

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Розробка систем оцінки персоналу та управління талантами,
як прояв мотиваційної політики ТОВ «ДС Електронікс»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0510-уп-3
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Курносова О.В.

Керівник: д.е.н., доцент

Дашко І.М.

Рецензент: Завідувач кафедри економіки
Класичного приватного університету,
д.е.н., професор

Семенов А.Г.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний

Кафедра управління персоналом і маркетингу

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов

« ____ » _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

_____ Курносової Оксани Володимирівни _____

1. Тема роботи «Розробка систем оцінки персоналу та управління талантами, як прояв мотиваційної політики ТОВ «ДС Електронікс»

Керівник роботи: Дашко І.М., доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року № 967-с

2. Строк подання студентом роботи «23» листопада 2021 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані по оцінюванню персоналу і документація ТОВ «ДС Електронікс», результати власних досліджень і проведеного аналізу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність, основні задачі та методи нормування праці, розглянути функції нормування праці, визначити сучасні проблеми нормування на підприємстві, провести аналіз стану нормування на підприємстві та структури заробітної плати працівників, сформулювати шляхи удосконалення системи нормування праці.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота магістра містить рис. 16, табл. 5

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Дашко І.М., д.е.н., доцент	18.08.2021	18.08.2021
2	Дашко І.М., д.е.н., доцент	09.09.2021	09.09.2021
3	Дашко І.М., д.е.н., доцент	19.10.2021	19.10.2021

7. Дата видачі завдання 1 липня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
----------	--------------------------------------	----------------------------------	----------

1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2021 р. – 09.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2021 р. – 11.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2021 р. – 09.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2021 р. – 07.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2021 р. – 08.11.2021 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2021 р. – 22.11.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2021 р.	виконано

Студентка _____
(підпис)

О.В.Курносова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

І.М. Дашко
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А.Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 102 с., 16 рис., 8 табл., 85 джерел, 4 додатка

Об'єктом дослідження є процес оцінки та управління талантами персоналу на підприємстві ТОВ «ДС Електронікс»

Предметом дослідження є аналіз теоретичних та розробка методичних і прикладних аспектів удосконалення методів та критеріїв оцінки персоналу та управління талантами на ТОВ «ДС Електронікс».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці системи оцінки персоналу та управління талантами, як прояв мотиваційної політики підприємства. Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження: 1) розглянуто персонал, його сутність, оцінку та управління талантами як основний орієнтир; 2) розкрито підходи та методи до процедури оцінки персоналу й управління талантами; 3) досліджено оцінку персоналу та управління талантами, як важливий елемент ефективного управління в Україні; 4) проведено аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ДС Електронікс»; 5) вдосконалено методи оцінки та управління кадровим резервом; 6) запропоновано нові технології оцінювання персоналу.

Методи дослідження: логічного узагальнення, аналізу, порівняння та ін.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці рекомендацій, які становлять методичну основу для розвитку персонал-технологій стосовно оцінювання та управління персоналу у вітчизняних компаніях, їх застосування і комплексного використання.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами на ринку виробників електроніки, зокрема методика вдосконалення діяльності служби управління персоналом підприємства.

ПЕРСОНАЛ, ТАЛАНТ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, КОНСАЛТИНГ,
КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ

SUMMARY

Qualifying work of the master: 95 pages, 16 figures, 4 tables, 70 sources, 4 appendices.

The object of the study is the process of assessment and management of staff talents at the company LLC "DS Electronics"

The subject of the study is the analysis of theoretical and development of methodological and applied aspects of improving the methods and criteria of personnel evaluation and talent management at DS "Electronics".

The purpose of the master's qualification work: systematization of scientific, methodological and practical knowledge and improvement of ways to increase the efficiency of personnel evaluation at DS "Electronics".

Based on this goal, the following main research objectives were developed: 1) considered the staff, its essence, evaluation and management talents as the main reference point; 2) approaches and methods to the procedure of personnel evaluation and talent management are revealed; 3) research assessment of personnel and talent management as an important element of effective management in Ukraine; 4) The analysis of organizational and economic characteristics of LLC "DS Electronics"; 5) improved methods of assessment and management of personnel reserves; 6) new technologies of personnel evaluation are offered.

Research methods: logical generalization, method of analysis summary etc.

The scientific novelty of the study is to develop recommendations that form the methodological basis for the development of personnel technologies for the evaluation and management of personnel in domestic companies, their application and integrated use.

The results of the study can be applied by enterprises in the market of electronics manufacturers, in particular the method of improving the activities of the personnel management service of the enterprise.

STAFF, TALENT, STAFF DEVELOPMENT, CONSULTING, CAREER GROWTH, STAFF EVALUATION, MOTIVATION

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ.....	
1.1 Персонал, його оцінка та управління талантами як основні орієнтири поліпшення трудової діяльності.....	
1.2 Підходи та методи до процедури оцінки персоналу й управління талантами.....	
1.3 Оцінка персоналу та управління талантами, як важливий елемент ефективного управління в Україні	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДС ЕЛЕКТРОНІКС»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДС ЕЛЕКТРОНІКС».....	
2.2 Аналіз сучасних методів оцінки та управління талантами	
2.3 Аналіз управління талантами на базі виробництва ТОВ «ДС ЕЛЕКТРОНІКС».....	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ТАЛАНТАМИ	
3.1 Формування методів оцінки персоналу та управління кадровим резерву...	
3.2 Впровадження нової технології оцінювання персоналу.....	
Висновки до розділу 3.....	
Висновки.....	
Список використаних джерел.....	
Додатки.....	

ВСТУП

Сьогодення розвитку держави в цілому пов'язаний з необхідністю побудови та розвитку ефективної та результативної економічної системи управління персоналом в умовах обмежених фінансових ресурсів. Результат діяльності суб'єктів господарювання в економіці держави по-перше пов'язана з кадровими ресурсами, у яких є можливість вирішувати не лише виробничі проблеми сьогодення, але також безперестану рухатися до стратегічних цілей компанії. Сучасні перепони в управлінні персоналом, потребують від HR-менеджерів застосування сучасних персонал-технологій мотивації та оцінювання персоналу, які забезпечать підприємство кваліфікованими, амбітними та замотивованими кадрами, які в свою чергу стають амбасадорів компанії.

Вивченням проблем формування ефективної системи роботи з персоналом та мотивації праці у своїх працях займалися такі вчені, як М. Армстронг, Л. Балабанова, О. Бойко, О. Борисова, В. Веснін, В. Гельман, І. Дашко, І. Дуракова, А. Єгоршин, Ю. Одегов, С. Іванова, А. Кібанов, К. Лавлок, Р. Мансуров, Л. Пашук, О. Третьяк, Ф. Хміль, І. Шпекторенко, Б. Шраванті, Дж. Уїтмор та інші. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання щодо розробки системи оцінки персоналу та управління талантами, як прояв мотиваційної політики, що і обумовлює мету даного наукового дослідження.

Тематика наукових досліджень у галузі управління талантами є відносно новим напрямом та розкрита досить поверхнево, тому залишається достатньо актуальною. Теоретичним та практичним питанням управління талантами в організаціях присвячено праці вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: М. Армстронг, Л. В. Балабанова, Дж. Бурдо, А. В. Василик, Р. О. Винничук, О. А. Гавриш, М. Ефрон, Г. М. Захарчин, М. Колот, Н. Б. Кузнєцова, М. П. Лоуренс А. Е. Майклз, Д. Салліван С. Татаревська, С. Шекшня та ін. Проте багато питань

щодо управління талантами в сучасних організаціях вимагають більш поглибленого вивчення та подальших досліджень.

Ефективність управління, розвиток та організацією робочого процесу за будь-яких умов залежить від якісної системи управління персоналом, його оцінюванням та планом розвитку. Ці процеси є керованими і полягають у цілеспрямованому правильному оцінюванні існуючого персоналу, та використовувати результати оцінювання для розвитку співробітників. з використанням ефективних технологій. На сучасному етапі розвитку та реформування економічної і соціально-трудової сфер вимоги до персоналу постійно зростають. Підтримувати висококваліфікованого персонал, здатний вирішувати проблеми сучасного господарювання у кризовій ситуації, став для багатьох підприємств важко вирішуваною задачею. Великого значення набувають не тільки високі ділові якості, але й широта стратегічного мислення, підприємливість, самостійність, стресостійкість. Вищезазначене вимагає при створенні системи оцінювання персоналу враховувати всі ці якості, інакше підприємство втрачає значні фінансові ресурси на нескінченних прийомах і звільненнях співробітників, і це стає основною проблемою.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці системи оцінки персоналу та управління талантами, як прояв мотиваційної політики підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність персоналу, його сутність, оцінку та управління талантами як основний орієнтир;
- розкрити підходи та методи до процедури оцінки персоналу й управління талантами;
- дослідити оцінку персоналу та управління талантами, як важливий елемент ефективного управління в Україні;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДС

Електронікс»;

- вдосконалити методи оцінки та управління кадровим резервом;
- запропонувати нові технології оцінювання персоналу й управління талантами.

Предметом дослідження є персонал-технології, інструменти та методи оцінювання персоналу та управління талантами в сучасних організаціях.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні процеси забезпечення безпеки праці офісних працівників в сучасній організації.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії криз та антикризового управління.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-методичні матеріали кадрового діловоства, законодавство з праці, результати власних досліджень та проведеного аналізу, положення управління персоналом та економіки праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань кадрової політики, кадрової роботи, оцінки персоналу, технологій управління персоналом на сучасних підприємствах та організаціях, інтернет-джерела.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці рекомендацій, які становлять методичну основу для розвитку персонал-технологій стосовно оцінювання та управління персоналу у вітчизняних компаніях, їх застосування і комплексного використання.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що одержані результати та розроблені рекомендації, наведені в кваліфікаційній роботі магістра, можуть бути використані в роботі центрів зайнятості та компаній Запорізького регіону, зокрема є корисними як фахівцям в області психодіагностики, так і фахівцям-практикам у HR-галузі.

АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ доповідалися й обговорювалися у:

- збірнику матеріалів XVII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» за темою: «Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці» (Запоріжжя, 2021);

- у збірнику наукових праць XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» за темою: «Оцінка персоналу як складова мотивації трудової діяльності» (Запоріжжя, 2021);

- у **фаховому науково-практичному журналі «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки» за темою: « Формування ефективної системи оцінювання персоналу та корпоративної культури підприємства»** (Запоріжжя, 2021).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СИСТЕМ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Персонал: його сутність, оцінка та управління талантами як основні орієнтири поліпшення трудової діяльності

Персонал – це колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту).

Процес оцінювання персоналу – це складна менеджерська задача, яка ускладнюється різноманітністю підходів та процедур. Побудова моделі оцінки персоналу в конкретній організації має сприйматись, як відповідальний елемент HR-менеджменту. В загальному вигляді методика оцінки повинна містити наступні складові:

1. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, тобто конкретні якості людини, її трудової поведінки, вимірювані результати її праці, які будуть оцінюватись).
2. Система чітких критеріїв оцінювання, їх «відцифровка», тобто кількісне вимірювання.
3. Способи, методи і конкретні інструменти процедури оцінки.
4. Процедура оцінювання, як бізнес-процес HR-менеджменту: алгоритм процедури, місце оцінювання, хто має оцінюватись, періодичність і строки, технічні та організаційні інструменти.

Вибір методів оцінки персоналу має враховувати ефективність від їх результатів. Тут необхідно виділити два аспекти оцінки: економічний та соціальний аспекти.

Економічна ефективність від реалізації проекту з оцінювання працівників може проявлятися, наприклад, показниками зменшення плинності кадрів, оп-

тимізації кадрової структури, скороченням апарату управління, підвищенням результативності його діяльності

Соціальні ефекти від проведення оцінки персоналу можна розглядати в таких аспектах: в розвитку персоналу, мотивуючого та стимулюючого ефектів, та психологічного ефекту. До ефектів пов'язаних з розвитком персоналу можна віднести наступне:

- підвищення компетентності працівників та керівників, а також менеджерів з персоналу, які відповідають за навчання персоналу та кар'єрне зростання;

- розвиток оціночної компетентності оцінюваних, корегування їх самооцінки;

- створення сприятливих умов для самореалізації працівників. Остання позиція може бути досягнута за рахунок наступних заходів:

- розширення функціональних обов'язків працівників;

- горизонтальної ротації в межах одного й того ж самого структурного підрозділу без підвищення за посадою;

- спрямування працівника на курси підвищення рівня кваліфікації.

Мотивуючий та стимулюючий ефекти – це:

- діагностування рівня мотивації працівників на подальше навчання та розвиток;

- відкриття особистісного та ділового потенціалу усіх учасників оцінювання;

- постійне формування мотивації до підвищення кваліфікація та покращення своїх професійних навичок та компетенцій за рахунок зворотного зв'язку після оцінювання;

- формування чіткого розуміння у працівників щодо кар'єрного зростання в компанії та висвітлення перспектив і горизонтів розвитку співробітника.

Реалізація останнього ефекту, який проявляється у психологічному аспекті, полягає у розвитку лояльності та корпоративної культури в організації, завдяки висвітленню матеріальних мотиваційних заходів. Більш детально з різними видами мотивації можна ознайомитись на рис. 1.1. [86]

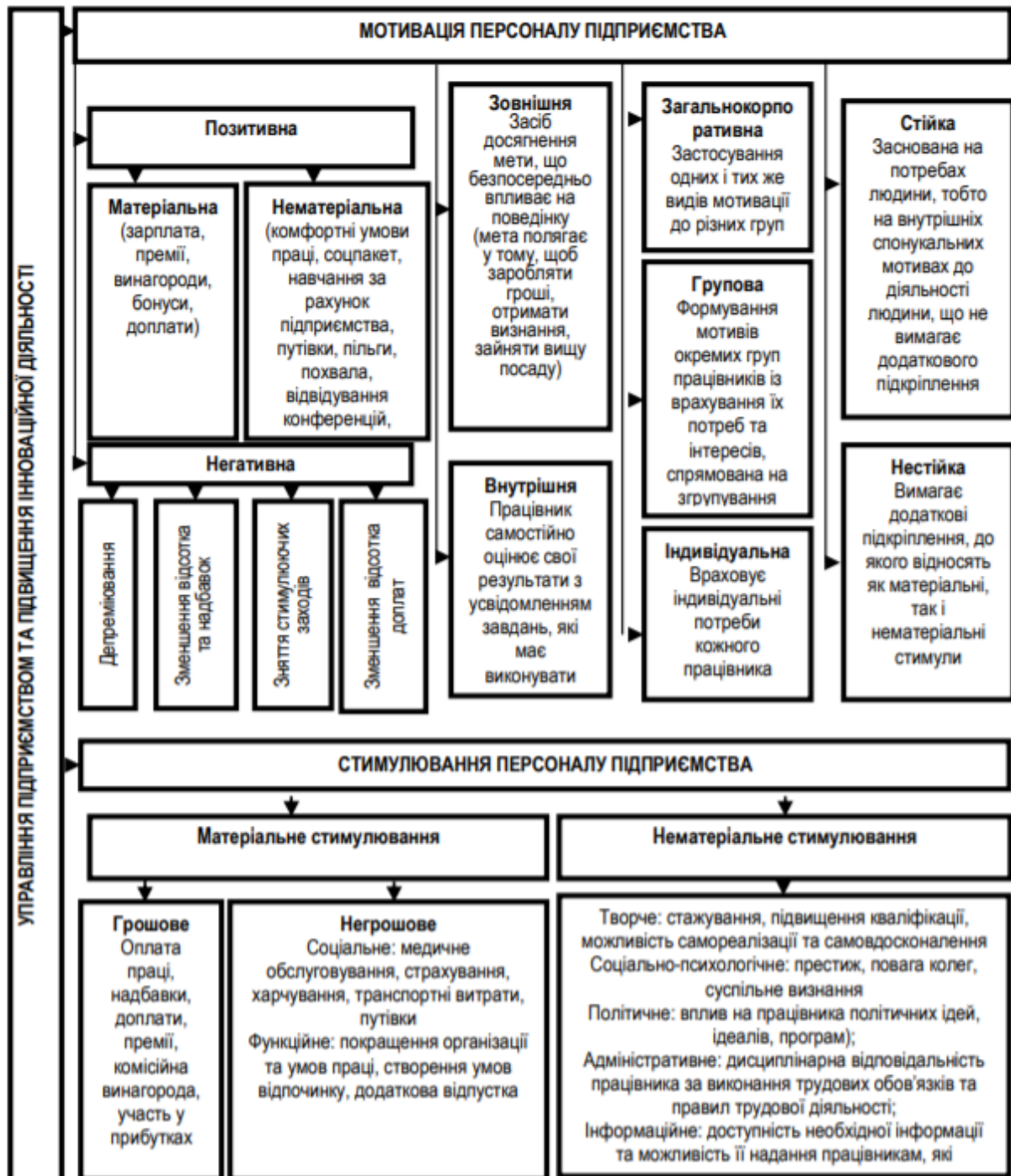


Рисунок 1.1 – Мотиви та стимули

Отже, дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводять беззаперечний факт – розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

1.2 Підходи та методи до процедури оцінки персоналу й управління талантами

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес у системі ефективного управління, який спрямований на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними вимогами, еталонами. Працівник повинен відповідати вимогам, які висуваються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці та культурою підприємства у цілому. Оцінці підлягають не лише потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетентність, а й уміння реалізувати ці можливості у процесі виконання доручених обов'язків [63]. Оцінка персоналу розглядається як елемент управління й як система атестації персоналу, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації. Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації [43]. Система оцінки персоналу повинна базуватися на принципах дієвості, тобто забезпечувати високий рівень мотивації працівників; на принципах практичності, тобто досягнення максимальної зручності для тих, хто проводить оцінку, та для тих, хто підлягає оцінці, та на принципах зрозумілості та доступності [13].

Важливим завданням оцінки персоналу є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатися відкрито, слід обговорювати досягнення працівника та розглядати шляхи підвищення його діяльності. Оцінка персоналу пов'язує, об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле.

Якщо провести порівняльну характеристику підходів до оцінки персоналу, то можна побачити, що перша група підходів є досить простою у застосуванні і може використовуватися будь-яким підприємством. Практика застосування системного підходу розглядає оцінку персоналу як один з основних елементів системи управління персоналом підприємства та відводить їй роль підсистеми, що поєднує всі елементи системи управління персоналом. Друга група підходів до оцінки персоналу більше орієнтована на теоретичні знання в галузі менеджменту персоналу, але недостатньо орієнтована на практичний досвід [74]. Традиційний підхід до оцінки персоналу ставить перед собою таку мету: просування співробітників компанії по службі чи прийняття рішень про переміщення їх в інший відділ; інформування співробітників про те, як керівництво компанії оцінює їх роботу; оцінку внеску кожного співробітника окремо, а також структурних підрозділів у цілому в досягнення цілей компанії; прийняття рішень, пов'язаних із рівнем та умовами оплати праці; перевірку та діагностику рішень, пов'язаних із навчанням і розвитком персоналу. Необхідно розрізняти два види традиційного підходу – вітчизняний і зарубіжний. Відмінності між ними полягають у цілях, методах і результатах атестації та оцінки персоналу. Традиційний вітчизняний підхід має переважно більш формальний характер, він був визнаний постфактум обґрунтувати ті чи інші кадрові рішення. Традиційна зарубіжна система атестації та оцінки персоналу розглядається переважно в рамках управління за цілями. Оцінка персоналу, побудована на традиційному управлінні за цілями, дає змогу: підвищити контроль над роботою

та її результатами; пов'язувати цілі компанії з індивідуальними цілями співробітників; оцінювати співробітників на об'єктивній основі, а не на суб'єктивній думці лінійних керівників; створювати об'єктивну базу для визначення винагород за досягнуті результати та прийняття рішень про просування [4; 7].

Досліджуючи ефективність оцінювання персоналу українських компаній ми звернули увагу на те, що чим більшою і стабільною є компанія, тим ґрунтовніше працівники HR-підрозділів готують програми оцінювання. Разом з тим, акценти в оцінюванні персоналу здебільшого розставлені на питаннях визначення результатів праці, рівня досягнення цілей та підборі персоналу. Наприклад, компанія ДС Електронікс здійснює щорічну оцінку персоналу шляхом методу 360, тобто головною метою оцінювання є визначення результативності та взаємодію співробітника з організацією з усіх сторін.

Необхідно зазначити, українські підприємства оцінювання частіше застосовують для підбору персоналу. Оцінювання персоналу є елементом процедури підбору персоналу. На етапі добору кандидат знайомиться з компанією. У процесі професійного підбору визначають відповідність рівня освіти та досвіду роботи кандидата кваліфікаційним вимогам, а також рівень розвитку професійно важливих компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків на відповідній посаді. Процедура оцінювання кандидатів на вакантну посаду має свої специфічні особливості, проте основні правила, вимоги, принципи є спільними для будь-якого виду оцінювання.

Для визначення слабких та сильних сторін оцінювання на етапі підбору кандидатів на українських підприємствах нами було опитано 100 респондентів різного віку: до 25 років – 57%, 25-30 років - 19%, старше 30 років – 24%, статі: жіноча – 76%, чоловіча – 24% та рівня освіти: неповна вища – 31%, бакалавр – 17%, магістр – 42%, кандидат економічних наук – 4%, спеціаліст – 3%, середньо-спеціальна – 3%, які задіяні у понад 20-и різних сферах діяльності.

Проведення первинної співбесіди як найважливіший етап добору персоналу відзначило 37% учасників опитування; 97% наших респондентів хоча б раз у житті проходили співбесіду при влаштуванні на роботу. Вони вказали, що серед найпопулярніших дій сучасних фахівців з менеджменту персоналу є ведення ділової розмови, вирішення кейсів та тестування під час співбесіди.

Також було визначено, що 35% опитувальних вважають працівників кадрових відділів достатньо залежними від зовнішніх факторів, які не мають прямого відношення до роботи з оцінкою нових претендентів. Враховуючи, що в нашому опитуванні брали участь співробітники освітніх та інших державних структур, медицини, промисловості та ін., ми маємо згадати та наголосити на неупередженості роботи фахівця служби-HR, яка потребує особливої уваги. Майже 1/3 наших респондентів вважають, що на їх підприємствах працюють працівники, які були дібрані неякісно. Учасники опитування наголошують на тому, що проходження співбесіди щодо визначення професійних компетенцій при відборі кандидатів на посади має бути більш ґрунтовним, разом з цим необхідно звертати увагу й на психологічний і емоційний розвиток кандидата.

Таким чином, наше дослідження дозволяє зробити висновок про те, що методи, які застосовуються при підборі персоналу українськими компаніями не достатньо ефективні.

Практика як українських так і закордонних підприємств свідчить, що функції з проведення оцінювання персоналу розподіляються між лінійними керівниками та кадровими службами (департаментами управління персоналом). Вирішальна роль в оцінюванні персоналу належить безпосередньо начальнику, який добре знає своїх підлеглих, несе повну відповідальність за результати їх діяльності, застосування заходів заохочень та покарань, за їх навчання та розвиток. Метою такого оцінювання є:

- прийняття рішення про просування працівників, їх переміщення на інші посади в інші структурні підрозділи;

- інформування співробітників про те, як їх оцінює керівництво;
- оцінка внеску кожного співробітника до колективного результату, оцінка результатів роботи структурних підрозділів щодо досягнення цілей компанії;
- прийняття рішень щодо організації оплати праці;
- діагностика рішень щодо навчання та розвитку персоналу.

Погоджуючись з думками респондентів нашого опитування, ми відзначаємо, що оцінювання керівником часто є суб'єктивним, необґрунтованим. Вважаємо, що у цьому випадку корисним буде досвід компанії «Хонда» в штаті Огайо (США). Оцінювання працівника чи кандидата керівником має бути доповненим іншими методами, зокрема, написання твору про співвідношення майбутньої роботи з життєвою метою кандидата та її реалізацією.

Важливо відмітити, що закордонні компанії значну увагу при оцінюванні кандидатів на вакантні посади застосовують психологічні методи – тести, що складаються з цифрових таблиць, геометричних фігур, лабіринтів тощо. Психологічне тестування здебільшого ґрунтується на повторенні фраз або уривків з тексту, копіюванні малюнків тощо (наприклад, тести Біне, Сімоно, Отіс, Декудро). Тільки після проходження всіх таких перевірок вирішується питання про долю даного претендента.

Опрацювавши інформацію про використання методів оцінювання різними компаніями ми дійшли висновку, що вибір методу має бути у прямій залежності від стадії життєвого циклу організації. Це дасть можливість зробити систему оцінювання гнучкою та ефективною, відповідною завданням та стратегічним цілям компанії.

Аналізуючи процедуру оцінки персоналу й управління талантами Базаров Т. Ю. виділяє наступні [11]:

1. Нормування. Мета даного етапу – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та ета-

пом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи у підприємстві, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т.д.

2. Програмування. Мета даного етапу – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін. Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – представлення про прийнятні інструменти і способи впливу, їхнє узгодження з цінностями підприємства. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної родини», недоцільно при наборі використовувати строгі і жорстокі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

3. Моніторинг персоналу. Мета даного етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу. При цьому є доцільною оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їхньої оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і ате-

стація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т.д.) включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних задач, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика підприємства повинна забезпечити [20]:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

- високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

- структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників). Таким чином, для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу.

Виділяють 3 етапи планування потреби у персоналі:

1. Оцінка наявного персоналу

Оцінка наявного персоналу будується на основі інформації про наявність трудових ресурсів, що міститься в базі даних підприємства. Аналіз наявних трудових ресурсів ведеться на момент оцінки в кількісному і якісному аспектах.

Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється в розрізі підрозділів і окремих посад. Якісний аналіз ведеться з урахуванням розроблених на підприємстві професіограм, а також характеристик працівників, що займають ці посади (кваліфікація, навички, найбільш важливі особистісні характеристики і т.д.) [6].

Так, аналіз і оцінка персоналу базуються на:

- об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж і т.д.);
- структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажем у підприємстві);
- переліку задач, виконуваних у процесі роботи, і вимогах, пропонованих нею до виконавців (що, коли, чому, де і як робиться);
- відповідальності за людей, матеріальні і фінансові ресурси (з ким здійснюється взаємодія; необхідні досвід, навички, спеціальна підготовка, здібності, фізичні дані, рівень результативності, мобільність);
- втратах часу (із причин);
- характері зайнятості (повна або часткова, тимчасова або постійна);
- режимі роботи;
- основній і додатковій заробітній платі, преміях;
- соціальних виплатах;
- робочих місцях (види, кількість, технічні характеристики);
- фізичних, економічних, соціальних умовах праці і т.д.

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі

Оцінка майбутніх потреб у персоналі являє собою прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства. Планова потреба в трудових ресурсах визначається на запланований обсяг діяльності, обумовлений обраною стратегією розвитку (з урахуванням розширення або скорочення обсягів діяльності, його структурної перебудови, змін у змісті праці і т.д.). Джерелами інформації є бізнес-план, плани стратегічного ро-

звітку підприємства. Якісна потреба у персоналі на запланований обсяг діяльності визначається по категоріях, професіях, спеціалізації, рівню кваліфікації, індивідуальним вимогам, пропонованим до працівника кожною посадою [32].

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі

Метою розробки даної програми є забезпечення кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою в персоналі і наявними трудовими ресурсами. Вона передбачає залучення додаткових трудових ресурсів, їхнє вивільнення або перерозподіл. У програму забезпечення трудовими ресурсами доцільно включити три розділи. Перший розділ являє собою графік потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності. Другий розділ включає перелік заходів щодо забезпечення потреби.

Третій розділ відображає обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації запланованих заходів, а також обґрунтування ефективності цих витрат. Перший розділ. Графік потреби в персоналі складається на основі графіків, що розроблюються лінійними і функціональними підрозділами підприємства. Він включає дати виникнення вакантних посад і скорочення їхньої кількості у планованому періоді. Відповідно до прогнозованих змін наводяться основні вимоги до працівників, необхідних для заміщення вакантних посад. Другий розділ включає перелік заходів щодо досягнення або підтримки кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою у персоналі і наявними трудовими ресурсами [56].

Заплановані заходи доцільно згрупувати за наступними напрямками:

1) заходи організаційно-технологічного характеру, що сприяють скороченню потреби в персоналі (перерозподіл функцій, використання більш ефективних технічних засобів, удосконалення технологічних процесів, організації праці і обслуговування);

2) заходи щодо покриття потреби в персоналі (набір і відбір персоналу, його внутрішній рух, перенавчання);

3) заходи щодо соціально-побутового обслуговування персоналу, які безпосередньо впливають на зростання продуктивності праці персоналу і його ефективність;

4) заходи, пов'язані з вибуттям персоналу (працевлаштування, консультування, фінансова підтримка). найнятого в процесі реалізації програми, динаміка загальних показників ефективності роботи підприємства до і після впровадження програми та ін.

Оцінюванню підлягають не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям [61].

Цілком виправданою є позиція західних фахівців в області менеджменту у відношенні ділового оцінювання працівника: воно повинно розглядатися як можливість відкритого обговорення прогресу в діяльності працівника, вибору шляхів поліпшення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він робить, які з них пов'язані з його особистістю, яким чином найбільш повно реалізувати свій потенціал.

Ділове оцінювання має безпосереднє відношення до підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами з'являється можливість:

- удосконалювати розставлення кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на ту чи іншу посаду;
- поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування;
- виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників;
- стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці;
- удосконалювати форми і методи роботи керівників;

– формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення таких управлінських проблем [56]:

1. Підбір персоналу:

- оцінка особистих якостей претендентів;
- оцінка кваліфікації претендентів.

2. Визначення ступеня відповідності займаній посаді:

- переатестація працівників;
- аналіз раціональності розставлення працівників;
- оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків;
- оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування.

3. Поліпшення використання персоналу:

- визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією;
- удосконалення організації управлінської праці.

4. З'ясування внеску працівників у результати роботи:

- організація заохочення працівників (посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати і результатів праці, організація преміювання);
- встановлення міри стягнення.

5. Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації:

- прогнозування просування за службою працівників;
- формування резерву на висування;
- відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення;

- необхідність підвищення кваліфікації і її спрямованість;
- розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників;
- оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.

6. Удосконалення структури апарату управління:

- обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців у підрозділі;

- перевірка нормативів чисельності;
- обґрунтування структури кадрів по посадах, рівню кваліфікації;
- розробка та уточнення посадових інструкцій.

7. Удосконалення управління:

- удосконалення стилю і методів управління;
- підвищення відповідальності працівників;
- зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

Кожна з цих проблем пов'язана з різними аспектами ділового оцінювання. Так, прийом на роботу вимагає, насамперед, оцінювання особистих якостей претендентів, що передбачає широке використання тестування, атестація персоналу – оцінювання результатів праці, якості виконання функціональних обов'язків, для чого необхідні зовсім інші, ніж при прийомі на роботу, методичні прийоми до оцінювання. Для забезпечення раціонального використання персоналу важливе значення має здійснення принципу справедливої плати за працю, як умова високої матеріальної зацікавленості. Тому тут велике значення має оцінювання персоналу з позицій результатів праці [75].

Для інших цілей, наприклад, підбір нових працівників, висування, направлення на навчання, підвищення кваліфікації, велике значення має оцінювання особистих якостей працівників. Розходження обов'язків, виконуваних різними категоріями управлінського персоналу, вимагає диференційованої оцінки результатів їхньої діяльності: для спеціалістів і технічних виконавців

мова, як правило, йде тільки про виконавську працю. Оцінювання керівників проводиться з урахуванням організаторських якостей, тобто показників уміння керувати колективом підлеглих. Отже, при їхньому оцінюванні необхідно враховувати результати колективної праці.

2. Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві

До оцінювання праці керівників і спеціалістів можна підходити з використанням показника продуктивності праці і показника ефективності праці. Більш прийнятним представляється останній показник, але, як відомо, ефект може носити економічний і соціальний характер, і їх важко звести. Таким чином, найбільш доцільним є підхід, заснований на порівнянні витрат часу і результатів діяльності. Кількісний вимір витрат робочого часу методологічно не є складним, хоча збір інформації про фактичні витрати часу на виконання тих чи інших робіт сам по собі трудомісткий. Складнішою є процедура щодо визначення результату діяльності керівників і спеціалістів.

Задачі оцінювання керівників і спеціалістів за результатами праці:

- виявлення відповідності працівника займаній посаді;
- визначення трудового внеску в умовах колективної оплати праці з метою ув'язування загальної ефективності праці і рівня посадового окладу працівника;
- забезпечення підвищення індивідуальної віддачі від працівників, їхньої чіткої орієнтації на кінцевий результат, на досягнення головної цілі відділу, підприємства [17].

Розрізняють підсумкове оцінювання наприкінці досить тривалого міжквартального періоду (3-5 років) і поточне – через визначений час у межах міжквартального періоду. Поетапний розрахунок показників за окремими критеріями оцінювання дозволяє:

- виявити тенденції змін у різних сторонах діяльності працівників (насамперед, у результатах праці і професійному зростанні працівника);

- вчасно вживати заходи щодо підвищення кваліфікації працівників;
- прогнозувати зміну результатів діяльності працівників. Результати поточного оцінювання враховуються і при підведенні підсумків роботи за весь міжтестастаційний період.

Розглянемо практичні питання оцінювання стосовно до спеціалістів і керівників підприємства. Оцінювання спеціалістів підприємства проводиться за трьома напрямками основні з них пов'язані з оцінюванням результатів діяльності працівника (основної і їй супутньої), що доповнюється соціально-психологічним оцінюванням поведінки працівника в колективі. Оцінювання результатів діяльності спеціалістів здійснюється за допомогою системи показників.

У залежності від змісту і характеру праці спеціалістів і, насамперед, від того, наскільки чітко можна охарактеризувати результати праці кількісно, чи існують норми часу на виконання тих чи інших робіт, чи видається працівникам нормоване завдання за обсягом робіт, що підлягають виконанню протягом визначеного періоду, застосовують різні показники:

- складність праці;
- продуктивність праці;
- якість праці.

В одних випадках використовується для оцінювання уся сукупність показників, в інших – тільки її частина.

Складність праці спеціалістів може характеризувати бальна оцінка чинників, що визначають складність праці даної категорії працівників (відповідальність, самостійність, розмаїтість робіт та ін). На практиці часто використовують метод непрямого оцінювання, коли у якості еталону порівняння використовують посадову інструкцію.

Складність праці спеціаліста визначається в результаті співвіднесення фактично виконуваних їм робіт і робіт, передбачених інструкцією. Однак

працівник може виконувати і роботи, що не відносяться до його прямих обов'язків, причому їх складність буває і вище і нижче. Інший непрямий підхід до оцінювання складності праці – розрахунок відношення середньої величини окладів працівників підрозділу, зайнятих аналогічними роботами, до величини окладу конкретного спеціаліста (варто порівнювати постійну частину заробітної плати працівників, оскільки змінна частина залежить не тільки від чинників, пов'язаних зі складністю праці або кваліфікацією) [76].

Продуктивність праці спеціалістів характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу. Розрахунок показника можливий у випадках, коли прямі результати праці спеціалістів можуть бути оцінені у вартісному вираженні або якщо існують нормативи витрат часу на виконання одиниці роботи. Якщо результати праці спеціалістів характеризуються параметрами об'єкту, що обслуговується, або їх кількістю (маються на увазі, насамперед, їхні кількісні характеристики), для аналізу можна використовувати показник напруженості праці, який являє собою відношення фактичного обсягу об'єктів, що обслуговуються, до норми обслуговування. Оцінювання якості праці спеціалістів передбачає наявність чітких, кількісно виражених вимог до її результатів. Коефіцієнт якості праці спеціалістів визначається по методиках, що діють на підприємствах у рамках комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи. Так, якість праці спеціалістів у науково-дослідному інституті визначається якістю виконаних розробок, що оцінюється експертним шляхом при здачі замовнику або в ході захисту розробок на вченій раді.

Діяльність працівників у відношенні підвищення кваліфікації може бути виражена загальною кількістю років навчання з відривом і без відриву від виробництва, фактами стажування, заміщення працівника на більш високій посаді і т.п. Показники творчої активності і підвищення кваліфікації працівника порівнюються із середніми значеннями відповідного показника в цілому по підприємству для певної посадової категорії.

Якщо індивідуальне значення показника попадає в діапазон $\pm 30\%$ від середнього значення, діяльність спеціаліста визнається середньою, при більшому перевищенні (більш ніж на 30%) – успішною, в іншому випадку – незадовільною. Оцінювання соціально-психологічних аспектів діяльності спеціаліста дозволяє визначити його авторитет у колективі, вплив на соціально-психологічний клімат, достоїнства і недоліки характеру [16].

Оцінювання здійснюється як колегами (анонімне анкетування), що проробили з оцінюваним спеціалістом не менш року, так і керівником (оцінка «зверху»). При цьому оцінка, що дається керівником, не повинна носити анонімний характер. Така оцінка (у балах) проводиться тільки по тим якостям працівника, що виявляються безпосередньо у відносинах з вищестоящим керівництвом (ребельність, дисциплінованість, ініціативність та ін.) [50].

Загальна методологія оцінювання праці керівників виходить з того, що праця керівників оцінюється, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу. Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінювання досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу (виробничий підрозділ, функціональний відділ, проектні роботи і т.п.).

Як основні показники, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу, можуть використовуватися:

- виконання планового завдання;
- продуктивність праці;
- якість продукції (виконаних робіт).

Для структурного підрозділу, зайнятого, наприклад, проектними роботами у якості критеріїв оцінювання результатів праці керованого колективу, приймаються: кількість виконаних планових і позапланових робіт, якість виконаних робіт, дотримання термінів та ін. Характеристика результатів праці за до-

помогою перерахованих вище показників доповнюється оцінюванням складності виконуваних функцій.

Якість роботи підрозділу оцінюється за допомогою прямих показників якості виконання окремих робіт з урахуванням їх частки в загальному обсязі робіт (у натуральному, вартісному вираженні або по трудомісткості). Оцінювання праці керівника за об'єктивними показниками, що характеризують діяльність колективу підрозділу, доповнюється оцінюванням його внеску у роботу підрозділу, у підвищення ефективності праці окремих виконавців.

Для цього виділяється ряд функцій, за якими оцінка роботи керівника проводиться шляхом анонімного анкетування думок підлеглих. Як правило, у якості експертів виступають працівники, що мають з керівником постійні, стійкі ділові зв'язки, що добре знають його роботу і ті, що проробили з ним не менш року.

3. Атестація персоналу підприємства

У деяких випадках ділове оцінювання персоналу ставить своєю задачею з'ясувати ступінь використання трудового потенціалу працівників, наявність пробілів у спеціальних знаннях і навичках, що заважають їм повною мірою і з високою якістю виконувати свої посадові обов'язки. Такого роду оцінювання можна одержати за результатами атестації працівників або цільових досліджень.

Головне в такому оцінюванні – не особистісні характеристики, а ділові якості працівника, сама праця і його результати. Складені за результатами оцінювання програми підвищення кваліфікації, що потім реалізовані, виправдовують витрати, пов'язані з проведенням самого оцінювання. Вибір кандидатів на просування в посадовому і кваліфікаційному плані будується, насамперед, на оцінюванні результатів праці працівника.

Позитивні результати оцінювання і просування – два взаємозалежних процеси, але мати гарні результати в даній посаді – не означає, що будуть гарні

результати на більш високій посаді, тому що вона вимагає зовсім інших якостей, якими даний працівник може і не володіти.

Тому просування працівника на більш високу посаду варто здійснювати з урахуванням оцінювання не тільки результатів його роботи, але і наявності якостей, необхідних для повноцінного виконання нових обов'язків. У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у формі атестації. Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що додає їй офіційний статус і надає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень у відношенні конкретного працівника.

Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника. Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням. Разом з тим підприємства вправі розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи із встановлених цілей. Однак, варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення. Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

Атестація працівників за змістом не може не розрізнятися на підприємствах різних форм власності. Разом з тим, функції атестації не залежать від форми власності підприємства. До даних функцій належать: контроль, стимулювання, поліпшення набору і розставлення персоналу. Сутність контрольної функції полягає у періодичній перевірці ділових і особистих якостей працівників на їхню відповідність займаній посаді. Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових і особистих якостей, поліпшення результатів праці як умови успішного проходження атестації. Атестація повинна проводитися планомірно.

Розрізняють наступні види атестації: регулярна, основна, розгорнута (раз у 3-5 років), регулярна проміжна; спрощена, орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше), нерегулярна; викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання), при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі етапи:

- 1) підготовка до атестації;
- 2) проведення самої атестації;
- 3) використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи.

У додатку до наказу наводиться положення про атестацію. Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили у даній посаді менш року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін. Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія.

Атестаційна комісія очолюється головою, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про задачі атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки

необхідних документів. Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист (додаток А) і відгук-характеристика (додаток Б). Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, у посаді і т.д. Дана інформація готується працівниками кадрової служби. Відзив-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінку працівника керівником. Регулярне проведення експертної оцінки поведінки працівників, що атестуються, покладається на спеціалістів кадрової служби. Відповідальність за оцінку діяльності працівника несе керівник підрозділу. Відзив-характеристика обговорюється на зборах колективу. Працівник повинен бути ознайомлений з нею не менш ніж за тиждень до атестації під підпис. Відзив-характеристика передається у кадрову службу або безпосередньо до атестаційної комісії.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, що атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

- працівник відповідає займаній посаді;
- працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- працівник не відповідає займаній посаді.

Працівника знайомлять з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації у відношенні його просування або про необхідність підвищення кваліфікації. Засідання атестаційної комісії протоколюється (додаток Б).

Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки. Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на більш високу посаду, звільнення та ін. Тому за підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники і т.д.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

Важливо не тільки виявляти за результати атестації, або за допомогою HR-брендингу чи інших інструментів залучити якомога більшу кількість талановитих працівників, а й прикласти зусиль для їх вдосконалення, розкриття потенціалу, розвитку, втриманню на робочому місці. На даний момент все більше підприємств розширюють для себе поняття Talant-management, проводячи пошук талантів серед наявних працівників (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Етапи роботи з персоналом від підбору до утримання

Основними проблемами Talent Management є не лише залучення якомога більше талантів, політика вдосконалення й індивідуального розвитку, ефективне використання, процес утримання талантів на певному місці роботи., але й найголовніше - процес розпізнавання талантів [8].

Отже, правильно підібрана система оцінювання й управління талантами та правильне їх використання значно збільшують внутрішній резерв кадри та зменшують плинність кадрового потоку. А різні методики оцінювання персоналу допомагають підібрати найкращу методику для компанії в залежності від того, на якому етапі розвитку компанія знаходиться, яка кількість працівників знаходиться у компанії та в залежності від виду структури компанії.

1.3 Оцінка персоналу та управління талантами, як важливий елемент ефективного управління в Україні

Серед усіх функцій управління персоналом є одна, яка має прямий або опосередкований вплив на виконання інших – оцінювання. Вона, як функція управління персоналом, є базою даних для прийняття значного кола управлінських рішень, пов'язаних з плануванням та підбором персоналу, його розвитком та мотивацією, управлінням процесами руху персоналу та регламентації трудової діяльності.

Оцінювання персоналу необхідно розглядати як важливий бізнес процес, який дозволяє виявити сильні і слабкі сторони колективу компанії, а також окреслити шляхи вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника, дослідити ефективність системи мотивації персоналу. Основною метою оцінювання персоналу є покращення управління діяльністю організації. Відтак оцінювання персоналу дозволяє:

- 1) планувати кар'єру та сприяє просуванню працівників по службі;
- 2) визначати рівень компетентності спеціалістів; здійснювати перестановку кадрів з урахуванням потенціалу працівників; будувати психологічний портрет працівників організації;
- 3) проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- 4) досліджувати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- 5) визначати міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- 6) знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- 7) розробляти ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- 8) раціонально використовувати методи роботи з персоналом.

Нажаль більшість підприємств України оцінювання персоналу здійснюють лише на етапі підбору або оцінювання результатів праці працівників. Через це часто втрачаються важелі впливу організації на її людський капітал, не формується позитивний бренд роботодавця.

Успішна діяльність підприємств у жорстких умовах конкуренції та прискореного технічного прогресу потребує не тільки системного оновлення їх матеріально-технічної бази та її модернізації, а й належного забезпечення фаховим персоналом, здатним освоювати новітні технології в усіх сферах виробничої та управлінської діяльності. Отже, йдеться про комплектування підприємств персоналом з високим рівнем освіченості сучасними знаннями.

Разом з тим, процес формування персоналу підприємства повинен супроводжуватися його оцінкою, пошуком шляхів і способів найраціональнішого використання потенціалу персоналу та його потенційних можливостей з метою досягнення цілей, які постають перед суб'єктами господарювання на кожному конкретному етапі їхнього господарювання. Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу для збереження конкурентоспроможних працівників, здатних забезпечити розвиток підприємства.

Оцінка персоналу спрямована на виявлення потенціалу кожного працівника і за її результатами складаються програми навчання та подальшого розвитку. Для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно застосовувати сучасні методи, залучати персонал до регулярного проходження оцінки, включаючи самоаналіз та саморозвиток.

Це дало змогу сформуванню авторського визначення: оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. У цілому по підприємству слід проводити комплексну оцінку. Вона дозволить як здійснити оцінку працівників, ґрунтуючись на об'єктивних і суб'єктивних показниках, так і оцінити ділові характеристики працівника, його потенціал, який організація повинна використовувати з максимальною віддачею. Оцінювання персоналу виконує понад десяток різних організаційних цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, яка розроблена Д. МакГрегором (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Класифікація цілей оцінки, яка розроблена Д. МакГрегором

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Процедура оцінювання забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію.

Полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки. Передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту. Постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень:

- 1) підвищення (пониження) по службі,
- 2) переведення на іншу роботу,
- 3) перепідготовка та перекваліфікація,
- 4) заохочення або покарання,
- 5) припинення трудового договору підвищенню віддачі в роботі.

Проте принципові елементи процесу мають загальний характер (табл. 1.1):

Загалом оцінювання персоналу можна розглядати з різних точок зору, причому у всіх визначеннях ключовим елементом є відповідність співробітників його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Пройшовши всі розглянуті етапи даного процесу можна досягти максимально ефективної роботи працівників та підвищити результативність діяльності компанії.

В сучасних умовах достатньо складно розробити збалансовану систему оцінок, щодо її об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, саме тому існує декілька підходів і систем оцінки персоналу. В даний час існує два підходи оцінювання: оцінювання кандидатів на вакантну посаду; періодичне оцінювання працівників організації.

Таблиця 1.1 – Елементи процесуприйняття кадрових рішень в організації

	Етапи	Характеристики
1	Встановлення стандартів виконання роботи	Повинно відповідати стратегічним цілям розвитку, а також вимогам, що висувуються до кожного робочого місця. Перед розробкою процедури оцінювання персоналу необхідно ретельно вивчити всі трудові функції та завдання, які повинні виконувати соціальні працівники згідно з посадовою інструкцією.
2	Розробка цілей виконання роботи	На цьому етапі критеріям надаються порогові значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого
3	Вимірювання фактичного виконання роботи	Вимірювання роботи проводиться за всіма заздалегідь встановленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів.
4	Порівняння фактичного виконання роботи зі стандартами	На цьому етапі можна встановити місце, яке посідає окремих виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.
5	Обговорення результатів оцінки роботи з працівниками	Важливо дотримуватись принаймні кількох етичних правил, щоб не звести нанівець всі позитивні результати оцінювання: <ul style="list-style-type: none"> - починати з констатації позитивних сторін; - критикувати не особистість, а недоліки в роботі; - не зосереджуватись тільки на помилках, а визначати шляхи їх виправлення та подальшого поліпшення роботи; - зберігати доброзичливість протягом обговорення; - дати можливість підлеглому висловити свої думки і пропозиції; - виокремлювати головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.
6	Прийняття рішення щодо подальших коригуючих дій	Рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань. За будь-яких обставин соціальний працівник повинен знати, яких позитивних результатів він досяг у звітному періоді, що заважало успішно розв'язувати завдання та якими рекомендаціями він може скористатися у подальшій діяльності.

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

- 1) аналіз анкетних даних;
- 2) одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;
- 3) проведення співбесіди;
- 4) випробуваний термін.

Поточне та періодичне оцінювання працівників підприємства проводиться за двома напрямками: оцінки результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів; аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат. Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів, які повинні відповідати організаційній структурі підприємства, виду і змісту діяльності персоналу, завданням оцінки, а також бути простими і зрозумілими для сприйняття. Крім того, вони мають включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмову та усну форми. В цільових, планових, а також поточних оцінках умовно розрізняють три групи методів: якісні, кількісні, комбіновані.

За інструментами оцінювання розрізняють: прогностичний метод (інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід); практичний метод (спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника); імітаційний метод (працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації). Також умовно методи оцінювання персоналу підприємства розділяють на традиційні та сучасні

Для традиційних методів оцінки персоналу найбільш характерними є наступні риси: сфокусованість на працівнику як окремій, незалежній одиниці колективу підприємства та його подальша оцінка поза організаційного контексту; оцінка здійснюється виключно керівником на основі досягнутих резуль-

татів без урахування довгострокових перспектив розвитку підприємства та потенціалу працівника [12].

Перевагами традиційних методів є їх простота, незначні витрати при їх впровадженні та загальнодоступність. Проте дані методи мають ряд серйозних недоліків. Зокрема, не враховуються особисті якості працівника, які впливають на результат його праці, потенціал, яким він володіє. Проте нові реалії призвели до появи нових прогресивних методів оцінки персоналу підприємства.

Виділимо декілька характерних напрямів розвитку сучасних методів:

- нові методи оцінювання персоналу розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив, робочу команду) в якості основної одиниці підприємства;

- оцінювання працівника здійснюється на основі оцінки його колегами та його здатності працювати в команді;

- оцінювання окремого працівника і робочої команди проводиться з урахуванням результатів всієї організації;

- до уваги береться не тільки успішне виконання поточних функцій працівником, але і здатність до професійному розвитку і освоєння нових професій і навичок

- зростання індивідуального трудового потенціалу.

Загалом методи є ефективними при чітко встановленій меті з якою проводиться оцінка, від рівня зрілості компанії, її завдань і типу корпоративної культури. Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінювання персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійнокваліфікаційного зростання й одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Опрацювавши інформацію про використання методів оцінювання різними організаціями ми дійшли висновку, що вибір методу має бути у прямій залежності від стадії життєвого циклу організації. Це дасть можливість зробити си-

стему оцінювання гнучкою та ефективною, відповідною завданням та стратегічним цілям організації (додаток В).

На нашу думку впровадження системи оцінювання може стати основою для підготовки «вирощування» талантів та майбутніх лідерів. Адже фактична й оціночна інформація, що збирається на багатьох фірмах за найширшою програмою, являє собою реальну базу кадрового планування, розрахунку потреб у допоміжному персоналі, прогнозування програм корпоративного навчання, організації конкурсного заміщення вакантних посад і, безумовно, оплати праці співробітників. У різних організаціях система оцінювання підпорядковується стратегічним цілям і завданням, тому залежно від кадрової політики вона дозволяє вирішити ті чи інші проблеми.

Важливим питанням організації оцінювання є підбір складу комісії, яка може дати об'єктивну ділову оцінку кандидата. З цією метою до оцінювання працівника рекомендуємо залучати, відповідно до методу 360⁰, колег, підлеглих і його самого. Сучасним трендом вважається здійснення само оцінювання, яке дозволяє визначити те, на скільки добре працівник знає свої сильні та слабкі сторони, котрі потім обговорюються. Тому результати самооцінки у подальшому можуть бути обговорені відповідною комісією з оцінювання (частіше керівником та колегами). У цьому разі працівник повинен чітко вказати перелік всіх виконаних ним робіт за оцінюваний період. Така інформація слугує для виявлення узгодженості посадових обов'язків з реальними обсягами та змістом виконуваних робіт, а також дозволяє оцінити якість виконання завдань. За такої технології важливе місце в оцінюванні має співбесіда між керівником і підлеглим. Працівник, одержавши на руки екземпляр оціночної форми, має змогу обговорити сильні і слабкі сторони своєї діяльності.

З позицій ефективного управління персоналом, вважаємо, метою обговорення має стати не тільки донесення бачення результативності діяльності, але й пошук мотивів та стимулів до продуктивної праці оцінюваного, спрямування

його на розвиток власних навичок і знань. За результатами обговорення необхідно розробити конкретну програму дій щодо напрямків усунення недоліків в роботі і розвитку ділових якостей працівника, узгодження цілей працівника та компанії.

Оцінювання персоналу деяких українських та закордонних промислових підприємств характеризується декількома особливостями, пов'язаними з філософією виробництва, яка ґрунтується на пріоритетності цілей розвитку талантів, прояву і закріплення здібностей кожного. У зв'язку з цим оцінювання персоналу розуміється як комплексна програма повної оцінки результатів праці, здібностей, характеру, здатностей до певного виду діяльності працівника. Справедливе оцінювання за такого підходу слугує основою для вирішення питань управління кар'єрою персоналу, що в свою чергу має важливе значення для мотивації працівників. Другою особливістю японської моделі оцінювання персоналу є досить щільний зв'язок результатів праці з оплатою і преміюванням. Наприклад, виплата премій обумовлюється оцінкою здібностей і результатом праці: інколи до 30-40 % розміру заробітної плати становлять премії, доплаті і надбавки, які узгоджуються з результатами праці. Третьою особливістю оцінювання кадрів на японських підприємствах є її регулярність, обов'язковість для всіх, що створює сприятливий психологічний клімат у колективі [15].

Для формування конкурентних переваг як на регіональному та національному, так і на глобальному ринках кожна компанія має розраховувати насамперед на власні людські ресурси, на кваліфікацію та компетентність працівників, їх талант і спроможність продукувати й імплементувати інновації. У сучасних умовах беззаперечним залишається факт, що лише високопрофесійні, талановиті й орієнтовані на розвиток працівники спроможні забезпечити успіх підприємства на ринку. Виявити талановитих працівників і дієво використовувати наявний людський потенціал можливо лише за допомогою ефективного оцінювання працівників (рис.1.4).



Рисунок 1.4 Ефективного оцінювання працівників

Технологія Assessment Center дозволяє отримати об'єктивну інформацію про рівень розвитку професійно значущих компетенцій у працівників підприємства й визначити напрямки професійного розвитку та розробити програми навчання. Оцінювання працівників із застосуванням технології Assessment Center дає змогу виявити нереалізований їхній потенціал й одержати важливу інформацію, необхідну для управління кар'єрою та прийняття управлінських рішень щодо підвищення на посаді та переведення працівників. Талановиті працівники є цінним ресурсом будь-якого підприємства. Assessment Center дає змогу виявити таких працівників і виробити стратегію роботи з талантами з метою їх збереження та створення умов для ефективного використання їхніх здібностей [13].

Проте оцінювання й управління талантами працівників організації має стати важливим управлінським процесом усіх українських компаній, адже найгіршим видом оцінювання працівників є його відсутність. Фахівці з управління персоналом зазначають, що краще користуватися не достатньо відпрацьованими методиками для оцінювання працівників, аніж зовсім не приділяти увагу цьому напрямку роботи. Підсумовуючи, хочемо відзначити, що проблема об'єктивності та якості оцінювання персоналу потребує подальшого дослідження, особливо в частині вибору методів оцінювання результативності та ефективності діяльності працівників, зайнятих в інноваційних сферах економіки.

Висновки до розділу 1

Оцінювання персоналу є одним з найважливіших аспектів у роботі з персоналом. Існує багато методів оцінювання для різни за кількістю штату, структурою та життєвим циклом організації, що дає можливість підібрати саме ту модель, що буде найкраще відповідати вимогам організації.

Виділяють 3 етапи планування потреби у персоналі:

1. Оцінка наявного персоналу будується на основі інформації про наявність трудових ресурсів, що міститься в базі даних підприємства. Аналіз наявних трудових ресурсів ведеться на момент оцінки в кількісному і якісному аспектах. Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється в розрізі підрозділів і окремих посад. Якісний аналіз ведеться з урахуванням розроблених на підприємстві професіограм, а також характеристик працівників, що займають ці посади (кваліфікація, навички, найбільш важливі особистісні характеристики і т.д.).

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі являє собою прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства. Планова потреба в трудових ресурсах визначається на запланований обсяг діяльності, обумовлений обраною стратегією розвитку (з урахуванням розширення або скорочення обсягів діяльності, його структурної перебудови, змін у змісті праці і т.д.). Джерелами інформації є бізнес-план, плани стратегічного розвитку підприємства. Якісна потреба у персоналі на запланований обсяг діяльності визначається по категоріях, професіях, спеціалізації, рівню кваліфікації, індивідуальним вимогам, пропонованим до працівника кожною посадою.

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі. Метою розробки даної програми є забезпечення кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою в персоналі і наявними трудовими ресурсами. Вона пе-

редбачає залучення додаткових трудових ресурсів, їхнє вивільнення або перерозподіл. У програму забезпечення трудовими ресурсами доцільно включити три розділи. Перший розділ являє собою графік потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності. Другий розділ включає перелік заходів щодо забезпечення потреби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДС ЕЛЕКТРОНІКС»

2.1 Організаційно-економіна характеристика ТОВ «ДС Електронікс»

ДС Електронікс – займає провідні позиції в виробництві реле напруги, терморегуляторів в Україні та країнах СНГ та Європи, та є представником таких брендів [46].



Рисунок 2.1 – Бренди ТОВ «ДС Електронікс»

Продукцію компанії можна розглядати за трьома напрямками (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Продукція ТОВ «ДС Електронікс»

Терморегулятори Terneo:	Реле напруги Zubr:	Тепла підлога Ratey:
- терморегулятори для теплої підлоги	- реле напруги для всього будинку або квартири	- одножильний нагрівальний кабель
- терморегулятори для інкубаторів	- реле напруги для електродвигунів	- двожильний нагрівальний кабель
- терморегулятори для інфрачервоних панелей і конвекторів	- реле напруги в розетку	- інфрачервона нагрівальна плівка
- терморегулятори для систем сніготанення	- індикатор напруги	
- терморегулятори для систем охолодження і вентиляції	- вольтамперметр	
- терморегулятори для електричних котлів	- реле струму	
- терморегулятори для високих температур	- мультифункціональне реле	
- монтажні елементи		
- датчики		

Основними конкурентами компанії ТОВ «ДС Електронікс» є ТОВ «Новатек-електро», ТОВ «Промавтоматика Вінниця» та ТОВ «ДІДЖІТОП ЕЛЕКТРИК» з якими організація ТОВ ДС Електронікс конкурує за лідерство на ринці реле напруги, як основному продукту компанії

Компанія почала існувати в 2003 році з випуску першої терморегулятору на дпн-рейці, а вже в 2012 році почали працювати на експорт товарів. Наразі

компанія має два виробництва повного циклу, два додаткових цеха та команду з більш ніж 250 співробітників. ТОВ «ДС Електронікс» відкрила свої представництва у декількох країнах та розширила дилерську сітку до більш ніж 1000 партнерів, а також у 2019 році отримала міжнародний сертифікат системи управління якістю – ISO 9001.

На сьогодні компанія експортує продукцію в 10 країн ЄС та СНГ. А також за останні 5 років приріст продажу наших пристроїв складає у середньому 31%, детальніше можна ознайомитись на рис. 2.2 [46].

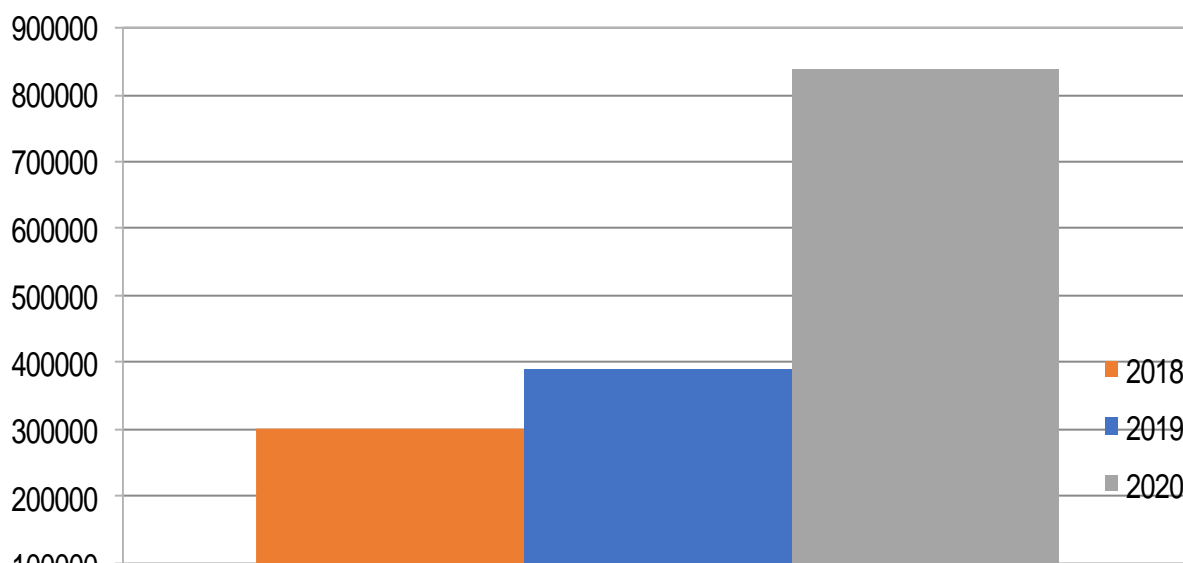


Рисунок 2.2 – Динаміка росту виробництва та приріст ТОВ «ДС Електронікс» за 2018-2020 рр.

Щорічно організація ТОВ «ДС Електронікс» збільшувала кількість продукції приблизно на 30%, але у 2020 завдяки оптимізації виробництва та замовлень від партнерів з чергою на декілька місяців ТОВ «ДС Електронікс», не лише вдалось оминути коронавірусної кризи, але й збільшити свій обсяг в 2 рази.

Структура компанії складається з п'яти департаментів: інженерного-департаменту, комерційного відділ, відділу кадрів, фінансового та виробництва.

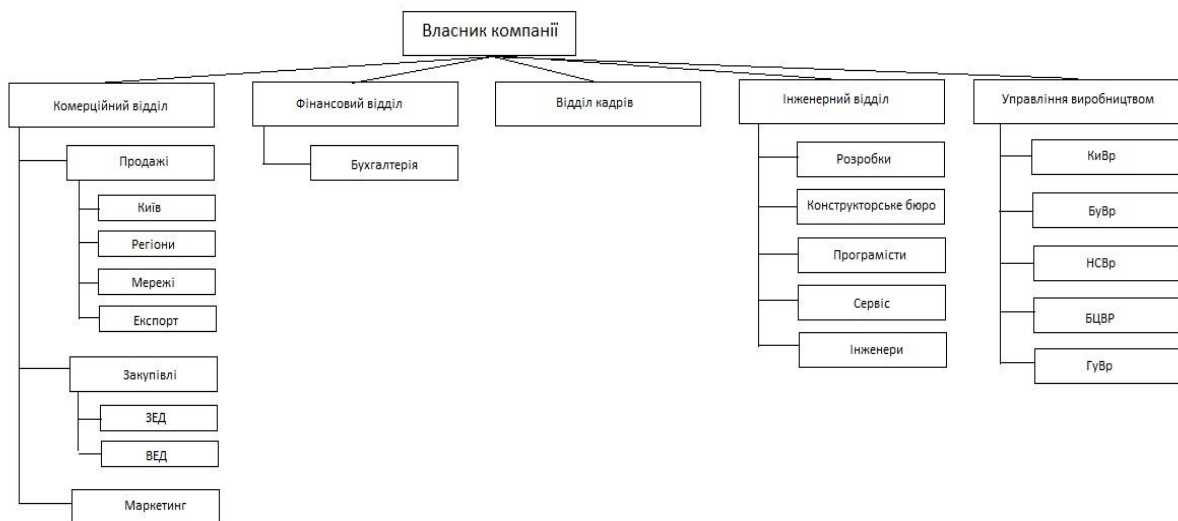


Рисунок 2.3 – Структура ТОВ «ДС Електронікс»

Підприємство регламентують такі документи, як: статут, організаційні документи підприємства, положення, штатний розпис і штатна чисельність, посадові інструкції, договори, службові документи, розпорядчі документи організації, КЗпП.

Мета компанії ТОВ «ДС Електронікс» – створення надійних та зручних, а також енергоефективних пристроїв. Розумне та економічне витрачання енергії сьогодні стало необхідністю, а не питанням завтрашнього дня. Компанія притримується принципу етичного виробництва та несе відповідальність перед співробітниками та довколишнім середовищем, саме тому обрало дорослу позицію ведення бізнесу та організації виробництва в екологічній манері. Детальніше ознайомитись з проявом етичності можна на рис.

Виробництво намагається знизити енергопотреби всієї енергосистеми, при цьому зберегти комфорт у домівках. А найбільш відомими клієнтами ТОВ «ДС Електронікс» є такі мережеві магазини (рис. 2.4):



Рисунок 2.4 – Партнери ТОВ «ДС Електронікс»

У сучасних економічних умовах України, враховуючи світовий карантин, зовнішнє середовище підприємств характеризується невизначеністю, змінною динамічністю і непередбачуваністю. Причому така ситуація характерна і для внутрішнього середовища підприємств. Саме у сьогоднішніх складних умовах дуже актуально гнучко реагувати й адаптуватися до змін із метою відвертання кризової ситуації і продовження функціонування підприємства. В Україні, як і в інших державах, відбулося суттєве зменшення кількості вакансій з одночасним зростанням кількості безробітних. Це підвищило конкуренцію за робочі місця (у нашій державі на одну вакансію претендує приблизно 10 безробітних). За даними державної служби зайнятості, станом на 13 травня 2020 року кількість безробітних, зареєстрованих в державній службі зайнятості, становить 486,8 тис. осіб, що на 181 тисячу, або на 59%, більше, ніж станом на цю ж дату минулого року (станом на 13 травня 2019 року кількість безробітних становила 305,4 тисячі)

Однак не кожна організація може дозволити собі повністю відмовитися від своїх планів найму. Адже необхідно продовжувати роботу і думати про розвиток. І для деяких сфер бізнесу прийом працівників не припиняється. У період дії карантину продовжують працювати підприємства, які забезпечують життєдіяльність країни: продуктові та господарські магазини, комунальні служби, лікарні, аптеки, транспортні підприємства, пошта, фінансові та інші установи. Цим організаціям у край необхідною в період підйому свого сегменту ринку максимально запрацювати, а для цього прийняти додатковий персонал і провести

його адаптацію. Важливість цього процесу мають розуміти як менеджери з персоналу, так і керівництво підприємства. Таким чином, постає необхідність у дослідженні ефективності діяльності служби управління персоналом підприємства та визначення заходів з адаптації персоналу в умовах сьогодення.

2.2 Аналіз сучасних методів оцінки та управління талантами у ТОВ «ДС Електронікс»

Сьогодні у період розвитку сучасних інформаційних технологій прискорення темпів науково-технічного прогресу і підвищення продуктивності праці, що зумовлені формуванням нової економіки знань, процеси управління персоналом вимагають принципово нового й особливого ставлення до важливості людського фактору, що набуває все більшої актуальності. У сучасних умовах господарювання зростає роль інтелектуального людського капіталу, який володіє потенціалом інноваційних ідей, ініціатив та особливими індивідуальними якостями. Ця тенденція потребує ефективного управління талановитим персоналом та формування якісно нової системи управління талантами в організації, де одним із головних завдань керівництва організації стає залучення, розвиток та утримання талановитих людей, які володіють арсеналом цінних для організації знань та підкріплені професійним досвідом.

Сучасні умови стійкого економічного зростання зумовлюють високу конкуренцію на рівні креативних рішень та новітніх підходів до створення продукту підприємництва. Талановиті співробітники є вирішальним чинником успіху організації та мають велике значення для підтримки якості й цілісності людського потенціалу кожної організації, тому питання щодо управління талановитими працівниками залишається відкритим і потребує відповідного розгляду. Успіх діяльності організації значною мірою залежить не тільки від високого

рівня конкурентоспроможності, а й від ефективності використання людських ресурсів, які є рушійною силою будь-якої компанії та важливим складником досягнення нею високих позицій у середовищі постійної конкуренції та результативності організації у цілому.

У сучасному світі, коли бізнес є висококонкурентним, динамічним і в організаціях виникає постійна потреба в пошуках нових рішень і підвищенні ефективності її бізнес-процесів, виграють ті організації, які формують новий вектор розвитку кадрової політики та зміцнюють свою конкурентну позицію за рахунок пошуку, залучення й утримання найбільш талановитих працівників в організації. У сучасних умовах талановиті люди мають змогу переміщатися як усередині однієї країни, так і функціонувати в рамках цілого світу, мігрувати між різними сферами діяльності, між великими корпораціями та маленькими фірмами, а також з'явилося більше можливостей розпочати власну справу, що, своєю чергою, призводить до виникнення дефіциту необхідних спеціалістів, тому пошук, залучення та утримання справжніх лідерів є достатньо складною проблемою, у зв'язку з чим з'являється посилення конкурентної боротьби за талановитих співробітників. Отже, виникає потреба побудови нової системи управління персоналом, основою якої стане орієнтація на таланти та використання нових технологій щодо їх пошуку, залучення в організацію, професійного розвитку й утримання в ній.

У сучасній літературі виділяють різні підходи до визначення таланту. Перший характеризує талант як людину, її здібності та здатність до чогонебудь, набір неординарних якостей характеру людини та поєднання їх в такій пропорції, яка дає змогу розвиватися та досягати успіху у визначеній діяльності значно швидше, ніж це можуть зробити інші люди. За другого підходу автори схильні відносити це поняття скоріше до характеристик та компетенцій особистості, таким чином, під значенням слова «талант» розкривається образ такої людини, яка володіє значною кількістю необхідних для певної сфери діяльності

компетенцій, здобутих на протязі життя. Поняття таланту у бізнес-середовищі можна визначити як високий потенціал людини, набір певних знань, навичок та компетенцій, якими володіє співробітник, їх комплексне застосування для вирішення робочих завдань та високих досягнень і результатів.

Талант для ТОВ «ДС Електронікс» став ключовим чинником, що визначає успішність та ефективність функціонування організації, що, своєю чергою, зумовлює необхідність формування системи управління персоналом та активне використання інструментів управління талантами. Управління талантами – це новий шлях досягнення організаційної ефективності та стратегічний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість організації залучати ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку просування та утримання талантів, які роблять істотний внесок у розвиток організації. Управління талантами – це система підвищення рівня компетенцій у важливих для бізнесу видах діяльності, яка включає методи щодо роботи з перспективними співробітниками та принципи управління людськими ресурсами. Успішне впровадження і використання системи управління талантами й талановитими співробітниками дає змогу створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити прибуток організації, скоротити витрати та прискорити інноваційний процес для ТОВ «ДС Електронікс».

Розробляючи систему управління талантами на перспективу для ТОВ «ДС Електронікс», необхідно її тісно пов'язувати зі специфікою організації, але існують основні етапи формування системи, які передбачають:

1. Пошук та відбір. Побудова системи управління талантами в ТОВ «ДС Електронікс» починається із залучення фахівців із високим потенціалом. До сучасних методів залучення відносять: рекрутинг, засоби масової інформації, роботу із соціальними мережами (цифровий рекрутинг), кадрові агентства, пошук

у конкурентів (хедхантинг), прямий пошук (Executive Search) та ін. Останнім часом набули широкого розповсюдження в ТОВ «ДС Електронікс» такі методи, як: ексклюзивний пошук – під час пошуку фахівців вищої ланки та людей з особливими знаннями і навичками у певній сфері; штатний вибір; управлінський відбір; скринінг – швидкий підбір за формальними ознаками (освіта, вік, стать, досвід роботи); аутплейсмент; набір молодих фахівців – випускників вищих навчальних закладів; пошук талантів – новий напрям підбору, в якому ведеться цілеспрямований пошук перспективних і цікавих людей, та ін.

2. Визначення таланту та управління. Немає сенсу володіти талантами, не використовуючи їх. Необхідно періодично оцінювати співробітників, щоб скласти уявлення про його потенціал та внести нові імена в список кандидатів до кадрового резерву. Існують різні способи оцінки: оцінка професійних навичок за допомогою тестування, кейс-інтерв'ю, через порівняння реальних і очікуваних відповідей, порівняння реальних навичок із моделлю компетенцій займаної посади, метод «360 градусів» – оцінка дій співробітників у різних робочих ситуаціях колегами і керівником, брейншторм та ін.

Процеси управління талантами в ТОВ «ДС Електронікс» тісно пов'язані з кадровою стратегією і HRбрендингом. Ключ до успішного залучення та утримання професіоналів полягає у ефективній побудові корпоративної культури і атмосфери в компанії, веденні комунікацій і розвитку разом з ринком і потенційними конкурентами. Бренд ТОВ «ДС Електронікс» складається з багатьох атрибутів, у тому числі репутації, робочого середовища, і комунікацій. Для досягнення сильного бренду роботодавця слід залишатися конкурентоспроможним і шукати нові стратегії, які охоплюють ці чинники. Орієнтація на сучасного працедавця змушує роботодавця використовувати максимум можливостей, керуватися зовнішніми змінами та факторами .

Серед тих інструментів, які західні науковці називають трендами побудови сильного бренду роботодавця і якісного управління талантами:

1) соціальна активність і присутність у ЗМІ (соціальні медіа останнім часом стали повноцінним середовищем для спілкування, зокрема, професійного. Таким чином, роботодавець, який має активні соціальні канали спілкування з власною аудиторією, володіє більшими шансами для отримання прихильності з боку затребуваних кадрів);

2) формування соціальної бази спілкування (використовуючи інструментарій взаємодії у вигляді створення суспільних груп і форумів, регулярне розміщення контенту, який відображає корпоративну культуру і цінності компанії, зв'язок з потенційно зацікавленими кандидатами зростатиме, а існуючий персонал цінуватиме наявне);

3) вимір ефективності ініціатив та кампаній (вкрай важливо стежити за ефективністю та зусиллями, які компанія витрачає на реалізацію тих чи інших заходів. Не існує шаблонів ефективної взаємодії. Для конкретної галузі можуть працювати певні інструменти, а для іншої вони виявлятимуться марними);

4) виховання «адвокатів» бренду з числа старожилів компанії (найзатребуваніші таланти на ринку мають сформувати картину ідеального роботодавця, завдяки можливостям для кар'єрного зростання, історіям успіху, схвальним відгукам на профільних сайтах);

5) мотивація до спілкування нинішніх співробітників для професійної взаємодії з компанією у мережі (налагодити зв'язки з потенційними кандидатами є ймовірнішим, коли вони бачать позитивне ставлення персоналу до ініціатив компанії, підтримують їх та залучають до них своє оточення);

6) трансформація інструментів (ті заходи, які раніше приносили користь, зараз не працюють. Виховання споживацько-орієнтованого суспільства свідчить про те, що бренд роботодавця і комунікації з зацікавленими сторонами повинні корелюватися із досвідом роботи з клієнтами. Оптимізацію процесів слід здійснювати паралельно на всіх ланках від якості обслуговування клієнтів до HRпроцесів);

7) мобільні технології змінюють світ (якщо компанія позиціонує себе як сучасна технологічна організація, вона має створювати умови для мобільного забезпечення свого існуючого та майбутнього персоналу. Такими технологіями на практиці є, наприклад, застосування концепції BYOD (Bring Your Own Device), тобто дозволяє використовувати в робочих справах власні гаджети та мобільні застосунки для підвищення ефективності роботи);

8) руйнування звичних уявлень про робоче місце (досвід таких світових лідерів, як Google, Facebook, Amazon чи навіть китайського Alibaba свідчить, що сучасний офіс не передбачає дорогих дизайнерських меблів, а потребує простору для творчості, інноваційної техніки та можливостей для власного вибору, де, коли і як працювати);

9) розширення мережі зав'язків та аудиторії (не дивлячись на еру digital, тобто цифрову, і присутність ІТ-кандидатів у багатьох мережевих спільнотах, щодня з'являються нові майданчики для живого і віртуального спілкування. Існує велика ймовірність, що кандидати, в пошуках яких ви знаходитесь, вже спілкуються з вашими конкурентами);

10) підтримка відкритого спілкування між керівництвом і працівниками (мабуть, цей інструмент є найдешевшим, найкориснішим і найчеснішим методом формування сильного корпоративного іміджу, тому регулярна організація заходів звітування, активність топ-менеджменту у соціальних мережах підвищують якість комунікацій, що працюватиме на користь бізнесу);

11) ідентифікація та унікальність бренду роботодавця (власні розроблені компанією повідомлення в вигляді бачення, місії, цінностей, принципів роботи та інші характеризують і надають особливості кожній компанії. Однакових організацій не існує, тому правильно сформовані зовнішні та внутрішні повідомлення якісно відрізнятимуть компанію на ринку).

Таким чином, проаналізувавши сучасні тенденції, пов'язані зі зростанням трудової міграції ІТ-персоналу, визначено, що компаніям слід покращувати

свою якісну присутність в інформаційному середовищі та посилювати свій бренд як роботодавця на ринку праці, завдяки застосуванню сучасних інструментів управління талантами. Підводячи підсумки, у ТОВ «ДС Електронікс» зроблено такі висновки:

- по-перше, професійна трудова міграція зростає не лише під впливом зовнішньо-економічних факторів, але й через не активність роботодавців, відсутність стратегії розвитку HR-бренду та інструментарію формування потужного внутрішнього маркетингу;

- по-друге, світовий досвід успішних компаній не є теорією для практичного застосування в Україні, адже наявні професіонали мають свої власні очікування від кар'єрного зростання, а, відповідно, фактори впливу на них і виховання внутрішньої мотивації будуть особливі;

- по-третє, підтримка з боку держави вкрай необхідна компаніям на всіх ланках взаємодії з економічно-активним населенням, починаючи з інформаційної підтримки, тобто навчання, продовжуючи організацією спільнот і заходів для розвитку, підтримкою корпоративних програм тощо;

- по-четверте, повністю знищити відтік ІТ-кадрів з України неможливо і недоцільно, адже українські професіонали, підвищуючи власні компетенції до відповідного рівня часто повертаються розвивати нашу економіку, започатковуючи локально власний бізнес або популяризують наші талановиті кадри у світі, підтримуючи імідж високопрофесійної держави з великим майбутнім.

2.2. Аналіз та оцінювання ефективності системи оцінки персоналу та управління талантами, як прояв мотиваційної політики у ТОВ «ДС Електронікс»

Глобалізаційні процеси у світі, технологічні та наукові досягнення та інші тенденції призводять до змін в суспільно-політичному, економічному житті, реформуванню системи виробничих відносин, вимагають створення нової системи управління персоналом. Сучасна практика підприємств вказує про необхідність залучення талановитих співробітників, адже одним з чинників переваги на ринку, формування престижного іміджу підприємства забезпечується талановитим персоналом. Наразі наявність талантів і раціональне їх використання розглядається як конкурентна перевага. Для цього у ТОВ «ДС Електронікс» використовуються методи аналізу, синтезу й обробки інформації. В системі управління персоналом таланти – спеціалісти своєї справи, що мають певні здібності, відмінні від інших, і можуть використовувати свій потенціал протягом тривалого періоду на благо ТОВ «ДС Електронікс». Управління талановитими спеціалістами отримало свою спеціалізацію і назву «Talent Management». Декілька років тому це поняття включало лише основні положення рекрутингу, але на сьогоднішній день досить розширилось [51].

Тепер Talent Management – це не тільки про винаймання кращих працівників, а й про ефективне їх використання і планування, індивідуальний ріст.

На тенденцію вплинула низка факторів, серед яких:

- перенасиченість ринку праці робітниками з вищою освітою;
- розширення частки інноваційної роботи в усіх сферах;
- розрив поколінь, для яких характерні різні тенденції;
- ріст вимог для майбутніх співробітників;
- гонка підприємств за талановитими працівниками.

Трудовий капітал можна розділити на 2 групи [72]:

1) «середньооблікова людина», що має потенціал до накопичення знань і вдосконалення їх, вимагає певного часу для загального приросту продуктивності;

2) «здібна людина», що проявляє високий потенціал і особливі здібності, але вимагають певного контролю за діяльністю.

Сьогодні під поняттям «таланти ТОВ «ДС Електронікс»» розуміють не тільки високоякісних спеціалістів, що влаштовуються чи працюють, а й інший персонал, що виконує певні функції на благо підприємства. Важливо не тільки за допомогою HR-брендингу чи інших інструментів залучити якомога більшу кількість талановитих працівників, а й прикласти зусиль для їх вдосконалення, розкриття потенціалу, розвитку, втриманню на робочому місці. На даний момент все більше підприємств розширюють для себе поняття Talent-management, проводячи пошук талантів серед наявних працівників [44].

Також для ефективного Talent Management на підприємствах необхідно запровадити:

1. Орієнтація на ефективний внутрішній і зовнішній HRбрендинг;
2. Чітко визначена корпоративна культура і стратегія, направлена на збільшення потенціалу працівників;
3. Забезпечення ресурсами для вдосконалення і постійного росту співробітників, наприклад, за допомогою проведення заходів неформальної освіти, виїзних навчальних лекціях, що разом з вирішенням поставленої задачі, сприяє підвищенню корпоративного духу;
4. Впровадження особливої системи заохочення і винагороди кожного працівника.

Основними проблемами Talent Management є:

- процес розпізнавання талантів;
- залучення якомога більше талантів;
- політика вдосконалення й індивідуального розвитку;
- ефективне використання;
- процес утримання талантів на певному місці роботи.

Основні тенденції, характерні для сучасності, що впливають на систему управління талантами [55]:

1) зміна організаційної структури, де перевагу надають проектним командам і гнучкість лідера займає переважаюче місце, що стверджує про розширення повноважень співробітників;

2) зміна у сфері навчання. На місце постійних університетських чи подібних формальних навчальних заходів приходять інтерактивні курси, самовдосконалення і тд.

3) глобалізаційні процеси й цифрові технології порушили прив'язаність певних працівників до одного місця, що стверджує про нові засоби для цифрового пошуку, втримання й HR-брендингу;

4) особлива увага до індивідуального росту, корпоративної культури, постійного підвищення потенціалу працівників і відповідність сучасності;

5) нові напрями в управлінні цілями і зміна політики заохочень;

6) великий відсоток цифрового потенціалу у всіх сферах, включаючи персонал, що потребує інші стратегії управління, заохочення й удосконалення.

7) застаріла система кадрової політики, заснована на положеннях незамінності трудового капіталу, що знижує ефективність діяльності підприємства і має негативний ефект впливу.

Отже, управління талановитими працівниками для ТОВ «ДС Електронікс» займає важливе місце у сфері ефективного ведення підприємницької діяльності і потребує постійного вдосконалення. Данна тема є недостатньо вивченою, тому вимагає оновлення і розширення інформаційної бази для можливого подальшого впровадження. Talent-Management впливає як на внутрішній, так і на зовнішній імідж підприємства, ефективність роботи, конкурентоспроможність і прибутковість. Сучасні світові тенденції прямолінійно пов'язані з тенденціями в управлінні талантами і визначають напрями втілення визначеної

політики і подальших змін, що стверджує про необхідність постійних пристосувань для відповідності організаційним потребам [42; 78].

Процес адаптації для нових працівників ТОВ «ДС Електронікс» є прямим і дуже важливим заходом продовження процесу наймання. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому воно зацікавлене в тому, щоб новий співробітник, по-перше, не звільнився через кілька тижнів або місяців, по-друге, якомога швидше почав приносити підприємству певний дохід. Часто тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який встановлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів підприємства. Але, враховуючи світовий карантин, уже зараз необхідно освоювати нові технології прийому на роботу. Ми пропонуємо звернути увагу на деякі ключові процедури, які необхідно впровадити кадровій службі для здійснення успішного процесу дистанційного прийому на роботу й адаптації в умовах сьогодення. Управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставниками [63]. Процес адаптації персоналу на підприємстві включає в себе такі аспекти:

- психофізіологічний;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційний

Також зазначимо, що процес адаптації персоналу у більшості розвинених підприємств здійснюється відповідно до програми адаптації, яка являє собою документ, що розрахований на період випробувального терміну і передбачає низку заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для цієї посади, а також ефективне їх застосування на практиці. Важливо збалансувати особисту мотивацію співробітника з вирішенням завдання підприємства щодо його швидкої адаптації. А вимоги

програми адаптації необхідно пов'язати з повчальною поведінкою наставників і цілями професійного розвитку самого новачка. Необхідно оптимізувати кількість процедур, щоб процес адаптації на робочому місці спрямував нового працівника на шлях взаємного довгострокового задоволення очікувань і активізував внутрішню потребу цього працівника до швидкого оволодіння усіма потрібними навичками [62].

Під час організації дистанційного прийому на роботу й адаптації персоналу пропонується використовувати відповідні онлайн-інструменти, у тому числі спеціально розроблене програмне забезпечення. Також ефективним буде використання внутрішніх комунікаційних платформ і засобів конференц-зв'язку. Це дасть змогу переконатися, що важливі моменти освоєння робочих навичок відбуваються хоч і дистанційно, але ефективно, допоможе в тому, щоб вони відбувалися максимально зосереджено, активно й продуктивно. Дуже важливо використовувати зручні технологічні рішення для оптимізації процесу, щоб можна було швидко організувати такі зустрічі і в них могли брати участь потрібні фахівці, щоб вони ділилися корисними знаннями і в результаті з'явилися необхідні навички. Коли процес прийому й адаптації проводиться дистанційно, то для кадрової служби ще більш важливо спрацювати так, щоб не збільшити відсоток тих, хто звільнився через проблеми адаптації [66].

Одним зі способів вирішення цієї проблеми є важливість виділення часу для персонального спілкування лінійного керівника з їхніми безпосередніми підлеглими під час процедури їх адаптації. Це має визначальне значення для успіху. Кадровій службі необхідно нагадувати лінійним керівникам під час кожного нового найму персоналу про основні деталі успішної адаптації новачків. Обмін знаннями і вміннями між начальником і новим підлеглим повинен здійснюватися відкрито й ефективно, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи всього підприємства. Індивідуальна програма адаптації включає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприєм-

ства, детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці, отримання конкретних навичок, які є специфічними для цієї посади (наприклад, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.). Наставник або безпосередній керівник доповнюють цей список, включаючи спеціальні документи, що стосуються свого підрозділу[70]. Ця частина адаптації фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін із детальним описом поточної праці, вимогами до якості виконуваної роботи та очікуваних результатів. Однак відсутність відповідної системи адаптації персоналу на підприємстві в умовах карантинних обмежень призведе до збільшення плінності кадрів, що потягне за собою виникнення серйозних проблем, які позначатимуться на прибутку і функціонуванні всього підприємства [9].

Адаптація персоналу ТОВ «ДС Електронікс» – це структурний процес інтеграції нового співробітника в нову трудову середу. Такий процес може включати заходи щодо вводу на позицію, поясненням корпоративних правил та етику, психологічна інтеграція в робочий колектив. Оскільки на українському ринку праці зазвичай прийнято наймати працівників з випробувальним терміном той й процес адаптації проходить у цей проміжок часу.

Зараз ТОВ «ДС Електронікс» практикує систему адаптації, що складається з декількох етапів:

Підготовчий етап адаптація:

Починається ще на моменті підбору кандидатів рекрутери намагаються зібрати якомога більше інформація щодо кандидата використовуючи різні методи діагностики та за власно розробленою структурою проведення співбесіди, аби знайти якомога підходящого кандидата за досвідом роботи і найголовніше за особистими якостями [25; 31].

Зустріч нового співробітника:

Під час цього етапу кандидат переходить до рангу співробітника.

У перший день новачок ознайомлюється з:

- історію і цінності компанії;
- корпоративною культурою;
- структурою компанії;
- отримує власні показники КРІ;
- проходить екскурсію-знайомство з співробітників інших відділів;
- отримує привітальний бокс-новачка до якого входить «Книга новачка».

Так закінчується другий етап та починається плавний перехід до наступного – ведення у посаду.

Ведення у посаду

Це важливий момент для кожного співробітника, адже саме у цей час проходить знайомство з:

- посадовими інструкціями та внутрішніми системами компанії,
- надаються необхідні для подальшої роботи доступи,
- знайомство з системами внутрішньої комунікації

Випробувальний термін

Випробувальний термін у компанії ДС Електронікс складає згідно КЗпП три місяці, в цей же час проходить адаптація нового співробітника під впливом керівника та у вільному прояві баддингу (від англ. buddy, приятель – це тип наставництва, котрий, перш за все, виділяє підтримку)

Під час цього етапу можна виділити невідокремлений період стажування, поки співробітник навчається та отримує зворотній зв'язок що до своїх обов'язків та настанови, як покращити свої навички згідно з результатами виконання свої робочих обов'язків. Наприкінці випробувального терміну новачок» повністю змінює статусу на «співробітник» та надалі самостійно виконує свої обов'язки, але це не відміння баддингу.

Формування і розробка критеріїв системи адаптації

Перш за все потрібно виділити, що адаптація і випробувальний термін це різні етапи робочого життя новачка, які лише перетинаються між собою. Ви-

пробувальний термін складає 3 місяці і за цей час компанії та особисто керівник оцінює професійні якості стажера, а адаптація це більш тривалий процес, в залежності від кваліфікації співробітника та його посади може складати від 2 до 6 місяців. Зазвичай ці два періоди помилково об'єднують і завершують адаптаційний період разом з випробувальним терміном, але потрібно розуміти, що новий співробітник навіть повністю виконуючи свої професійні задачі ще може не адаптуватися повністю [19].

Від успішної адаптації компанія очікує:

- зменшення плинності кадрів;
- скорочення витрати на підбір;
- скорочення витрат на додаткову мотивацію персоналу;
- підвищити лояльність співробітників;
- перетворення компанії на бренд в трудовому просторі;
- покращення корпоративного бренду.

Також окремо потрібно виділити що карантин зробив деякі корективи критеріїв для успішні роботи будь-якої компанії, через що нових співробітників потрібно вміти адаптувати як в офісі, так і в віддаленому форматі.

На далі пропоную розглядати адаптацію в офісі та окремо виділити відмінності адаптації в віддаленому форматі

Різні форми супроводу також націлені на трансляцію місії, стратегій і цінностей компанії і створення відчуття залученості співробітників в життя команди. За даними компанії Hurmа 56% опитаних сказали, що наявність постійного супроводу, з яким відразу почали спілкуватися і дружити, допомогло швидше увійти в курс справ, влитися в команду і почати ефективно працювати. Важливість будь-якої з форм супроводу для успіху адаптації не можна недооцінювати. Важливо обрати одну з форм яка підходить краще для певної вакансії, адже програма адаптації повинна відрізнитись деякими моментами за-

лежно від кваліфікаційних навичок, позицію яку займає новий співробітник (НС) :

- менторство:

Комплексний метод навчання, в ході якого досвідченіший співробітник (ментор) ділиться своїми знаннями, вміннями і навичками з менш досвідченим працівником протягом певного часу за певним планом.

Типи менторинга:

- Персональне менторинг: Один ментор веде одного співробітника.
- Групове менторинг: Один ментор веде групу співробітників.
- Колективне менторинг: Кілька менторів ведуть одного співробітника або групу співробітників.

- коучинг:

На відміну від менторства, в коучингу відповідальність за формулювання цілей і їх досягнення лежить на НС (новий співробітник), в той час як коуч зосереджений на організації процесу. Найбільшого поширення в корпоративній практиці отримав коучинг по стандартам Міжнародної федерації коучингу (International Coach Federation, ICF), яка визначає коучинг як процес взаємодії коуча і його клієнта, який націлений на розкриття потенціалу.

- наставництво:

Наставництво (tutorship) – метод навчання, при якому більш досвідчений співробітник (майстер) передає свої знання і навички менш досвідченому (учневі), демонструючи зразки і моделі дій, спостерігаючи роботу підопічного і надаючи зворотний зв'язок. В ідеалі наставництво відбувається безперервно

Також гарний вплив на адаптацію складають автоматизовані процеси. Адже за даними аналітичної компанії Ейдос людина на 95% краще сприймає інформацію, якщо є картинка+текст. В нашому випадку це може бути онлайн-екскурсія у 3Д просторі по виробництву та компанії з «екскурсоводом», що розповідає:

- структуру компанії
- зони відповідальності
- розташування відділів
- історію, мету та цінності компанії
- корпоративну культуру
- куди краще сходити на обід та т.і.

Це окремо буде корисним для віддалених працівників, які працюють дистанційно на постійній основі, або для тих, що почали працювати під час локдауну і перейдуть працювати до офісі. В будь-якому чині перевагою є те, що до цієї екскурсії на відміну від «живою» можна повернутися у будь-який час, тому буде корисною і як додатковий матеріал для співробітників офісу.

Слід виділити, що обов'язки в процесі адаптації важливо розділяти, тому що HR або керівник у ТОВ «ДС Електронікс» не може контролювати все.

Завдання HR – позначити формат процесу адаптації і стежити за його виконанням.

Безпосередній керівник визначає наставника для новачка, його обов'язки, робоче місце, становить адаптаційний лист і відповідає за випробувальний термін. Наставник знайомить співробітника з робочим процесом і дає фідбек про результати. Така розстановка завдань зробить процес онбордінга ефективним і прозорим, а співробітник буде відчувати потрібну підтримку. Ще додатково можна використовувати баддінг – що спрямований перш за все на підтримку [37].

Найчастіше, HR-менеджер надає новачкові базову інформацію – де розташовані кухня і туалет, коли обід, де взяти пропуск. Що робить бадді? Він показує, як працює кавоварка і що точно не потрібно в ній натискати, куди поряд з офісом можна піти на обід і скільки це коштує. Таким чином, офісний «друг» не тільки прискорює процес адаптації, він часто стає тією єдиною людиною, який допомагає знайти потрібний мітинг-рум, знайомить новачка з усіма в

офісі і на корпоративах, є своєрідним людиною-довідником, який знає відповіді на найбільш поширені питання. І найголовніше – він допомагає комфортно увійти в робочий процес [52].

Згідно з дослідженнями iCIMS, 26 % співробітників залишають нове місце роботи, якщо ніхто не займається їх адаптацією і навчанням. Ще 44 % зізналися, що хоч і не звільнилися в перші ж місяці, але серйозно розглядали таку можливість. А за даними компанії Hurta у разі ж невдачі в адаптації, близько 50 % співробітників змінюють місце роботи протягом півроку з дня найму.

Для оцінки діяльності співробітника після проходження випробувального терміну доцільні регулярні зустрічі з керівником та новеньким, на яких обговорюються поточні завдання та результати діяльності. Раз на тиждень менеджер з персоналу розмовляє з новим співробітником, щоб з'ясувати рівень його задоволеності роботою і взаємодією з колективом: чи збіглися очікування і реальна ситуація. HR відповідає на виникаючі питання співробітника, розповідає про процес комунікації та впровадження в колектив. За кілька днів до закінчення випробувального терміну проводиться підсумкова бесіда зі співробітником, на якій приймається рішення про проходження/непроходження випробувального терміну [79]. Озвучуються сильні/слабкі сторони професійної діяльності, перспективи співробітництва (у разі проходження випробувального терміну). Співробітникові дається для заповнення «Анкета адаптації співробітника» для виявлення задоволеності роботою та з метою удосконалення процесу адаптації в майбутньому. На цьому процес адаптації не закінчується, в середньому він може тривати від 3 місяців до півроку, все залежить від посади і компанії. Не варто забувати про те, що співробітникам потрібно приділяти час завжди і незалежно від того, скільки він з вами: місяць або роки. Саме тому важливо проводити аналіз успішної кампанії по адаптації через 3, 6 та 12 місяців, у себе він може включати показники:

- задоволеності співробітника посадовими обов'язками;

- фітбек від наставника/ментора НС;
- оцінка його залученості в новий колектив і посаду;
- задоволеність працівника відносинами в команді;
- якість комунікацій між співробітником і лінійним керівником;
- загальні знання і прийняття корпоративної культури організації.

Потрібно розуміти, що програма адаптації – це не тільки правильно організований перший день працівника в офісі. Це систематичні дії протягом першого півріччя робочого життя нового співробітника та подальший контроль, які допомагають НС влитися в корпоративну культуру, зрозуміти, яких результатів він повинен досягти та як це зробити.

Порівняльна характеристика діючої і запропонованої системи адаптації ТОВ «ДС Електронікс» зображена у табл. 2.2.

Після того як працівник к пройшов адаптацію в компанії він проходить перше оцінювання. В компанії ДС Електронікс на разі використовують змішану систему оцінювання персоналу, які відносяться до суб'єкт оцінювання [53].

Суб'єкт оцінювання – особа (група осіб), яка дає оцінку рівня прояву (розвитку) компетенцій у працівника, якого оцінюють, відповідно до розробленої методики та процедури.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика діючої і запропонованої системи адаптації ТОВ «ДС Електронікс»

Порівняльна таблиця діючої і запропонованої системи адаптації		
Назва	Діюча	Запропонована
Продовжується після випробувального терміну	-	+
Має чітку систему наставництва	-	+
Знайомство з усім колективом в віддаленому форматі праці	-	+

Інформація що до структури та зони відповідаль- ностями по відділам	+/-*	+
Отримання фідбеку від керівника	+	+
Бадінг	+	+
Аналіз адаптації новачків	-	+

Суб'єктами оцінювання працівників можуть бути:

- безпосередній керівник;
- вищий керівник;
- співробітники служби персоналу;
- колеги та працівники, які мають службові взаємини з працівником, рівні за статусом чи рангом;
- підлеглі;
- споживачі товарів і послуг;
- особи, які не мають службових взаємин з працівником (незалежні експерти, спостерігачі центрів оцінювання, психологи, соціологи та ін.).

Окремі фахівці з управління персоналом усіх суб'єктів поділяють на:

- формальних (керівники, співробітники служби персоналу);
- неформальних (колеги, підлеглі, незалежні експерти, сам працівник та ін.).

Крім того, суб'єктів оцінювання можна класифікувати залежно міри диференціації оцінок:

- з високою диференціацією (широкий діапазон оцінок, велика кількість градацій);
- з низькою диференціацією (вузький діапазон оцінок, обмежена кількість градацій).

Головним суб'єктом виступає безпосередній керівник. Керівник завжди має брати участь в оцінюванні, оскільки знає специфіку роботи своїх підлеглих і може визначити, якими компетенціями має володіти працівник для того, щоб досягати поставлених цілей і потрібних результатів праці. Він також має бути заінтересований у виявленні сильних і слабких сторін своїх підлеглих, їхніх інтересів і мотивів. Керівник має усвідомлювати, що його результати праці залежать від результатів праці підлеглих працівників. Для того щоб оцінювання співробітника його керівником було максимально корисним, керівник має бути поінформованим, як правильно заповнювати оцінювальні форми та проводити оцінювальне інтерв'ю. Підприємство має розуміти, що вміння керівників об'єктивно оцінювати своїх підлеглих є важливою управлінською компетенцією. Оцінювання працівника безпосереднім керівником має певні недоліки [38;77].

Серед них чільне місце посідає проблема суб'єктивного підходу, що може бути спричинено психологічною несумісністю керівника та його підлеглого. Разом з тим це не може бути причиною відмови від участі безпосереднього керівника в оцінюванні свого підлеглого. У такому разі потрібно шукати способи зниження суб'єктивізму. Перед початком оцінювальних процедур має сенс провести навчання серед керівників, розповісти їм про найтипівіші помилки та способи уникнення їх. Для підвищення об'єктивності оцінювання виставлені оцінки керівник має підкріплювати поведінковими індикаторами. Можуть виникнути також побоювання керівника, що через високі оцінки співробітник може стати його конкурентом – претендувати на його посаду. Для уникнення таких побоювань керівник має усвідомлювати, що у разі підготовки наступника він матиме більше шансів одержати подальше підвищення у посаді. Оцінювання працівника його безпосереднім керівником має ґрунтуватися на відкритості, довірі один до одного, ефективній взаємодії. У разі наявності конфліктних ситуацій процедура оцінювання не принесе корисних результатів. До оцінювання співробітників можуть також бути залучені вищі керівники [83].

Такий вид оцінювання може бути ефективним з погляду організаційного розвитку. За результатами оцінювання може бути визначено доцільність переведення працівника в інший структурний підрозділ з огляду на його професійно значущі компетенції, індивідуально-особистісні характеристики, нахили та інтереси. Може бути також з'ясовано, що причиною конфліктних ситуацій або небажання досягати поставлених цілей є неправильні дії чи рішення керівника, недостатня поінформованість колективу тощо. Одержана інформація є корисною для оцінювання безпосереднього керівника. Вищий керівник може отримати й порівняти інформацію про результати праці, міру досягнення поставлених цілей, рівень розвитку у працівників професійно-значущих і корпоративних компетенцій, рівень лояльності персоналу, соціально-психологічний клімат, який панує в колективах різних структурних підрозділів. Разом з тим залучення вищих керівників до процедури оцінювання персоналу може вимагати значних затрат їхнього часу [39].

Специфічним видом є самооцінювання. Цей вид оцінювання є корисним під час визначення потреби в навчанні та розвитку працівника, планування кар'єри. Зіставлення оцінок, виставлених працівником самому собі, із завданнями, що стоять перед колективом, дає змогу визначити вузькі місця у роботі працівника та розробити план дій щодо їх усунення. Самооцінювання сприяє посиленню взаємодії працівників з керівництвом підприємства, формуванню у працівників відчуття своєї значущості. Залучення працівника до процесу оцінювання та обговорення його результатів позитивно впливає на мотивацію та лояльність персоналу. У разі запровадження на підприємстві самооцінювання потрібно взяти до уваги окремі його обмеження. Як і іншим видам, самооцінюванню притаманний суб'єктивізм.

При цьому оцінки, виставлені співробітником самому собі, можуть бути як завищеними, так і заниженими. Насамперед, це пов'язано з тим, що працівники можуть надавати іншого змісту критеріям оцінювання, ніж їхні керівники

та співробітники служби персоналу, підкріплювати їх іншими поведінковими індикаторами, недооцінювати чи, навпаки, переоцінювати значущість окремих компетенцій, індивідуально-особистісних характеристик, поставлених цілей і ключових показників діяльності. Працівники також можуть не адекватно сприймати свою поведінку та результати діяльності, перебільшувати свій внесок у результати діяльності підрозділу чи навіть приписувати собі здобутки та досягнення трудового колективу.

Види самооцінок:

1) адекватна;

2) неадекватна:

- завищена;
- занижена.

Важливо зазначити, що самооцінювання є доцільним щодо індивідуально-особистісних характеристик, знань, умінь, навиків, поведінки працівника у різних ситуаціях, приміром у стресових умовах, нестандартних ситуаціях, у разі конфлікту, дефіциту часу тощо, а не щодо оцінки діяльності та результатів праці. Незважаючи на низку обмежень, пов'язаних із використанням самооцінювання, воно може бути корисним у процесі вирішення різних кадрових питань. Щодо висновків, які можна зробити за результатами самооцінювання, то варто взяти до уваги таке. Якщо, приміром, в оцінювальній формі працівникові потрібно стисло описати свою поточну роботу, то, відповідаючи на таке запитання, працівник насамперед буде описувати ті завдання, які він вважає найзначнішими чи ті, які для нього є найцікавішими. Ця інформація може бути корисною для керівника з погляду визначення, настільки оцінка підлеглим значущості своїх завдань збігається з пріоритетами підприємства та структурного підрозділу.

Оцінка працівниками своїх сильних і слабких сторін є важливою з погляду підвищення ефективності використання трудового потенціалу на

підприємстві та діагностики напрямів їхнього розвитку, вибору доцільних форм і методів навчання. Надана працівником інформація щодо роботи, яку він хотів би виконувати, дозволяє порівняти трудову діяльність, яку виконує працівник, із роботою, яка йому подобається, й обґрунтувати доцільність його переведення на іншу посаду чи в інший структурний підрозділ з погляду інтересів як самого працівника, так і підприємства. Якщо працівникові пропонується оцінити рівень розвитку професійних і корпоративних компетенцій, то це, з одного боку, дасть змогу працівникові усвідомити значущість певних характеристик для ефективної роботи на підприємстві, з другого – діагностувати свої слабкі сторони та визначити напрями розвитку [84].

У практиці оцінювання персоналу значне поширення одержав такий методичний підхід, як оцінювання «360 градусів». Сутність оцінювання «360 градусів» полягає в тому, що до оцінювання працівника долучаються різні суб'єкти, які взаємодіють і контактують з ним:

- керівники: безпосередній і вищі;
- колеги, які працюють у тому ж, що і працівник, та в інших підрозділах;
- підлеглі (для керівника);
- сам працівник, якого оцінюють.

Зона зворотного зв'язку може бути розширена та включати інших заінтересованих осіб: зовнішніх споживачів, клієнтів, постачальників, підрядників та ін. Іноді такий підхід називають оцінюванням «540 градусів». Схему оцінювання керівника відділу відповідно до підходу «360 градусів» (рис. 2.4)



Рисунок 2.4 схема оцінювання відповідно підходу «360 градусів»

Вважається, що залучення до оцінювання співробітника, крім безпосереднього керівника, інших осіб, пов'язаних з ним службовими взаєминами, підвищує об'єктивність оцінювання. Застосування оцінювання «360 градусів» дає змогу працівникові побачити, як його сприймають і оцінюють співробітники різних рівнів, і на цій основі корегувати свою поведінку. Оцінювання «360 градусів» є ефективним у стабільних організаціях, де працівники добре знають колеги і мають стійку думку один про одного. Такий підхід до оцінювання особливо корисний, якщо в організації приділяється значна увага корпоративній політиці, цінностям, нормам поведінки, командній роботі, розвитку та навчанню персоналу [71].

Методичний підхід до оцінювання «360 градусів» може бути ефективним для вирішення таких завдань:

- заповнення вакантної посади;
- визначення напрямів розвитку працівників;
- підвищення мотивації персоналу до навчання, удосконалення міжособистісної комунікації та взаємодії, поліпшення результатів трудової діяльності;
- зарахування працівників до резерву на заповнення вакантних посад керівників;
- управління конфліктами в колективі тощо.

Підхід «360 градусів» використовується для оцінювання рівня розвитку (прояву) професійних і корпоративних компетенцій. Є неприйнятним для оцінювання міри досягнення поставлених цілей і виконання ключових показників діяльності. Етапи розроблення та реалізації програми оцінювання «360 градусів». Для підвищення ефективності оцінювання «360 градусів» необхідно чітко поінформувати співробітників, які беруть участь в оцінюванні, про цілі цієї процедури, необхідність долучення різних суб'єктів, способи збирання та оброблення одержаної про працівників інформації, а також напрями використання результатів (рис. 2.5). За підходу «360 градусів» різні суб'єкти, як ми вже з'ясували, оцінюють працівників за низкою компетенцій [54].

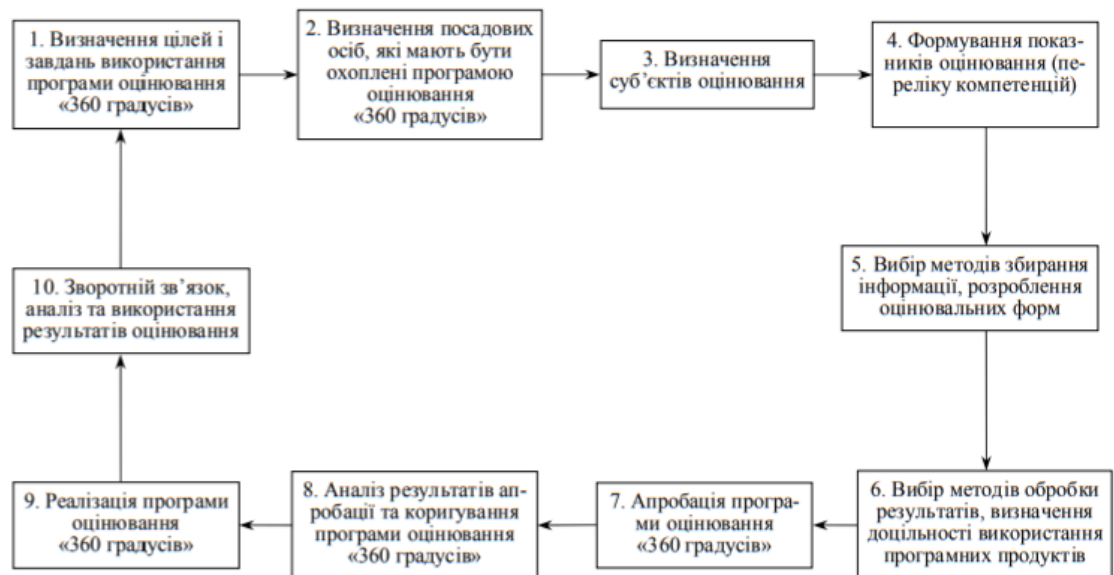


Рисунок 2.5 – Метод 360 градусів

Для оцінювання рівня розвитку (прояву) компетенцій у працівника пропонується оцінна шкала. Для зручності обробки результатів оцінювання якісні та описові шкали використовуються в поєднанні з кількісними (баловими). Процедуру оцінювання «360 градусів» може організувати служба персоналу та зовнішні консультанти. Суб'єкти, долучені до процедури оцінювання, зазви-

чай, заповнюють оцінювальні форми (анкети, опитувальні листки) анонімно [69].

Етапи аналізу результатів оцінювання «360 градусів»:

- побудова профілю самооцінки співробітника;
- розрахунок середніх оцінок за кожною групою суб'єктів оцінювання: керівників (у разі залучення кількох керівників — безпосереднього та вищого), колег, підлеглих, клієнтів;
- побудова профілів оцінок, виставлених різними суб'єктами (групами);
- порівняння профілю самооцінки співробітника та профілів оцінок, виставлених іншими суб'єктами (групами);
- розроблення плану розвитку та навчання співробітника.

Результати оцінювання можуть подаватися в описовій, табличній та графічній формах. Графічна форма подання результатів є найбільш прийнятною та поширеною, оскільки унаочнює відмінності в оцінках, виставлених різними суб'єктами.

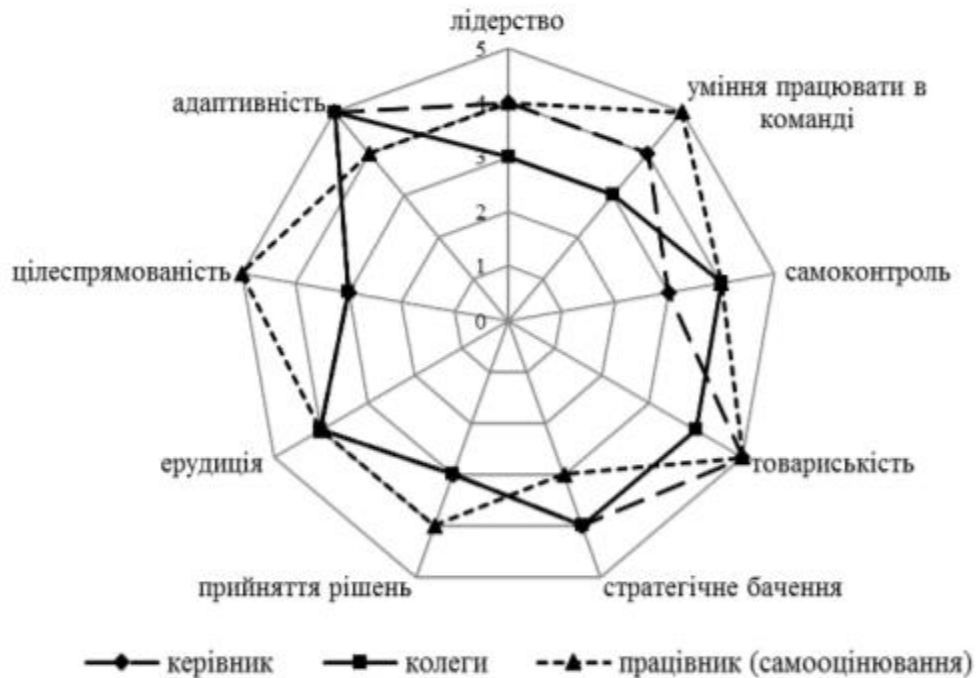


Рис 2.6 – Графічна форма подання результатів

Як свідчать дані, за більшістю критеріїв оцінки, виставлені працівником, збігаються або несуттєво відрізняються від оцінок, виставлених керівником і колегами по роботі. Повна узгодженість оцінок простежується лише за критерієм «ерудиція». Значно завищеними порівняно з керівником і колегами є оцінки, виставлені працівником за критеріями «уміння працювати в команді» та «цілеспрямованість». Під час обговорення результатів оцінювання потрібно особливу увагу звернути на ці компетенції та визначити напрями їх розвитку. Заниженими виявилися оцінки, виставлені працівником за критеріями «стратегічне бачення» та «адаптивність», що може бути пов'язане з тим, що працівник вкладає інший зміст у ці компетенції, ніж його керівник і колеги, або ж працівник боїться змін у роботі, занижуючи свої можливості щодо адаптації до нових умов [18].

ДС Електронікс – займає провідні позиції в виробництві реле напруги, терморегуляторів в Україні та країнах СНГ та Європи, та є представником таких брендів. У організації ТОВ ДС Електронікс є вже сформована методика оцінювання 360 градусів, що надає змогу керівникам обирати необхідні напрямки розвитку для своїх підлеглих, правильно їх мотивувати професійним ростом та підвищувати компетенцію працівників на перспективу розвитку організації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ТАЛАНТАМИ

3.1 Формування методів оцінки персоналу та управління кадровим резер-

ву

У практичній діяльності застосовуються як індивідуальні, так і групові (колективні) експертні оцінки.

Цілі індивідуальних експертних оцінок:

прогнозування ходу розвитку подій і явищ у майбутньому, а також оцінка їх у сьогоденні. Стосовно до аналізу й оцінки ризику це виявлення джерел і причин ризику, прогнозування дій конкурентів, установлення всіх можливих ризиків, оцінка ймовірності ризикових подій, призначення коефіцієнтів відносної важливості

(значимості наслідку) і ранжирування ризиків, виявлення шляхів зниження ризику тощо;

аналіз і узагальнення результатів, представлених іншими експертами; складання сценаріїв дій;

видача висновків іншим фахівцям і організаціям (рецензії, відзиви, експертизи тощо).

Позитивною особливістю індивідуальної експертизи є оперативність одержання інформації для ухвалення рішення і відносно невеликі витрати. Як недолік варто виділити високий рівень суб'єктивності і, як наслідок, відсутність впевненості у ймовірності отриманих оцінок. Зазначений недолік покликаний усунути чи послабити групові експертні оцінки.

Виділяють типи групових експертних процедур:

відкрите обговорення поставлених питань з наступним відкритим чи закритим голосуванням

вільне висловлення без обговорення і голосування

закрите обговорення з наступним закритим голосуванням чи заповненням анкет експертного опитування.

Для проведення анкетного опитування складається оцінювальний лист та шкала оцінки. При цьому обов'язково окрім, самого ризику або ймовірності появи

ризикової ситуації, передбачається оцінка ваги впливу кожного фактора на показники ризику.

3.2 Впровадження нової технології оцінювання персоналу

Ведення економічної діяльності підприємством, випуск продукції залежать не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на ринки, а й від ефективних методів управління персоналом.

У сучасному діловому світі комерційний успіх кожного підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання персоналу організації, від того, в якому ступені працівники реалізують свій професійний потенціал. Механізмом, який би забезпечував координацію діяльності працівників і заохочував їх до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями, є обґрунтована система мотивування, яка дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб організації.

Система управління персоналом підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів, повне використання яких забезпечує ефективність управління персоналом. Ефективність управління персоналом значно залежить від чіткої побудови системи управління персоналом, механізму її функціонування, від обраних методів управління персоналом. Методами управління персоналом називають засоби впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Тільки оптимальне сполучення мето-

дів управління персоналом дозволяє підвищити результативність управління персоналом і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності підприємства [49].

Оцінку використання методів управління персоналом необхідно проводити експертним напрямом за такими методами: адміністративні (формування структури органів управління, затвердження адміністративних нормативів, правове регулювання, підготовка наказів і розпоряджень, інструктування, затвердження методик і рекомендацій, розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації, встановлення адміністративних санкцій і заохочень); економічні (техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування та планування за результатами аналізу, економічне стимулювання, фінансування, мотивація трудової діяльності, оплата праці, капіталовкладення, участь у прибутках і капіталі, встановлення економічних норм і нормативів); соціально-психологічні (страхування, встановлення матеріальних санкцій і заохочень, соціально-психологічний аналіз та планування, часткова участь працівників в управлінні, соціальна та моральна мотивація, створення нормального психологічного клімату, розвиток у працівників ініціативи та відповідальності) [67].

Після проведення SWOT-аналіз діючої системи оцінювання персоналу, були виявлені наступні слабкі та сильні сторони методів оцінювання персоналу, які існують сьогодні у ДС Електронікс.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> 1. відпрацьований процес оцінювання персоналу; 2. розуміння співробітниками необхідності побудови системи оцінювання персоналу; 3. розроблені процедури та документи; 4. система оцінювання персоналу – частина організаційної культури підприємства; 5. наявний ресурс на оцінювання персоналу (кадрова служба); 6. наявні підстави для прийняття кадрових рішень; 7. регулярність проведення оцінювання. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. однаковий підхід до оцінювання співробітників всіх категорій; 2. повільна реакція на зміни; 3. відсутність єдиного розуміння цілей; 4. слабкі зв'язки процесу оцінки з іншими підсистемами управління персоналом; 5. неповне задоволення потреб співробітників системою оцінювання.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> 1. постійне підвищення якості процесу оцінювання персоналу; 2. готовність керівництва робити конкретні кроки по результатам оцінки (підвищення заробітної плати, навчання, просування); 3. використання різних сучасних методів оцінки; 4. більш раціональне використання засобів та часу на проведення процесу оцінки. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. негативні спогади співробітників про попередній системі оцінок; 2. зайва формалізація; 3. залежність від зв'язку з іншими бізнес-процесами; 4. перешкоди в навчанні; 5. висока вартість інвестицій в розробку повноцінної системи оцінювання 6. погіршення іміджу компанії та втрата клієнтів через зниження якості послуг

Рисунок 3.1 - SWOT-аналіз ТОВ «ДС Електронікс»

Отже, як бачимо зі SWOT-аналізу існують певні слабкі сторони в системі оцінювання персоналу. Варто скористатись існуючими можливостями для їх подолання та нейтралізації ризиків. Таким чином, система оцінювання персоналу підприємства потребує вдосконалення. Виходячи з майбутніх цілей та ефективної діяльності необхідно вибудувати чіткий план для відбору та оцінки кваліфікованих кадрів. Намагатися застосувати більш сучасні методи, які здатні глибше проаналізувати можливості персоналу, забезпечать максимально вдалий розвиток та сильні конкурентні переваги.

Розглянувши системи оцінювання персоналу можна визначити, що різноманітність методів достатньо мала. Тому пропонуємо розширити систему методів оцінювання персоналу. Для обґрунтування виробу пропонуємо відповідне методичне забезпечення з використання методів багатокритеріального аналізу. В межах дослідження з метою подальшого впровадження у систему

оцінювання персоналу підприємства пропонуємо розглянути наступні методи оцінювання, які широко використовуються на практиці як вітчизняними, так закордонними компаніями, а саме [73]:

- А1 – метод «360 градусів»;
- А2 – метод ассесмент-центр;
- А3 – метод незалежних суддів;
- А4 – метод вирішальних ситуацій;
- А5 – метод управління за цілями;
- А6 – метод ділових ігор;
- А7 – метод KeyPerformanceIndicators (КPI).

Для аналізу запропонованих методів сформуємо критерії, що впливають на їх вибір керівниками підприємства

Критерії оцінювання (вибору) альтернатив

К1 – ймовірність успіху заходу (кожен керівник націлений на позитивний результат від впроваджених методів оцінювання, які зможуть підвищити якість послуг компанії, результативність діяльності, сприяти нормальному психологічному клімату у колективі та допоможуть ефективно будувати внутрішню систему управління);

К2 – рівень витрат на реалізацію (здатність обрати саме ті методи, що можуть максимально оцінити потенціал працівника та мінімізувати витрати при їх впровадженні);

К3 – рівень сприйняття працівниками (працівникам важко виходити зі звичної зони комфорту, тому керівнику важливо підібрати найбільш вдалі методи оцінки, які будуть підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії і краще освоєні співробітниками);

К4 – час на реалізацію заходу (необхідно враховувати всі можливі витрати зусиль та часу на впровадження нових методів оцінювання);

К5 – рівень складності впровадження (методи оцінювання персоналу повинні підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію компанії, враховуючи всі можливості та загрози);

К6 – рентабельність заходу (керівнику необхідно підібрати такі методи, які будуть здатні призвести до максимальної ефективної роботи працівників та підприємства в цілому, відбуватиметься дохідність різних напрямків діяльності, окупність витрат);

К7 – ризиковість заходу (завдання керівника при виборі нових методів врахувати сукупність всіх невизначених можливих результатів та несприятливих наслідків, що можуть виникнути в результаті впровадження).

Для кожної альтернативи за обраними критеріями було виявлено характеристики:

Характеристика альтернатив за обраними критеріями*

Альтернативи	Критерії						
	К1 (%)	К2 (%)	К3 (балів)	К4 (днів)	К5 (балів)	К6 (%)	К7 (%)
A1	75	60	6	3	5	65	35
A2	80	90	8	4	9	75	35
A3	65	60	5	2	4	60	30
A4	75	80	6	3	6	75	40
A5	70	70	8	5	7	65	55
A6	85	60	5	3	4	75	35
A7	80	50	7	5	7	70	45

Рисунок 3.2 – Характеристики альтернатив за обраними критеріями

Використаємо метод критерійних обмежень та з’ясуємо найбільш придатну альтернативу для впровадження на підприємстві. Для цього сформуємо обмеження за кожним критерієм оцінювання (рис. 3.3).

	Критерії						
	К1 (%)	К2 (%)	К3 (балів)	К4 (днів)	К5 (балів)	К6 (%)	К7 (%)
Обмеження	≥ 75	≤ 75	≥ 5	≤ 3	≤ 6	≥ 70	≤ 40

Рисунок 3.3 – Обмеження за критеріями

Аналізуючи запропоновані альтернативи за визначеними обмеженнями, знайдемо ту, що відповідає всім показникам (рис. 3.4)

Альтернативи	Критерії						
	К1 (%)	К2 (%)	К3 (балів)	К4 (днів)	К5 (балів)	К6 (%)	К7 (%)
A1	75	60	6	3	5	65	35
A2	80	90	8	4	9	75	35
A3	65	60	5	2	4	60	30
A4	75	80	6	3	6	75	40
A5	70	70	8	5	7	65	55
A6	85	60	5	3	4	75	35
A7	80	50	7	5	7	70	45
Обмеження	≥ 75	≤ 75	≥ 5	≤ 3	≤ 6	≥ 70	≤ 40

Рисунок 3.4 – Критерії оцінювання запропанованні за визначиними обмеженнями за ТОВ «ДС Електронікс»

Отже, за даного методу найкращим варіантом оцінки персоналу виробництва, що задовольняє всі визначені критерії, є застосування на підприємстві методу ділових ігор (А6). Також можна відзначити методи «360 градусів» та вирішальних ситуацій, які поступаються лише на один критерій і можуть бути враховані при вдосконаленні системи оцінювання персоналу. За методом головного критерію проведемо ранжування сформованих критеріїв за важливістю. При даній оцінці впливає, що найважливішим критерієм є ймовірність успіху заходу (К1). Він має монотонно зростаючу функцію, тобто чим більше значення, тим краще. Таким чином, найкращою для оцінки персоналу виробництва є введення ділових ігор (А6) (рис. 3.5)

Ранжування критеріїв та методом головного критерію*

№	Критерій	Значення функції	Ранг
1	ймовірність успіху заходу	монотонно зростаюча	1
2	рівень витрат на реалізацію	монотонно спадна	6
3	рівень сприйняття працівниками	монотонно зростаюча	2
4	час на реалізацію заходу	монотонно спадна	7
5	рівень складності впровадження	монотонно спадна	5
6	рентабельність заходу	монотонно зростаюча	3
7	ризиковість заходу	монотонно спадна	4

Рисунок 3.5 – Ранжування критеріїв та методом головного критерію

Тож давайте більш детально розглянемо методи 360 градусів, вирішальні ситуації та ділові ігри.

Саму назву «Метод оцінки 360 градусів» запропонував П. Ворд. Він визначив його як метод систематичного збору інформації стосовно результатів групи або індивідуума, отримуваної від оточення.

Кожен ваш співробітник не живе ізольовано у якійсь казковій і комфортній країні. Йому доводиться спілкуватися з безпосереднім керівником, менеджерами вищого рівня, керівниками інших підрозділів, колегами, співробітниками, клієнтами, у нього також можуть бути підлегли, він може бути наставником новачків тощо. Ваш співробітник функціонує в оточенні, у колі комунікації, де кожен оцінює якість його роботи.

Метод вирішальної ситуації побудований на використанні списку описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в окремих ситуаціях (у вирішальних ситуаціях). Оцінювач веде журнал, в якому ці описи розподілені за рубриками в залежності від характеру роботи. Використовують виключно керівниками.

Ділова гра – метод імітації прийняття рішень керівників або спеціалістів в різних виробничих ситуаціях, здійснюваний за заданими правилами групою людей або людиною з ПК в діалоговому режимі, при наявності конфліктних ситуацій або інформаційної невизначеності. Характерні ознаки ділової гри можна представити таким переліком:

1. Моделювання процесу праці (діяльності) керівних працівників і спеціалістів підприємств і організацій щодо вироблення управлінських рішень.
2. Реалізація процесу «ланцюжка рішень». Оскільки в діловій грі моделювальна система розглядається як динамічна, це призводить до того, що

гра не обмежується рішенням однієї задачі, а вимагає «ланцюжка рішень». Рішення, прийняте учасниками гри на першому етапі, впливає на модель і змінює її початковий стан. Зміна стану надходить в ігровий комплекс, і на основі отриманої інформації учасники гри виробляють рішення на другому етапі гри і т. д.

3. Розподіл ролей між учасниками гри.
4. Різниця рольових цілей при виробленні рішень, які сприяють виникненню суперечностей між учасниками конфлікту інтересів.
5. Наявність керованої емоційної напруги.
6. Взаємодія учасників, які виконують ті чи інші ролі.
7. Наявність загальної ігрової мети у всього ігрового колективу.
8. Колективне вироблення рішень учасниками гри.
9. Багатоальтернативність рішень.
10. Наявність системи індивідуального або групового оцінювання діяльності учасників гри.

Аналіз роботи співробітника в питаннях вирішення професійних завдань – це найбільш ефективний спосіб його оцінки в бізнесі. Дієвим методом такого аналізу небезпідставно вважаються Центри оцінки та розвитку, результатом використання яких є отримання об'єктивного уявлення про компетенції та навички кандидата. Компетенції в даному випадку – це ті властивості індивідів, які дозволяють виділити найбільш успішних серед них у бізнесі.

Завдання, які вирішуються за допомогою корпоративних Центрів оцінки та розвитку:

- відбір і просування успішних кандидатів. Проводиться оцінка рівня відповідності кандидата вакантній посаді, оцінка навичок;
- виявлення високопотенційних кандидатів і мотивування їх до роботи в компанії;
- аналіз процесу навчання і розвитку кандидатів, а також співробітників;

- планування з визначенням тих компетенцій, які недостатньо розвинені в компанії;
- розвиток необхідних організації компетенцій.

Вирішити поставлені завдання допомагає комплекс корпоративних вправ, в ході яких «програються» реальні ситуації, і кожен учасник отримує можливість проявити себе з кращого боку. Такі вправи отримали назву «ділових ігор», за участю яких, за заздалегідь визначеними правилами кожному учаснику призначається своя роль.

Усі ділові ігри будуються на основі реальних робочих ситуацій, відповідних конкретному типу роботи. Корпоративні ділові ігри набули свою популярність завдяки тому, що участь в подібних заходах дає «гравцям» можливість розвинути навички та уміння, що необхідні їм у професійній діяльності. Найбільш популярні ділові ігри при оцінці навичок кандидатів на вакансії менеджерів. Крім того, цей тип вправ широко використовується і серед керівного складу.

Проведені дослідження показали: ділові ігри – це валідні інструменти прогнозування та оцінки компетенцій та навичок співробітників.

В основі ділової гри лежить аналіз важливих у професійній діяльності факторів: планування, розставлення пріоритетів, здатність до прийняття рішень, мотивування команди і т.п. Крім того, даний інструмент передбачає такий необхідний, в деяких ситуаціях, момент, як зворотний зв'язок.

Корпоративна ділова гра відноситься до тих інструментів оцінки, які демонструють високу залученість та мотивацію «гравців» незалежно від їх професійного статусу: однаково зацікавлені в процесі та його результаті і лінійний співробітник, і керівник вищої ланки.

При виборі такого інструменту оцінки як ділова бізнес-гра для персоналу, менеджерів, керівників, слід мати на увазі, що проведення цього методу вимагає великої кількості часу і, з причини своєї реалістичності, йому необхідно часте оновлення. Важливо зауважити, що для отримання об'єктивних даних

за допомогою корпоративних вправ, необхідно, щоб організатор цих заходів володів відповідним досвідом.

Що потрібно знати, щоб не помилитися у виборі ділових ігор:

- корпоративна вправа повинна відповідати моделі компетенцій конкретної організації;
- між рівнем вправи й рівнем робочої позиції повинен спостерігатися взаємозв'язок;
- обрана ділова гра для оцінки навичок персоналу повинна відповідати рівню позиції, для якої вона проводиться. А, рівень вправи для оцінки потенціалу співробітника може бути вище рівня позиції;
- не випускати з уваги ресурси, якими володіє організація (в т.ч. тимчасові).
- Підготовчий етап організації ділової гри передбачає виконання таких операцій:

Вибір теми і діагностика вихідної ситуації. Темою гри може бути будь-який розділ теми навчальної дисципліни. Бажано, щоб навчальний матеріал був застосовувався у професійній діяльності.

Формувати мету і завдання з урахуванням не лише теми, а й вихідної ситуації. Необхідно побудувати гру в межах однієї ситуації.

Визначення структури з урахуванням мета, завдань, теми, складу учасників.

Діагностика ігрових якостей учасників ділової гри. Проведення занять в ігровій формі буде ефективнішим, якщо дії викладача звернені до конкретного студента чи групи. Також при комплектуванні команд необхідно враховувати взаємовідносини у групі. Для досягнення співпраці краще, щоб у команді склалися позитивні міжособистісні відносини.

Діагностика об'єктивної обставини. Розглядається питання про те, де, як, коли, за яких умов, і з якими предметами буде проходити гра.

У процесі підготовки ділової гри можуть, використовуватися усі дидактичні методи: пояснювально-ілюстративний, репродуктивний, проблемне викладання, частково-пошуковий, дослідницький.

Також потрібно враховувати такі методичні вимоги:

- гра повинна бути логічним продовженням та завершенням конкретної теоретичної теми (розділу) навчальної дисципліни, практичним доповненням вивчення дисципліни у цілому;
- максимальне наближення до реальних професійних умов;
- створення атмосфери пошуку та невимушеності;
- ретельна підготовка навчально-методичної документації;
- чітко сформульовані завдання; визначені зміст і правила гри;
- виявлення можливих варіантів розв'язання визначеної проблеми;
- наявність необхідного обладнання.

Для того щоб ділова гра пройшла вдало, викладач повинен написати її сценарій і обов'язково ознайомити із цим документом студентів, щоб вони мали час на підготовку. Сценарій ділової гри – це вербальна (словесна) чи графічна форма предметного змісту, яка відображає послідовність і характер дій гравців (студентів) та ведучого (викладача). Етапи, операції гри у більшості випадків оформлюються у вигляді блок-схеми. Елементом сценарію є також опис конфлікту або протиріччя, закладеного у змісті гри.

Комплект ролей та функцій гравців повинен адекватно відображати професійні та соціально-особистісні відносини, характерні для фрагмента професійної діяльності, яка моделюється у грі. Чим вищим є професійний рівень викладача, тим вдалішим буде комплект ролей. Складним моментом у розробці гри є чіткий розподіл функцій гравців. Їх необхідно складати разом і доповнювати інструкціями, в яких у словесній формі, за допомогою таблиць чи у вигляді алгоритмів перелічені права, обов'язки та можливі дії гравців.

Правила гри відображають характеристики реальних процесів і явищ, які існують у прототипах змодельованої реальності у спрощеному варіанті. Крім того, існує інший план гри - правила суто ігрового характеру; якщо їх не дотримуватись, гра перестане бути грою, перетворившись на заняття тренувального типу.

Вимоги до правил гри зводяться до таких положень:

- правила гри містять обмеження, що стосуються технології гри, регламенту ігрових процедур або їх елементів, ролей і функцій викладачів-ведучих, системи оцінювання;
- правил не повинно бути дуже багато, не більше 5-10, вони повинні бути представлені аудиторії на плакатах або за допомогою технічних засобів;
- характер правил повинен забезпечувати відтворення реального та ділового контекстів гри;
 - правила повинні бути пов'язані з системою стимулювання й інструкціями для гравців.
 - Система оцінювання забезпечує контроль рішень, які приймаються, та самоконтроль, передбачає змістове оцінювання, забезпечує змагальний характер гри, дозволяє оцінювати діяльність та особистісні якості учасників гри, а також успішність роботи ігрових груп. Вона повинна будуватися насамперед як система самооцінки гравців, а потім - оцінки викладача-ведучого.

Ділова гра – це контрольована система, тому що процедура гри готується і коригується викладачем. Якщо гра проходить у запланованому режимі, викладач може не втручатися в ігрові відносини, а лише спостерігати та оцінювати ігрову діяльність студентів. Якщо ж дії виходять за межі плану, і мета заняття не досягається, то викладач може скоригувати напрям гри та її емоційний настрій.

Ділові ігри як організаційна форма справляють як негативний, так і позитивний вплив на навчальний процес.

Переваги використання ділових ігор:

- мета гри більшою мірою відповідає практичним потребам студентів. Ця форма організації навчального процесу усуває розбіжності між абстрактним характером навчального предмета та реальним характером професійної діяльності;
- гра сприяє глибинному осмисленню широкого спектру проблем;
- у грі формуються установки професійної діяльності, легше долаються стереотипи, коригується самооцінка;

Як приклад, я розробила ділову гру з менеджмента.

Актуальні проблеми в управлінні виробництвом моделює активна ділова гра з менеджменту. Приклад включає в себе характеристику і сценарій ділової гри «Виробнича нарада». Проводиться в кінці курсу «Менеджмент», коли студенти вже мають уявлення про принципи управління і ролі процесу виробництва.

Учасники гри:

- співробітники підприємства (7 осіб). У нараді беруть участь директор, заступник з виробництва, начальник технічного відділу, начальник цеху зборки, начальник токарного цеху, бригадир, секретар;
- група експертів (10 осіб).

Паровозоремонтний або машинобудівний завод (організація будь-якого профілю з середньою або невеликою чисельністю персоналу). Власниками підприємства не так давно був поставлений новий директор. Він був представлений колективу і менеджерам заводу. Директору належить провести оперативну нараду вперше (табл. 3.1).

Оцінка результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям: адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо); інформативній - забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційній - орієнтація

працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Таблиця 3.1 - Сценарій ділової гри для ТОВ «ДС Електронікс»

Сценарій ділової гри	
Вступна частина	Вступ. Цілі і тема гри.
Ігрова ситуація	Ознайомлення з ситуацією на фірмі.
План підготовки до наради	Розподілення ролей (7 співробітників і 10 експертів)
	ведучий організовує інформування учасників гри з характеристиками співробітників на нараді. видалення директора на час в інший кабінет «по виробничій» необхідності. далі ведучий доводить до учасників інформацію про поведінку співробітників на нараді (характеристик). Присутні на нараді поставилися до нового начальства зі скептицизмом і недовірою.
Нараду	Виступ директора, реакція й запитання від начальників.
Дискусія і колективне обговорення питань.	Яким буде поведінка директора на нараді? Що він може сказати або зробити для налагодження ділових контактів із співробітниками? Які управлінські рішення він може прийняти при підведенні підсумків першого оперативного наради?
Підбиття підсумків	Висновки від експертів, від учасників гри. Самооцінка. Вирішили поставлені завдання, досягли цілей?

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних. Галузь використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як:

- підбір і розстановка нових працівників;

- висування в резерв і на нові посади;
- прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
- раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур;
- удосконалення організації праці;
- побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- посилення демократичних засад в управлінні;
- удосконалення структури управління;
- оцінка ефективності навчання працівників;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників.

Як переконливо свідчить практика управління, оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах:

- а) невідворотності (обов'язковості);
- б) загальності (оцінюють кожного);
- в) систематичності (оцінка здійснюється постійно);
- г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);
- д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки; використання вірогідної інформаційної бази для розрахунку показників; охоплення достатньо тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду);
- е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);
- є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);

ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки).

Теорія і практика оцінки персоналу в Україні нині перебуває на етапі становлення. Для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

Значний досвід застосування науково обґрунтованих методів оцінки персоналу і підвищення на її основі ефективності праці нагромаджено в зарубіжних країнах.

Аналіз практики оцінки персоналу в розвинених країнах Заходу засвідчує такі основні тенденції в цій галузі:

- поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу;
- розширення доступу персоналу до результатів його оцінки;
- активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи;
- розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Усе це свідчить про актуальність потреби вдосконалення вітчизняної практики оцінки персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду в цій галузі.

При правильному оцінюванні персоналу для роботодавця є можливість правильно використовувати потенційний ресурс та накопичувати та збільшувати власну внутрішню базу кандидатів, яку можна буде використовувати при появі нової позиції у штаті компанії. А також «будувати» нові кадри з молодих та амбітних співробітників. За допомогою оцінювання можна виявити та розкрити

таланти та потенціал існуючих співробітників, поступово навчати штат компанії необхідним навичкам *hardskills* для керівної посади або для посади в іншому відділі. Таким чином є можливість зменшити витрати компанії на пошук персоналу. Окрім цього правильна оцінка персоналу допомагає зменшити плинність кандидатів, через відповідність посади, яку займає працівник та його амбіціям що до кар'єрного та внутрішнього зросту, або реалізації своїх внутрішніх бажань в середині компанії правильно побудований баланс чого, допомагає забезпечити неприпинений зріст, як працівника, так і компанії.

Висновки до розділу 3

Розроблено на основні аналізу підходів та методів до процедур оцінки персоналу й управління талантами, систему оцінювання персоналом за допомогою «Ділової гри», запропонований сценарій «Ділової гри» для найбільш обширного та різностороннього оцінювання працівників, підготовки їх до складних ситуацій, виробивши певний шаблон дій.

Удосконалено алгоритми проведення оцінки персоналу та управління талантами за результатами оцінювання, покращенна система аналізу оцінки персоналу, стратегія розвитку основних процесів управління талантами для підвищення продуктивності праці. Окреслено напрями формування кадрового резерву на основі використання ділової гри. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення процесу управління розвитком персоналу в ТОВ «ДС Електронікс».

Дістали подальшого розвитку система оцінювання персоналу, що складається з багатьох чинників та має широкий вибір різних систем, які можливо комбінувати між собою для отримання покращеного та більш широкого аналізу результатів оцінювання персоналу, завдяки порівняльній характеристиці

продуктів методик для удосконалення функцій мотиваційної політики організації ТОВ «ДС Електронікс».

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості оцінки персоналу та запропоновано шляхи удосконалення управління талантами, основні результати представлено нижче.

1. У першому розділі роботи розглянуто методи оцінки персоналу на підприємстві, визначили, що процес оцінювання персоналу – це складна менеджерська задача, яка ускладнюється різноманітністю підходів та процедур. Побудова моделі оцінки персоналу в конкретній організації має сприйматись, як відповідальний елемент HR-менеджменту.

2. Розкриті основні підходи та методи до процедури оцінки персоналу й управління талантами та проблеми, які вирішують за допомогою результатів оцінювання персоналу: підбір персоналу, визначення ступеня відповідності займаній посаді, поліпшення використання персоналу, з'ясування внеску працівників у результати роботи, просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації, удосконалення структури апарату управління, удосконалення управління

3. Оцінка персоналу та управління талантами

Оцінювання персоналу необхідно розглядати як важливий бізнес процес, який дозволяє виявити сильні і слабкі сторони колективу компанії, а також окреслити шляхи вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника, дослідити ефективність системи мотивації персоналу. Основною метою оцінювання персоналу є покращення управління діяльністю організації.

4. Роведено організаційно-економічних аналіз характеристик ТОВ «ДС Електронікс». Розглянуто історію, партнерів, конкурентів, продукти та бренди організації, економічний зріст організації за останні три роки та структуру орга-

нізації.

5. Аналіз сучасних методів оцінки та управління талантами трудових ресурсів ведеться на момент оцінки в кількісному і якісному аспектах. Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється в розрізі підрозділів і окремих посад. Якісний аналіз ведеться з урахуванням розроблених на підприємстві професіограм, а також характеристик працівників, що займають ці посади (кваліфікація, навички, найбільш важливі особистісні характеристики і т.д.).

Так, аналіз і оцінка персоналу базуються на:

- об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж і т.д.);
- структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажем у підприємстві);
- переліку задач, виконуваних у процесі роботи, і вимогах, пропонованих нею до виконавців (що, коли, чому, де і як робиться);
- відповідальності за людей, матеріальні і фінансові ресурси (з ким здійснюється взаємодія; необхідні досвід, навички, спеціальна підготовка, здібності, фізичні дані, рівень результативності, мобільність);
- втратах часу (із причин);
- характері зайнятості (повна або часткова, тимчасова або постійна);
- режимі роботи;
- основній і додатковій заробітній платі, преміях;
- соціальних виплатах;
- робочих місцях (види, кількість, технічні характеристики);
- фізичних, економічних, соціальних умовах праці і т.д.

6. Аналіз оцінки персоналу та управління талантами у ТОВ «ДС Електронікс». Описана існуюча система оцінювання 360 градусів, основні критерії та вимоги оцінювання та робота з результатами оцінювання та аналіз.

7. Запропоновані нові методи оцінювання персоналу та управління талантами, за допомогою їх порівняння та проведенного аналізу методів - виявлено

найбільш актуальний метод, що складає найменше економічних витрат, та має найбільш високий відсоток відображення оцінювання, задовільності серед працівників та керівників організації.

8. Впроваджено удосконалену систему оцінювання.

Метою розробки даної програми є забезпечення кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою в персоналі і наявними трудовими ресурсами. Вона передбачає залучення додаткових трудових ресурсів, їхнє вивільнення або перерозподіл. У програму забезпечення трудовими ресурсами доцільно включити три розділи. Перший розділ являє собою графік потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності. Другий розділ включає перелік заходів щодо забезпечення потреби.

Список використаних джерел:

1. Александрова М. М. Цілі стратегічного планування. *Фінанси України*, 2015. № 8. С. 53-57.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : учебно-методическое пособие. М. : ЮНИТИ, 2000. 316 с.
3. Андреева В. И. Делопроизводство в кадровой службе : практическое пособие с образцами документов. 3-е изд., испр. и доп. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 423 с.
4. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
5. Білорус Т. В. Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2016. Вип. 35. Ч. 1. 43-49 с.
6. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу : сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2013. № 2. 28-32 с.
7. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. Серія : Економіка та управління підприємствами. 2017. № 1(57). 59-64 с.
8. Винничук Р. О., Худоба Н. В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Херсонського*

державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 2. 68-71 с.

9. Вишневська К. В. Оцінювання адаптації гірничо-металургійних підприємств України. *Фінансовий простір*. 2018. № 2(30) С. 25-37.

10. Герчикова В. А. Оценка эффективности кадровой службы. Москва : ЮНИТИ. 2009. 340 с.

11. Гнилицька Л. В. Аналіз методологічних підходів до оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія «Економічна». 2011. № 2. С. 46-57.

12. Грیشнова О. А. Оцінювання персоналу : сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами : проблеми, теорії та практики*. 2005. № 7. 42-50 с.

13. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ. 2004. 398 с.

14. Дашко І. М. Засадничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука : міжнародний науковий журнал*. Економічні науки. 2021. № 11 (31). С. 25-32.

15. Дашко І. М. Кадровий потенціал : сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. 2017. № 1. С. 65-69.

16. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Випуск 9, 2016. С. 37-42.

17. Дашко І. М., Галушка В. С. Характеристика сучасних технологій підбору та розвитку на підприємствах України. Збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції «*Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях*» /

[за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя : Видавництво ЗНУ, 2018. С. 9-11.

18. Дашко І. М., Курносова О. В., Воробей Л. С. Формування ефективної системи оцінювання персоналу та корпоративної культури підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. № 4, 2021.

19. Дашко І. М., Курносова О. В., Степенко В. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Збірник матеріалів XVII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави»* / за ред. А.В. Череп. Запоріжжя : Видавництво ЗНУ, 2021, С. 165-166.

20. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. 5-8 с.

21. Дуракова И. Б. Управление персоналом : отбор и найм. Москва : Издательство «Центр». 2008. 268 с.

22. Жамин В. А. Эффективность квалифицированного труда. Москва : Прогресс. 2008. 318 с.

23. Живко З. Б., Керницький І. С., Ортинський В. Л., Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Київ : Правова єдність. 2009. 544 с.

24. Зиннуров У. Г., Исмагилова В. С. Методология обеспечения экономической безопасности предприятия на основе стратегического маркетингового планирования и управления. Москва : Изд. МАИ, 2004. 375 с.

25. Зинченко А. М. Вплив інерційності системи адаптації на удосконалення організації складального виробництва: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Луганськ. 2011. 20 с.

26. Иванкина Л. И. Управление персоналом : учебное пособие. Томск : Изд-во «ТПУ», 2009. 190 с.

27. Інформаційне забезпечення державного та регіонального соціального управління : монографія. НАН України. Київ, 2004. 656 с.

28. Кавун С. В. Системы экономической безопасности предприятия.

Научный информационный журнал «Бизнес Информ». ХНЭУ. № 10(2) Харків. 2007. С. 45-49.

29. Колот А. М. Соціально-трудо́ві відносини : теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 230 с.

30. Кос В. В. Кадрова безпека. URL : <http://business/srednemu-i-krupnomu-biznesu/kadrovaja-bezopasnost/>

31. Крилов Д. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Принципи логістики та маркетингу в управлінні людськими ресурсами в формуванні мотивації праці та ціноутворення на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8921>

32. Курносова О. В. Оцінка персоналу як складова мотивації трудової діяльності. Збірника наукових праць *XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях»*. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021.

33. Лянной Г. Экономическая безопасность предприятия. *Best of security*. 2006. № 7. URL : http://bos.dn.ua/view_article.php?id_article=27

34. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.

35. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. М. : ИНФРА-М. Новосибирск, 2008. 312 с.

36. Менеджмент в производственной сфере. Луганск : Изд-во ВУГУ, 2006. 160 с.

37. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за заг. ред. Мурашко М. І. 2-ге видання, стер. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2006. 311 с.

38. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.

39. Ноздріна Л. В. Управління інноваційними проектами запровадження дистанційного навчання у ВНЗ. Проблеми економіки та управління: *Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка»*. 2010. № 684. С. 7-9.

40. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами : Підручник. / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 432 с.

41. Обушак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 9. С. 92-100.

42. Омеляненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. Молодий вчений : науковий журнал. Вип. 2. 2016. 12-17 с.

43. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. Серія «Економіка». 2012. № 1. 134-140 с.

44. Остап'юк Н. А. Методика оцінки фінансового стану підприємства в умовах інфляції. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 1(55). С. 127-129.

45. Офіційний портал Верховної Ради України. URL : www.rada.gov.ua

46. Офіційний сайт ТОВ «ДС Електронікс». URL : <https://ds-electronics.com.ua/ua/>

47. Петрова І. Л., Тврон І. В. Сучасні технології маркетингу на ринку праці. *Вчені записки УЕП «КРОК»*. Вип. № 14. 2008.

48. Политика и практика маркетинга. Москва : КОНС ЭКО, 2008. 312 с.

49. Положення про кадрову службу. URL : <http://www.kiev.gov.ua>

50. Положення про порядок проведення атестації керівників та спеціалістів підприємств, організацій, установ України. URL : <http://www.rada.gov.ua>

51. Пономаренко Є. Д. Фінансовий аналіз. Київ : Либідь, 2007. 4 с.

52. Попов И. В. Маркетинг : теория и практика. Мос. гос. ун-та печати. Москва : Изд-во МГУП «Мир книги», 2008. 76 с.

53. Пушкарьов М. М. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. Київ, 2004. С. 23-35.
54. Разумова Т. О. Экономика труда. Москва : ИНФРА-М, 2000. 400 с.
55. Робертсон А. Управление талантами : Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных. Дніпропетровськ, 2004. 176 с. 3
56. Руда Р. В. Оцінка фінансового стану підприємства : сутність та необхідність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 1(9). С. 61-65.
57. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Василь Савченко. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
58. Смирнов А. Б. Маркетинговый инструментарий в формировании и использовании трудовых ресурсов. СПбУЭФ, 2000. 18 с.
59. Спостереження та вимірювання соціальної захищеності населення України : проблеми становлення : монографія. *Вн-т економіки промисловості*. Донецьк, Київ, 2003. 440 с.
60. Старобинский Э. А. Кадровая политика за рубежом. Управление персоналом. № 10. 2000. С. 35-38.
61. Столярова В. А. Функции и оценка результатов труда работников аппаратов управления : (Социально-экономические проблемы служащих предприятий и органов государственного управления в условиях рынка). Москва : Экономика, 2005. 156 с.
62. Татаревська М. С., Сорока О. В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. 160-164 с.
63. Ткаченко А. М., Морщенок Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя. 2008, 234 с.
64. Ткаченко О. В., Попова Н. В. *Актуальність розробки інвестиційної стратегії. Освіта та наука*. 2011. Том 2.

65. Токун Л. А. Маркетинг в работе предприятий частнопредпринимательского сектора. *Российский экономический журнал*, 2008. № 8. С 66-73.
66. Томилов В. В. Маркетинг рабочей силы. СПб. : СПбУЭФ, 2006. 264 с.
67. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие. Москва. : Дело, 2010. 272 с.
68. Уманский А. М. Культура труда на производстве. Киев : Политиздат Украины, 2014. 112 с.
69. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. Москва : Изд-во МГУ, 2007. 480 с.
70. Управление персоналом организации. / Под. ред. А. Я. Кибанова. Москва, 2007. 249 с.
71. Управление персоналом организации: учебник. / Под ред. А. Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-М, 2009. 415 с.
72. Управління персоналом : навчальний посібник / За ред. М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.
73. Управління як соціальний феномен : Монографія. Київ, 2000. С. 5-36.
74. Цаль І. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Вінниця : ВФЕУ, 2010. 322 с.
75. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>
76. Шаповалова Т. В. Влияние качества трудовых ресурсов на конкурентоспособность предприятия. Украинская академия внешней торговли Министерства экономики. Киев : ГРОТ, 2001. 12 с.
77. Яновський А. Управление персоналом, как основа успешного бизнеса

: коротко о главном. *Кадровик України*. 2007. № 7. С. 122-125.

78. Bradul A., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. № 4/13 (112), 2021.

79. Pysarevska, H. I. Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Market development of recruiting services in Ukraine]. *Biznesinform – Business Inform*, 10, 2015.

80. Shultz T. W. *The Economic Value of Education*, New York, Colambia University Press, 1963.

81. Strutz H., *Strategien des Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler, 1996.

82. Moll M. *Zielgruppenorientiertes des Personalmarketing*, Key – University Strategien. Munchen: Mering Happ, 1997.

83. Weber W., W. Mayrhofer, W. Nienhuser. *Grundbegriffe der Personalwirtschaft*. – Stuttgart: Schaffer – Poeschel, 1998.

84. Biswas-Diener R., Kashdan T.B., Minhas G.A. Dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*. 2011. № 6. P. 106-118.

85. Minchington, Brett Eremedia. *Employer Branding Best Practices You Need to Know*. 2015.

Додаток А

НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА

Код ЄДРПОУ	00000000
------------	----------

НАКАЗ

« ___ » _____ 20__ р. (місце видання)

№ ___

Про проведення атестації працівників

Відповідно до (зазначаються: наказ про проведення атестації працівників, Положення про порядок проведення атестації працівників)

НАКАЗУЮ:

1. Провести в (місяць) 20__ року атестацію працівників (назва підприємства).
2. Затвердити:
 - 2.1. Список працівників, які підлягають атестації (додаток № 1).
 - 2.2. Графік проведення атестації (додаток № 2).
 - 2.3. Склад атестаційної комісії (додаток № 3).
3. Заступникам (посада керівника) згідно з розподілом обов'язків та керівникам структурних підрозділів підготувати характеристики (див. додаток 4) відповідно на керівників структурних підрозділів, заступників керівників структурних підрозділів та працівників.

Не пізніше як за тиждень до атестації передати до атестаційної комісії характеристики та атестаційні листи попередньої атестації.

4. (Структурний підрозділ)* (прізвище керівника):

4.1. Довести до відома працівників, які підлягають атестації (під розписку), Положення про порядок проведення атестації працівників (назва підприємства) та цей наказ.

4.2. Підготувати для проведення атестації:

- атестаційні листи попередньої атестації;
- бланки атестаційних листів чергової атестації.

4.3. Забезпечити заповнення розділу «Загальні дані» атестаційних листів працівників, які підлягають атестації.

4.4. Узагальнити матеріали проведеної атестації та підготувати проект наказу щодо реалізації рішень комісії.

5. Контроль за виконанням цього наказу покласти на (посада, прізвище).

(Посада керівника)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Візи:

Додаток Б

Додаток № 1

до наказу № ____

від « ____ » _____ 20__ р.

СПИСОК

працівників (назва підприємства), які підлягають атестації

Структурний підрозділ	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада

Продовження додатку Б

Додаток № 2

до наказу № ____

від « ____ » _____ 20__ р.

ГРАФІК
проведення атестації працівників
(назва підприємства)

Прізвище, ініціали працівника	Посада, структурний підрозділ	Дата

Продовження додатку Б

Додаток № 3

до наказу № ____

від « ____ » _____ 20__ р.

СКЛАД

атестаційної комісії
(назва підприємства)

Голова комісії	_____	_____
	(прізвище, ініціали)	(посада)
Секретар комісії	_____	_____
	(прізвище, ініціали)	(посада)
Члени комісії	_____	_____
	(прізвище, ініціали)	(посада)
	_____	_____
	(прізвище, ініціали)	(посада)

Додаток В

Таблиця В.1 – Зміст, переваги, недоліки та особливості застосування методів оцінювання персоналу

Метод оцінки	Зміст методу оцінки	Переваги та недоліки	Рекомендації використання
1	2	3	4
Рейтинговий метод	Цей метод передбачає ранжування співробітників у підрозділі від найкращого до найгіршого. Критеріями рейтингування можуть бути ділові якості ра	Дозволяє побачити «критичні точки» в результатах, визначити еталон посади, проте є занадто узагальненим, тому не враховує індивідуальних особливостей працівника	Для оцінювання результативності праці, побудови еталону посади на етапі «народження» організації та її стабільного функціонування

Метод оцінки	Зміст методу оцінки	Переваги та недоліки	Рекомендації використання
1	2	3	4
	оціночні показники (наприклад, грошова оцінка продажів або кількість клієнтів, що обслуговуються)	(тобто компанія не може оцінити потенціал з метою розвитку таланту).	
Метод есе	Методика, за допомогою якої менеджер надає оцінку якостей та результатів підлеглого працівника. У цьому випадку менеджер може обрати будь-які питання, які вважаються релевантними, наприклад, «Здатність працівника працювати в команді»	Дозволяє визначити професійних компетенцій (вирішення практичних кейсів за напрямом діяльності), проте є суб'єктивним.	Для визначення професійної спрямованості, сфери (зони) відповідальності; як допоміжний метод на етапі «народження» організації або спаду на ринку
Графічні шкали рейтингу	Для оцінювання кожного завдання використовується окрема шкала. Оцінювач загалом оцінює на шкалі продуктивність працівника. Іноді точки на шкалі доповнюються проявами типової поведінки, що відповідають позначці на той момент	Дозволяє оцінити досягнення кожного працівника, побачити «вузькі місця» й обрати шлях їх усунення, підготувати програму навчання	Для оцінювання компетенцій, результативності праці на етапі розвитку компанії

Продовження додатку В

Продовження табл. В.1

1	2	3	4
Критична ситуація	Передбачає безпосереднє спостереження та фіксацію прикладів хорошої або неприйнятної поведінки на роботі. Для цього оцінювач веде щоденник із фіксацією різних ситуацій, а потім подає узагальнену оцінку («усереднену» форму поведінки)	Дозволяє оцінити потенціал працівника, вчасно реагувати на зміни, проте затратний, довготривалий процес, вимагає обережного проведення	Для корекції планів розвитку, виявлення «вузьких місць» на етапі стабільного функціонування
Примусовий вибір	Метод передбачає вибір твердження, яке яке найкращим чином описує поведінку працівника за рядом параметрів.	Дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між компетенціями та результатами, проте затратний процес, залежить від якості обраних параметрів	Для підбору персоналу, виявлення «вузьких місць», формуванні програм розвитку персоналу на етапі стабільного функціонування
Метод 360°	Метод вимагає збір думок та відгуків від керівників, колег, споживачів та інших.	Дозволяє здійснити комплексне оцінювання досягнень працівника	Для оцінювання результативності праці на будь-якому етапі розвитку організації
Assessment centers (Оціночний центр)	Передбачає здійснення оцінювання в процесі вирішення кейсів, обговорення, спостереження за	Надає комплексну оцінку працівника/ кандидата, дозволяє розробити програму розвитку, проте затратний процес	Для підбору топ-менеджменту, працівників на ключові посади, формуванню

	поведінкою під час дій у змодельованих ситуаціях для визначення потенціалу персоналу		програми розвитку талантів, кар'єри на етапах розвитку компанії
--	--	--	--

Додаток Г
АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

I. Загальні дані

Працівник, що атестує-

ся, _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

Дата народження

(число, місяць, рік)

Посада, яку займає працівник, стаж роботи на займаній посаді на час атестації

Загальний стаж діяльності (роботи за спеціаль-
ністю) _____

Освіта (освітньо-кваліфікаційний рівень, найменування навчального закладу, рік його
закінчення, спеціальність)

Науковий ступінь (вчене звання)

Підвищення кваліфікації протягом останніх 5 років (з якої спеціальності, номер та дата видачі документа, що підтверджує підвищення кваліфікації)

Дата та результати проведення попередньої атестації

Характеристика діяльності педагогічного працівника у міжатестаційний період

II. Результати атестації працівника

Рішення атестаційної комісії:

(1) відповідає займаній посаді; 2) відповідає займаній посаді за

Продовження додатку Г

умови виконання певних заходів; 3) не відповідає займаній посаді)

За результатами атестації:

присвоїти кваліфікаційну категорію

—

("спеціаліст", "спеціаліст другої категорії", "спеціаліст першої категорії",
"спеціаліст вищої категорії")

порушити клопотання перед атестаційною комісією вищого рівня

—

(про присвоєння кваліфікаційної категорії "спеціаліст вищої категорії"; про присвоєння педагогічного звання)

Результати голосування: кількість голосів: за _____,
проти _____, утримались _____.

Рекомендації атестаційної комісії (зазначення заходів за умови виконання яких працівник вважається таким, що відповідає займаній посаді)

—

—

—

Голова атестаційної комісії

(підпис) (прізвище, ініціали)

Заступник голови

(підпис) (прізвище, ініціали)

Секретар комісії

(підпис) (прізвище, ініціали)

Члени комісії:

(підпис) (прізвище, ініціали)

(підпис) (прізвище, ініціали)

(підпис) (прізвище, ініціали)

(підпис) (прізвище, ініціали)

Дата атестації _____
(число, місяць, рік)

З рішенням атестаційної комісії ознайомлений _____
(підпис працівника, який атестується)

М.П.

Додаток Д

ЗРАЗОК ВІДГУКУ-ХАРАКТЕРИСТИКИ

на (ПБ): _____

__ __ року народження, освіта (рівень освіти) _____, у __ __

__ закінчила (назва навчального закладу) _____

_____ -за спеціальністю _____

З _____ працює в (назва компанії) _____ на посаді: _____

У відгуку-характеристиці розгорнута оцінка професійних знань, навичок, досвіду роботи, вмінь, компетенцій, соціально-психологічних якостей тощо

Форма декларації академічної доброчесності

Декларація академічної доброчесності здобувача вищої освіти ЗНУ

Я Курносова Оксана Володимирівна,
студент(ка) 2 курсу,
форми навчання заочна,
факультету економічний,
спеціальності 051 економіка, адреса електронної
пошти kas.marbas@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка систем оцінки персоналу та управління талантами, як прояв мотиваційної політики ТОВ «ДС Електронікс»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата 29.11.2021 р. Підпис _____ ПІБ (студент) _____

Дата 29.11.2021 р. Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) _____