу. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10385/1/Morden%20methods%20of%20evaluation%20personnel.pdf> (дата звернення 09.09.2023)

27. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> (дата звернення 10.09.2023)
28. Лямець В.І., Тевяшев А.Д. Системний аналіз. Харків: ХНУРЕ, 2004. 448 с.
29. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2010. С. 188-193.
30. В. Мочерний Економічна енциклопедія Київ : „Академія”, 2010. 864 с
31. Н. Г. Георгіаді Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Львів : «Львів. політехніка», 2009. с. 226–235
32. О. Є. Кузьмін, Менеджмент: навч. Посібник Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. 240 с.
33. О. О. Морушко Кадровий менеджмент: навч. посіб. Львів: Нац. ун-т «Львів. політехніка». 2014. 173 с.
34. А. Г. Чубенко, М. В. Лошицький, Критерії професійної належності та відповідності: Термінологічний словник, Київ : Ваіте, 2018. С. 378.
35. Свидрук І.І., Організаційна поведінка: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
36. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для оцінки персоналу ПАТ Мотор Січ

Інформація про працівника

ПІБ: _____

Посада: _____

Підрозділ: _____

Стаж роботи на підприємстві: _____

Освіта: _____

Примітки:

Оцінка працівника здійснюється за п'ятибальною шкалою:

- 5 - відмінно;
- 4 - добре;
- 3 - задовільно;
- 2 - незадовільно;
- 1 - дуже погано.

Оцінка працівника за кожним критерієм здійснюється на основі інформації, отриманої від керівника працівника, його колег, а також від самого працівника.

Результати оцінки працівника є конфіденційними та не підлягають розголошенню.

Оцінка працівника

За результатами оцінки працівнику присвоюється одна з наступних оцінок:

Позитивна – працівник відповідає вимогам посади, має перспективи кар'єрного росту.

Позитивна з рекомендацією про підвищення в посаді або кваліфікаційній категорії – працівник відповідає вимогам посади, має високі результати праці та потенціал для підвищення в посаді або кваліфікаційній категорії.

Негативна – працівник не відповідає вимогам посади, має низькі результати праці або не має потенціалу для підвищення в посаді або кваліфікаційній категорії.

Рекомендації

На підставі оцінки працівника кадрова служба може рекомендувати:

- Підвищення в посаді;
- Підвищення кваліфікаційної категорії;
- Преміювання;
- Звільнення.

Оцінка працівника за критеріями:

Знання та розуміння професійної діяльності: _____

Обізнаність із нормативно-правовою базою, що регулює діяльність підприємства: _____

Знання технології виробництва, продукції, послуг, що виробляються підприємством: _____

Знання сучасних методів і засобів праці: _____

Вміння використовувати знання та досвід у практичній діяльності: _____

Практичні навички та вміння: _____

Уміння самостійно виконувати завдання та обов'язки, передбачені посадовою інструкцією: _____

Уміння працювати в команді: _____

Уміння спілкуватися з колегами, керівництвом, клієнтами: _____

Уміння вирішувати проблеми: _____

Здатність до самостійного вирішення проблем: _____

Уміння аналізувати ситуацію та приймати ефективні рішення: _____

Уміння творчо підходити до вирішення проблем: _____

Уміння приймати відповідальність за свої рішення: _____

Творчий підхід до роботи: _____

Уміння генерувати нові ідеї та пропозиції: _____

Уміння впроваджувати інновації: _____

Уміння знаходити нестандартні рішення: _____

Відповідальність та дисципліна: _____

Виконання своїх обов'язків у строк: _____

Дотримання трудової дисципліни: _____

Відповідальність за свої дії: _____

Дата оцінки: _____

Підпис керівника: _____

Підпис працівника: _____