МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «магістр»
«ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ»
(за матеріалами ПрАТ «Лілея»)

Студент _____ Хідіров Д.С.
(підпис)

Науковий
керівник _____ д.е.н., проф. Чорна Л.О.
(підпис)

Рецензент _____ д.е.н., проф. Поліщук І.І.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2024 р.

ВСЕ 2023

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Оцінка персоналу підприємства та методи її удосконалення» (на матеріалах ПрАТ «Лілея») розкриває теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки персоналу підприємства.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи розглядаються теоретично-методологічні основи оцінки персоналу підприємства: сутність та принципи методів оцінки персоналу, критерії та види оцінки персоналу, а також методичні підходи до оцінки персоналу підприємства. У другому розділі роботи дослідження та аналіз методів оцінки персоналу на Приватному акціонерному товаристві «Лілея»: здійснюється організаційна, управлінська, фінансово-економічна та характеристика підприємства та оцінка його персоналу. Третій розділ присвячено пошуку шляхів вдосконалення методів оцінки персоналу

Дипломна робота виконана на 81 сторінці і включає: 7 рисунків, 8 таблиці, додатки, список використаних джерел який налічує 45 найменувань.

Ключові слова: персонал, оцінка персоналу, управління персоналом.

ABSTRACT

Diploma work on the topic: "Evaluation of the company's personnel and methods of its improvement" (based on the materials of Lileia PJSC) reveals the theoretical, methodological and practical aspects of the company's personnel evaluation.

The paper consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references and appendices. The first section of the paper discusses the theoretical and methodological foundations of the enterprise staff assessment: the essence and principles of staff assessment methods, criteria and types of staff assessment, as well as methodological approaches to the assessment of enterprise staff. The second section of the paper studies and analyzes the methods of personnel evaluation at Lileia Private Joint Stock Company: organizational, managerial, financial and economic characteristics of the enterprise and evaluation of its personnel. The third chapter is devoted to finding ways to improve staff evaluation methods.

The thesis is 81 pages long and includes: 7 figures, 8 tables, appendices, a list of references that includes 45 titles.

Keywords: personnel, personnel evaluation, personnel management.

ВСП 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1 Сутність, принципи методів оцінки персоналу. 7

1.2 Критерії та види оцінки персоналу 11

1.3 Методичні підходи до оцінки персоналу підприємства 17

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛІЛЕЯ» 29

2.1 Організаційно-управлінська, загально-економічна та фінансово-господарська характеристика ПрАТ «Лілея» 29

2.2 Характеристика персоналу Приватного акціонерного товариства «Лілея» та оцінка методів визначення якості персоналу на об’єкті дослідження 46

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ЛІЛЕЯ» 53

3.1. Перспективи розвитку підприємства та вдосконалення методів оцінки персоналу Приватного акціонерного товариства «Лілея» 53

3.2 Грейдингова система оплати праці та медіаційні технології як шлях впровадження ефективної системи оцінювання працівників ПрАТ «Лілея» 60

3.3 Стан охорони праці на ПрАТ «Лілея» 66

ЗВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78

Додатки

ВСЕ 2023

ВСТУП

Людські ресурси є найбільшим активом будь-якої організації та фактором, що визначає цінність будь-якої діяльності. Бізнес керується не логікою, а переконаннями людей, які діють у конкретному культурно-історичному контексті. Процеси розвитку персоналу повинні бути цілеспрямованими, оскільки рівень підготовки та спеціалізації персоналу гарантує раціональне використання інших видів ресурсів.

У багатьох випадках цілі та конкретні методи управління людськими ресурсами визначаються концепцією кадрової політики компанії. Однак у нинішній економічній ситуації більшість вітчизняних підприємств не мають кадрової політики. Як наслідок, кадрова робота підприємств є абсолютно незавершеною. У зв'язку зі стрімким розвитком окремих економічних показників в країні та скороченням працездатного населення, керівники починають приділяти все більше уваги підвищенню ефективності роботи з персоналом. Ефективна система оцінки персоналу дозволить їм визначати його придатність при створенні посад, оцінювати ефективність виконання завдань, покладених на співробітників, а також прогнозувати потенційні перспективи роботи компанії в цілому.

З розвитком національної економіки кардинально змінюється роль людини у всіх сферах діяльності, таких як виробництво, сервіс, технології та будівництво. Якщо раніше люди розглядалися як фактор, що мало чим відрізнявся від машин та обладнання, то сьогодні вони стали головним стратегічним ресурсом та інструментом ринкової боротьби. Основною причиною цього є здатність людини до творчості та постійного вдосконалення діяльності. У зв'язку з цим наука управління персоналом відіграє все більш важливу роль.

Сьогодні витрати на робочу силу вже не розглядаються як прикрі витрати, а вже як довгострокові інвестиції в людський капітал, який є основним джерелом прибутку; планування людських ресурсів переплітається з плануванням

ВСЕ 2023

виробництва, а працівники стають об'єктом корпоративної стратегії. Тому підвищення конкурентоспроможності організації вимагає не лише новітніх технологій, але й відбору більш компетентних працівників. Адже чим більший трудовий потенціал компанії (досвід, навички, компетенції та здібності її працівників), тим швидше розвиваються матеріальні фактори компанії і тим вища її ефективність. Тому підбір якісних людських ресурсів багато в чому залежить від правильної оцінки людських ресурсів, які використовуються на конкретному підприємстві.

Дана робота має на меті, виходячи з теоретичних засад та беручи їх за основу, показати практичну сторону діяльності, її головні аспекти та наголоси. Досить важливо було шляхом узагальнення даних, показників проілюструвати дійсну та об’єктивну картину, що склалася та яка відображає реальний стан обраного підприємства як складової розвитку економіки країни.

Досягнення мети роботи найкращим чином реалізується через здійснення поставлених завдань, а саме: розкриття сутності понять, що стосуються оцінки персоналу, ілюстрація показників та методів їх вимірювання; практичне використання найраціональніших методів оцінки персоналу на реальному підприємстві.

Об’єктом дослідження є механізм оцінки персоналу підприємства.

Предметом дослідження є удосконалення оцінки персоналу визначеного підприємства в реальних умовах господарювання.

Об’єкт роботи - приватне акціонерне товариство «Лілея», що створене відповідно до вимог Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про господарські товариства» шляхом об єднання майна та коштів його учасників для здійснення спільної діяльності.

Методологічною основою роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження, перш за все, діалектичний метод пізнання, а також методи системного підходу, що дало змогу розкривати й аналізувати компоненти механізму стратегії розвитку підприємства. Також

ВСЕІ 2023

використовувались методи індукції, дедукції, синтезу та аналізу, графічний метод.

Інформаційну базу дослідження складають дані бухгалтерської і фінансової звітності підприємства, інформація з періодичної преси та Інтернету, монографії і підручники вітчизняних і закордонних фахівців в галузі управління персоналом і фінансового аналізу.

Наукова новизна роботи полягає в критичному аналізі літератури та уточненні сутності, принципів й методів оцінки персоналу підприємства.

Практичне цінність роботи визначається проведеним аналізом діяльності ПрАТ «Лілея», зокрема оцінки персоналу підприємства та пропозиція шляхів покращення механізму оцінки людського капіталу підприємства.

Результати кваліфікаційної роботи доповідались на міжнародній науково-практичній конференції «Освіта та підприємництво: точки дотику», яка проходила у грудні 2023 року у місті Вінниця.

Матеріали дипломної роботи опубліковані у науково-практичному виданні «Подільський науковий вісник».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який нараховує 43 літературних джерела та додатків. Загальний обсяг роботи складає 81 друковану сторінку тексту.

ВСЕ 2023

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, принципи методів оцінки персоналу.

Сучасний стан речей, надзвичайно бурхливий розвиток суспільних аспектів, непередбачувані явища життя людства зумовлюють виникнення все нових та незнаних досі шляхів подолання небажаних моментів. Керівники бізнес структур дедалі частіше ставлять досить високі вимоги до якості персоналу, та незаперечною складовою цього вважають його оцінку. Загострення даного питання зумовила і загальногалузева світова криза, адже в таких умовах боротьба йде саме за якісний та дієвий персонал.

Ефективність будь-якої організації значною мірою залежить від того, наскільки люди, які в ній працюють, відповідають своїй роботі. Тільки тоді, коли є така відповідність, організація та окремі працівники можуть досягти своїх цілей розвитку. Ступінь відповідності людини вимогам роботи можна визначити за допомогою процесу оцінювання, який є однією з основних функцій управління людськими ресурсами [45].

Оцінка персоналу - це елемент управління, а також система акредитації персоналу, яка в тій чи іншій формі використовується в організації. Це також необхідний інструмент для дослідження якісного складу людських ресурсів організації, їхніх сильних і слабких сторін, а також основа для підвищення індивідуальної працездатності та кваліфікації працівників. Оскільки результати оцінки визначають позицію працівника на робочому місці та можливість його переведення, вона є важливим мотиваційним фактором для покращення продуктивності праці та ставлення до роботи.

Досить цікавим є розгляд теми оцінки персоналу авторів підручника «управління людським капіталом» Журавльової І.В. та Кудлай А.В., де мова йде

ВСЕІ 2023

про оцінку саме людського капіталу як динамічної категорії. Загалом, серед західних економістів. Що розглядали людей та їх майстерність як капітал, є такі добре відомі а історії західної економічної думки автори, як В. Петті, А.Сміт, В. Багехот, Е.Енгель, І. Фішер та інші. Багато з них визнають людей, їх таланти або навички, отримані від людей, складовими капіталу. Більше того, в той час як деякі вчені намагаються виміряти вартість цього капіталу і використовувати результати для досягнення часткових цілей, інші просто включають людей у своє визначення капіталу і визнають важливість інвестування в них як способу підвищення продуктивності [17].

Оцінка персоналу має багато цілей і напрямків, але найважливішою з них є покращення управління діяльністю організації. Довгостроковий розвиток підприємства неможливий без ефективного управління людськими ресурсами та організації їхньої діяльності. Основою для забезпечення цього є оцінка персоналу як відправна точка для розвитку, мотивації та адекватної винагороди персоналу. Оцінка персоналу охоплює щонайбільше дві сфери діяльності працівників: поточну та майбутню.

При аналізі поточної діяльності основна увага приділяється тому, як працівники виконують свої завдання. Майбутня діяльність організовується рішеннями про набір, ротацію, переведення і навчання персоналу, які вимагають оцінки компетентності, особистих якостей і мотивації, що дозволяє оцінити потенціал працівників. При організації роботи з людьми отримані дані є основою для прийняття ефективних кадрових рішень.

Оцінка персоналу - це цілеспрямований процес, який визначає, чи відповідають якісні характеристики персоналу (компетенції, навички та мотивація) вимогам посади або робочого місця. Він передбачає порівняння певних характеристик людини, таких як рівень професійної компетентності, операційні якості та результати роботи, з відповідними параметрами, вимогами та еталонами і охоплює дві сфери діяльності працівника.

ВСЕІ 2023

Оцінка (атестація) персоналу - це процедура визначення відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності вимогам законодавства та поставленим цілям.

Оцінювання персоналу задовольняє об'єктивні потреби як роботодавців, так і працівників, і через задоволення цих потреб можна узгодити індивідуальні та спільні інтереси.

Основними об'єктивними потребами роботодавців в оцінці персоналу є: потреба в отриманні інформації для розвитку навичок і компетенцій працівників; потреба в інформації для диференціації рівнів фінансової винагороди; потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та для кращого використання працівників в організації.

Потреби в оцінюванні працівників є наступними: потреба в інформації про сильні та слабкі сторони їхньої роботи; потреба в отриманні певного рівня фінансової винагороди, що відповідає витраченим трудовим ресурсам потреба порівняти свою роботу з роботою інших працівників для того, щоб бути більш конкурентоспроможними [30].

Працівники повинні відповідати вимогам, що випливають з характеру та змісту їхньої роботи, а також вимогам організації та культури компанії. Оцінюється не тільки потенціал, професійний рівень і компетентність працівника, але й те, чи реалізуються ці компетенції при виконанні ним своїх обов'язків і досягненні нормативних показників компанії.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але її важливість варіюється від категорії до категорії. Природно, що особисті та ділові якості керівників і головних спеціалістів оцінити набагато складніше, ніж виробничого персоналу. Під оцінкою виробничого персоналу розуміється визначення конкретних професійних і особистих якостей працівників за встановленими критеріями, виходячи з посадових обов'язків і цілей компанії.

ВСЕІ 2023

Згідно з цим підходом, оцінка персоналу обов'язково включає психологічну складову і має бути спрямована на вироблення рекомендацій для управління як колективом в цілому, так і окремими працівниками.

Оцінка персоналу може добре виконувати свою функцію за умови дотримання наступних принципів:

1. Об'єктивність. Використання достовірної бази знань і повної системи показників для ідентифікації працівників, їхньої діяльності та поведінки;
2. Публічність. Ретельне інформування працівників про процедури та методи оцінювання, а також доведення результатів до відома всіх зацікавлених осіб за допомогою прес-релізів, наказів та інструкцій;
3. Ефективність. Своєчасність і швидкість проведення оцінки та регулярність її проведення;
4. Демократичність. Участь членів колективу в оцінюванні своїх колег та підлеглих;
5. Єдність вимог до оцінювання для всіх осіб, які займають однакові посади.
6. Простота, зрозумілість, доступність, застосовність і загальність процедур оцінювання (тобто оцінюються всі працівники);
7. Результативність. Обов'язкове та оперативне вжиття відповідних заходів за результатами оцінювання;
8. Підтримка престижу оцінювання, оскільки воно є обов'язковим для прийняття відповідних кадрових рішень.

Таким чином, оцінка персоналу, а точніше вірне та комплексне використання результатів оцінки є необхідною складовою функціонування, розвитку будь-якого підприємства з метою формування стимулюючих, мотиваційних механізмів в організації, а також створення об’єктивної картини потенціалу працівників та перспектив діяльності загалом.

ВСЕІ 2023

1.2 Критерії та види оцінки персоналу

Побудова будь-якої системи оцінювання починається з визначення його критеріїв, чітких та зрозумілих як для тих, кого оцінюють, так і для суб'єктів оцінки. Вдалий добір критеріїв є передумовою функціонування системи оцінювання працівників, а головне - об'єктивності і всебічності зроблених на його підставі висновків і рекомендацій [45].

Значною мірою добір критеріїв або стандартів залежить від цілей, з огляду на які можуть використовуватися кваліфікаційні, поведінкові (біхевіористські), особистісні критерії (стандарти) а також критерії ефективності.

Кваліфікаційний критерій використовують при відборі працівників, становленні потреб у навчанні, підвищенні кваліфікації, прийнятті рішень щодо переміщення. Саме тут йде мова про набуті упродовж життя знання та вміння необхідні для виконання службових обов'язків. До них належить документально підтверджена освіта, здобуті на різноманітних тренінгах, курсах, семінарах вміння.

Стандарти поведінки використовуються для заохочення бажаної поведінки з урахуванням особливостей конкретного робочого місця та вимог керівників, що призводить до необхідної продуктивності. Ці стандарти завжди використовуються в організаціях, які роблять акцент на корпоративній культурі. Особлива увага приділяється готовності працівників до професійного розвитку, їхній систематичній роботі, а також витривалості, лояльності та професіоналізму.

Особистісні критерії мають особливу вагу при виборі працівників на відповідні робочі місця, службовому просуванні. Виявити такі особливості, як творчість, відповідальність, динамізм діяльності, старанність допомагають тести, поглиблене анкетування, спеціалізовані аналітичні дослідження.

Критеріями або стандартами ефективності користуються при оцінюванні рівня виконуваних завдань, професійної придатності працівника, а також при

ВСЕ 2023

встановленні заробітної плати, винагород і премій, прийнятті рішень щодо службового просування, пониження у посаді і звільнення. Найчастіше застосовуються такі критерії, як кількість виконаної праці у фізичному та кількісному вимірах, якість виконаної праці, дотримання термінів виконання завдання, економічні ефекти від діяльності працівника. Якщо працівники працюють в особливому режимі, їх оцінюють за кількість залучених клієнтів, укладених контрактів, виграних публічних торгів тощо.

Всебічне та ґрунтовне оцінювання персоналу передбачає комплексне використання критеріїв. Деколи воно може залежати не лише від цілей самого оцінювання, а й від особливостей робочих місць, вирішуваних завдань.

Дещо інший погляд на критерії оцінки персоналу існує у авторів В. М. Данюка, А. М. Колота, Г. С. Сукова та інших.

Критерії оцінювання в організації слід розуміти відповідно до вимог, визначених, по-перше, у стратегічних цілях розвитку, а по-друге, в оперативному аналізі кожного робочого місця. Визначення критеріїв полягає у виборі оптимальної кількості показників, які можуть бути використані як орієнтири для оцінки різних якостей працівників, їхньої діяльності та результатів роботи [14].

Критерії повинні:

– відображати нормативні уявлення про робочі та особисті якості, трудову поведінку та результати діяльності працівників відповідно до організаційних та особистих цілей;

– містити достатню кількість показників для повної характеристики предмета аналізу

– мати кількісну точність, тобто певну строгість для оцінки різних рівнів виконання роботи;

– бути надійними та валідними, щоб уникнути суб'єктивних помилок;

– бути прийнятними як для керівників, так і для практиків, щоб процес оцінювання був зрозумілим, а витрати на оцінювання не переважали над користю від його результатів [28].

ВСЕІ 2023

Визначення критеріїв оцінювання має дві мети: Перша - визначити, якою мірою працівники виконують або не виконують свої ролі та обов'язки, а також причини цього. Ця мета ставиться тоді, коли діяльність компанії є стабільною, а обов'язки працівників чітко визначені та стабільні; друга мета - визначити можливості для працівників відігравати активну роль в інших сферах діяльності відповідно до цілей та очікувань компанії. Вона ставиться тоді, коли діяльність компанії характеризується динамічністю, а функції працівника не є чітко визначеними.

Щоб оцінки були ефективними, зрозумілими і мотивуючими, вони повинні ґрунтуватися на основному змісті діяльності, який безпосередньо пов'язаний з результатами роботи і особистими якостями працівника.

Лінійні менеджери - це безпосередні керівники, які надають інформацію про те, наскільки ефективно і професійно працівники виконують свої обов'язки, наскільки добре вони виконують поставлені перед ними завдання, про якість їхньої роботи і причини неефективної роботи.

Інтерв'ю з колегами розкривають особливий характер роботи фахівця, його вміння працювати в команді, рівень компетентності та потенційні труднощі в роботі в процесі взаємодії всередині компанії.

Клієнт надає інформацію про ступінь задоволеності поведінкою фахівця як представника компанії та причини незадоволеності роботою фахівця.

Оцінка професійного рівня працівника повинна бути комплексною і включати:

- Оцінку безпосереднього керівника (якість, навички та ефективність роботи співробітника);
- Оцінку професійної підготовки (знання, навички та компетенції);
- Оцінку особистих якостей працівника;
- Оцінку попередніх оцінок (результатів).

ВСЕІ 2023

Оцінка працівників їхніми безпосередніми керівниками є суб'єктивною. Інші види оцінки доцільно визначати за допомогою тестових програм, психологічних досліджень, атестації персоналу, кадрового обліку та аналізу.

При цьому оцінка рівня професіоналізму повинна визначатися як середня і, за необхідності, може бути використана для висновків про відповідність працівника вимогам робочого місця.

Порівняння та аналіз інформації з різних джерел є важливою умовою її об'єктивності.

Психологічні характеристики працівника оцінює особа, яка спеціалізується на психодіагностиці інтелекту.

Вихідні дані для оцінки персоналу наступні:

– Модель роботи співробітника;
– Правила оцінки;
– Методи оцінки;
– Правила внутрішнього трудового розпорядку;
– Штатний розклад;
– Особові справи працівників;
– Накази з кадрових питань;
– Соціологічні опитування;
– Психологічні тести.

Процедури оцінювання забезпечують зворотний зв'язок з персоналом, слугують мотивацією та допомагають підвищити ефективність роботи.

Процедури оцінювання можна класифікувати за кількома ознаками:

1. За предметом оцінювання:

– складність, ефективність, якість і ставлення;

– досягнення цілей, кількісні та якісні результати, внесок окремих осіб у загальні результати організації;

– наявність певних особистих якостей у працівника, враження від них та ступінь володіння ними.

ВСЕІ 2023

2. За джерелами інформації, на яких ґрунтується оцінювання:

– документи (автобіографії, характеристики, резюме). Джерела інформації про особисті якості працівника, результати співбесіди та інтерв'ю;

– дані загального та спеціального обстеження;

– звіти про виконання роботи або поведінку в певних ситуаціях;

– тести почерку.

3. За процедурою оцінки й вибору найкращих або найгірших показників.

4. За критеріями оцінювання.

5. За суб'єктною групою (заявник або працівник, члени спеціальної комісії, керівники, колеги, самооцінка).

6. За обсягом охоплення.

7. За часовим періодом (календарний рік, стаж роботи в організації, посада).

Процедура оцінювання значно варіюється залежно від його цілей та компетенцій.

Усі завдання, пов'язані з оцінкою персоналу, містять три елементи: зміст оцінки, метод оцінки та процедура оцінки.

Для того, щоб оцінка була ефективною, а її необхідність - зрозумілою і мотивуючою, вона повинна проводитися в сферах, безпосередньо пов'язаних з основним змістом діяльності - роботою і її результатами - і з особистими якостями працівника, які є необхідною умовою ефективної роботи. Таким чином, зміст оцінки включає в себе оцінку особистих якостей працівника, його роботи та результатів.

Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим кроком є визначення методів, які дозволяють виявити наявність елементів змісту оцінки та виміряти значення певних елементів за допомогою конкретних показників.

Однією з головних проблем оцінки персоналу є збір інформації. Основними методами збору інформації, які використовуються на практиці, є:

ВСЕІ 2023

– Пошук документів та інших письмових матеріалів;
– Інтерв’ю та опитування;
– Спостереження.

Вивчення документів та інших документальних джерел включає в себе об'єктивні дані про працівників (вік, освіту, стаж роботи, результати діяльності) і результати роботи. Джерелами інформації про працівників є особові справи, накази, розпорядження, інструкції, документи та протоколи нарад. Інформація про результати роботи міститься у звітах про виконання працівниками виробничих завдань, індивідуальних творчих планів, діяльності структурних підрозділів та підприємства в цілому.

Важливими джерелами інформації є також інтерв'ю та анкетування. Інтерв'ю передбачає отримання інформації від працівників в усній формі, а анкетування - отримання інформації про працівників від інших людей.

Спостереження - ще одне джерело інформації, яке можна отримати під час ділових ігор, тренінгів, стажування працівників та виконання ними завдань.

Після того, як інформація зібрана, її потрібно оцінити. Найпоширенішим способом оцінки інформації є використання бальної або коефіцієнтної системи.

Третім елементом оцінювання персоналу є сама процедура оцінювання, яка має відповісти на такі питання Яка процедура та частота оцінювання? Які технічні засоби використовуються? Як готуються, доводяться до відома працівників і використовуються результати оцінювання?

Організації оптимізують свої системи оцінювання персоналу шляхом

Універсальність системи оцінки (відділ управління персоналом розробляє єдину систему оцінки для всієї організації, яку застосовують і розуміють усі підрозділи); визначення критеріїв і норм оцінки; вибір методів оцінки.

Крім об’єктивізму, що має бути присутнім в результаті оцінки, важливо не звести нанівець усі позитивні моменти оцінювання.

Для цього необхідно дотримуватися низки етичних правил:

– Починайте з позитивних аспектів;

ВСЕ 2023

– Критикуйте недоліки роботи, а не особистість;

– Не зациклюйтеся на помилках, а визначайте шляхи їх усунення та подальшого покращення особистої ефективності;

– Під час обговорення зберігайте доброзичливість;

– Давати можливість підлеглим висловлювати свої думки та пропозиції;

– Наголошуйте на головних моментах, не вдаючись у деталі, і зосередьтеся на інноваціях.

Створити систему оцінювання, однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти, легкості та зрозумілості, дуже складно, тому існують різні підходи та системи оцінювання персоналу, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони.

1.3. Методичні підходи до оцінки персоналу підприємства

Інструменти оцінювання персоналу формулюються під впливом необхідності вирішення практичних завдань виробничої та управлінської діяльності на основі певних методів, останні з яких включають й відповідні технології.

Використовувані методи оцінки персоналу повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу та цілям оцінки, бути простими і зрозумілими, включати невелику кількість (як правило, 5-6) кількісних показників, поєднувати різні типи завдань.

Отже, метод оцінювання є сукупністю певних теоретико-методологічних підходів для оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів роботи працівника, яких на практиці використовується безліч. При чому, не існує єдиної думки щодо найбільш універсальних методик або інструментів оцінки персоналу, головна думка – під кожну конкретну ситуацію, обираємо свою методику. До прикладу, Б. Галамбо, наводить два підходи до оцінки працівників.

ВСЕІ 2023

«Перший підхід базується на детальному описі вимог до певного робочого місця (посади) і визначенні відповідності людини цим вимогам. Б. Галамбо зазначає, що якщо оцінку здійснюють два працівники одночасно, то вони мають дійти ідентичних висновків. В такому разі співбесіда керівника з підлеглим необов'язкова. Та на практиці повна рівність оцінок явище досить рідкісне. Дійсність підтверджує, що необхідним є особистий контакт суб'єкта і об'єкта оцінювання. Другий підхід заснований на «концепції людських відносин». Він визначає пріоритетну роль співбесіди в оцінці персоналу. Проте й тут одразу є явний недолік, часто керівник не володіє навиками ведення співбесіди з підлеглим» [20].

Не погоджуючись, Томас Х. зазначає, що «питання полягає не в самому факті оцінки (адже така оцінка в реальному житті відбудеться завжди), а в тому, чому віддати перевагу: методичній системі чи неформальним оцінкам. На думку автора, визначення цінності працівника на основі рис його характеру не дає надійних висновків, які до того ж несуть явний «суб'єктивізм». Тому ліпше оцінювати працівників за результатами їх праці й поведінки. Проте особисті контакти керівника з підлеглим мають обов'язково бути присутніми, адже саме вони несуть стимулюючий характер» [20].

Хоча існує багато категорій методів оцінювання, традиційно виділяють наступні:

– Оцінка результатів діяльності. Цей метод оцінки персоналу розглядається як механізм комунікації між керівниками та підлеглими, які зацікавлені в досягненні задовільних виробничих результатів та рівня заробітної плати. Керівник, як консультант, а не оцінювач, фокусується не лише на досягнутих результатах, а й на розвитку компетенцій, професійному зростанні та інтересах працівників. Самі працівники беруть активну участь у такому оцінюванні. Зазвичай не виставляються оцінки, а обговорюються результати трудової діяльності. Акцент робиться на спільному вирішенні проблем і досягненні цілей, а винагорода оцінюється окремо.

ВСЕІ 2023

– Метод примусового відбору. Спеціаліст обирає з набору характеристик, які найкраще підходять працівнику (наприклад, досвід роботи, вміння планувати та організовувати особисті завдання, спостережливість).

– Описовий метод. Даний метод забезпечує послідовний і всебічний опис сильних і слабких сторін працівника і може поєднуватися з методом примусового відбору.

– Метод детермінованих ситуацій. Використовується для оцінки виконавців на основі визначень "правильної" і "неправильної" поведінки працівників у певній ситуації, і ці визначення є основою для порівняння поведінки працівників, які оцінюються.

– Метод оцінки за шкалою. Для цього створюється шкала з регулярними інтервалами від мінімуму до максимуму.

– Метод оцінки, що заснований на детальному описі особистості. Необхідно сформулювати описові критерії і вибрати найбільш підходящу для оцінки співробітника (лояльність, відповідальність, працездатність тощо).

– Метод оцінки за показниками роботи, тобто працівники оцінюються на основі визначених критеріїв (кількісних показників) роботи, яку вони виконують з точки зору кількості, якості та часу.

– Групова оцінка. Робота людини обговорюється в експертних групах. Складається перелік як позитивних, так і негативних проявів поведінки та робляться висновки, враховуючи "ціну" роботи на основі порівняння з вимогами до працівника або посади.

– Метод незалежного суду - заснований на "перехресному допиті" працівника незнайомими людьми (доволі часто це можуть бути зовнішні експерти, яких спеціально залучають). Даний метод доволі поширений у американській практиці управління персоналом

– Метод моделювання ситуацій. Передбачає створення штучних, але реалістичних умов праці та робочих ситуацій. Критерії оцінки включають

ВСЕ 2023

організаторські та планувальні навички, гнучкість, стиль роботи, стресостійкість тощо.

– Метод ситуаційної співбесіди. Працівникам описують схожі ситуацію і ставлять запитання про те, як її вирішити, а потім порівнюють отримані реакції та відповіді.

– Метод співбесіди. Кандидатам дається завдання провести співбесіду з кількома претендентами на роботу і прийняти рішення. Цей метод зосереджений на перевірці їхньої здатності належним чином оцінювати та відбирати працівників.

– Метод порівняння. Являє собою метод, при якому кандидати на посаду обговорюються в групі і порівнюються з фактичним працівником, з яким їх порівнюють.

Слід зазначити, що у вітчизняній та міжнародній практиці управління всі існуючі методи оцінки цілей, оцінки планів та оцінки роботи можна умовно поділити на три групи: якісні методи, кількісні методи та комбіновані методи.

До групи якісних методів відносяться біографічний опис, відповідність посадовим вимогам, конкретний словесний опис, бенчмаркінг та метод дискусії.

До групи кількісних методів відносяться всі методи, які кількісно оцінюють кваліфікацію працівників. Найпоширенішими з них є бальні та коефіцієнтні методи.

До групи комбінованих методів належать експертного тестового оцінювання.

За результатами проведеної оцінки персоналу можуть складатися такі документи, як: результати тестування (іспиту) професійних знань і навичок; соціально-психологічна характеристика особистості; оцінка ділових і моральних якостей; оцінка рівня компетенцій; висновки атестаційної комісії тощо. Треба наголосити, що цей перелік є невичерпним, і, як правило, в кожній конкретній ситуації може формуватися цілком унікальний перелік та склад документів оцінки.

ВСЕІ 2023

Загалом, всі методи можна поділити на методи індивідуальної оцінки робітників та методи групової оцінки, які засновані на ефективності роботи працівників всередині організації.

1. Методи індивідуальної оцінки.

– Метод анкетування. В цьому методі використовується оціночна шкала, що містить певний набір питань та описів. Загальний рейтинг представляє собою підсумок оцінки**.**

– Описовий метод оцінки.

Даний метод передбачає опис сфери діяльності співробітника, вмінь та навиків, що потребують вдосконалення, а також список основних досягнень та сильних сторін працівника. Реалізується цей метод за допомогою звіту менеджера про роботу співробітника. Необхідним є задіяння кількох менеджерів. Рекомендується вести досьє співробітника, про кожен запис співробітник має бути поінформований. Перевагою даного методу є аналіз щоденної діяльності працівника, його ініціативності, поведінки в нестандартних ситуаціях. Оскільки даний метод не передбачає чіткої фіксації результатів, то найчастіше використовується як доповнюючий до інших методів.

– Шкала графічного рейтингу.

Шкала є списком факторів оцінки, кожному з яких присвоюється певне значення стрічці рейтингу. Положення в рейтингу показує всі фактори в оцінці. Враховувати необхідно 3-5 факторів. Аналіз результатів може проводитися або відповідно виявленням оцінок еталоном, або порівнянням результатів, що були отримані від працівників однієї і тієї ж посади. Цей метод є досить простим та дозволяє налагодити комунікацію між менеджером та співробітником за тими напрямками, на які необхідно сфокусувати зусилля**.**

– Тестування.

Для оцінки працівника можуть використовуватись і тести. Існують кваліфікаційні, психологічні та фізіологічні тести. Позитивам тестування є те, що вони дозволяють отримати кількісну інформацію по більшості критеріїв оцінки.

ВСЕІ 2023

Негативом тестування є те, що тести охоплюють теоретичні компетенції, майже не виявляючи практичні навички.

– Метод 360 градусної оцінки.

Основним джерелом інформації для проведення даного методу оцінювання є безпосередні керівники, колеги та підлеглі. Проте, оцінка може включати й інших осіб – споживачі, клієнти, постачальники. Процес самооцінки також може використовуватись як і будь-яке інше джерело зворотного зв'язку.

При оцінці персоналу методом 360 градусів найчастіше використовують п'ятибальну шкалу з наступним описом:

5 - рівень майстерності, що дозволяє проявляти дану якість в найскладніших умовах, розвивати його та навчати інших;

4 - рівень розширеного досвіду, що дозволяє проявляти дану якість не лише в стандартних, а й в складних умовах;

3 - рівень базового досвіду, що дозволяє проявляти якість в більшості робочих ситуаціях;

2 - рівень розвитку, коли ділова якість проявляється не завжди, але співробітник вже розуміє його важливість та намагається розвиватися;

1 - якість не проявляється.

– Метод оцінки досягнення цілей.

Керівник та підлеглий разом визначають ключові цілі діяльності працівника на певний термін. Цілі мають бути конкретними, досяжними, проте бути вагомими як для професійного розвитку працівника, так і для вдосконалення організації. Цілі, що встановлюються охоплюють сферу відповідальності працівника та коло його обов'язків на ті конкретні строки, що є необхідними. Ці результати мають вимірюватись у відсотках. Оцінка результатів проводиться спільно, проте керівник володіє визначальним правом голосу під час підбиття підсумків.

ВСЕІ 2023

2. Методи групової оцінки. Такі методи дають можливість порівняти ефективність роботи співробітників всередині групи, співставити працівників між собою.

– Метод класифікації. Метод полягає у розподілі від кращого до гіршого співробітника, Проте необхідною умовою мусить бути наявність більш ніж 20 чоловік в групі.

– Метод альтернативної класифікації. Особа, що проводить класифікацію, спочатку мусить вибрати найкращого та найгіршого працівника, потім відібрати наступних за ними.

– Метод порівняння по парам. Певним чином групуються пари, далі, визначається кількість разів, коли працівник виявляється кращим в своїй парі, на основі цього будується загальний рейтинг по групі. Цей метод є зручним для невеликих груп.

– Метод заданого розподілу. Особі, що проводить оцінку, необхідно поставити працівникам оцінки в рамках завчасного визначного розподілу оцінок.

– Шкала спостереження за поведінкою. Даний метод орієнтований на фіксацію вчинків працівника.

– Шкала рейтингів установок поведінки. Передбачає опис визначальних ситуації професійної діяльності, при чому кожному опису присвоюється відповідна бальна оцінка. Із запропонованого переліку обирається опис, що найкраще характеризує оцінюваного працівника. Отримані працівниками бали порівнюються й робляться відповідні висновки.

– Метод центрів оцінки. В центрі даної оцінки стоять спеціальні вправи та рольові ігри, саме тому є можливість проявити нерозкритий потенціал працівника. Оцінюють суб’єкта кілька спеціалістів та спостерігачів. Найдивнішим цей метод є при оцінці керівників.

– Метод оцінки на основі моделі компетентності. Передбачає опис інтелектуальних та професійних якості працівника, його комунікаційні навички,

ВСЕ 2023

що є необхідними для успішної професійної діяльності в рамках існуючої корпоративної культури.

– Метод групової дискусії. Являє собою групову дискусію менеджменту або експертів з працівниками щодо їх діяльності. За основу береться ситуація, яка вирішується, а презентація рішення відбувається перед пулом експертів. Прийняте рішення оцінюється комісією [10, 32, 34,37, 38,].

Найповнішою системою оцінки персоналу є комплексна оцінка персоналу. Ця модель охоплює три групи характеристик: професійні та особисті якості працівників; трудова (робоча) поведінка; виконання та результати роботи [30].



Рисунок 1.1 Комплексна система оцінки персоналу

Дуже широко застосовується на практиці комплексна оцінка персоналу за бальною системою. В основі даної методики оцінки персоналу покладено взаємозв'язок узгоджених показників усіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу.

Головна ідея такої оцінки персоналу — кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи. Для характеристики працівника комплексно оцінюють: професійно-

ВСЕ 2023

кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність роботи (виконуваних функцій), конкретно досягнутий результат. Оцінка результатів праці робітників має враховувати кількісні та якісні параметри виконаних робіт, а також їхню ритмічність. Здійснюється комплексна оцінка конкретного працівника, результати якої впливають на складність праці робітників (різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем) [14, 40].

Існує рекомендований перелік методів за допомогою яких найрезультативніше оцінюється та чи інша якість (табл. 1.1).

Загальна оцінка керівників і спеціалістів у повинна включати оцінку їхніх ділових якостей, складності виконуваних ними завдань і результатів їхньої роботи.

Певний набір якостей для оцінки операційних якостей керівників і спеціалістів є заздалегідь визначеним. Зокрема, для фахівців можуть бути використані такі якості: компетентність; вміння правильно планувати та організовувати роботу; відповідальність за доручені завдання; самостійність та ініціативність; здатність вивчати нові напрямки та методи і використовувати їх у своїй роботі; працездатність; комунікабельність.

Якості, що використовуються для оцінки ділових якостей керівників, повинні дещо відрізнятися, оскільки необхідно враховувати компетенції керівників як організаторів і мотиваторів.

Загальна оцінка робочих якостей здійснюється шляхом підсумовування оцінок за кожною ознакою з урахуванням ваги кожної ознаки. Для оцінки складності управлінських і професійних функцій необхідно враховувати характер і особливості окремих видів діяльності та використовувати загальні характеристики, які можуть повністю охопити всі аспекти посадової інструкції.

Важливим елементом оцінки персоналу є оцінка результатів діяльності менеджерів і фахівців. Ця оцінка повинна враховувати особливості роботи

ВСЕ 2023

лінійних керівників основного та допоміжного виробництва, а також відповідальних за функціональні підрозділи підприємства [26].

Таблиця 1.1

Професійно важливі якості та методи їх оцінки

Якість, що оцінюється	Методи оцінки (традиційні)
Професійні знання: Загальні знання, вміння, навики безпечного виконання робіт, знання та вміння виявляти, попереджувати та ліквідовувати небезпечні ситуації	Аналіз професійно-бібліографічних даних, документів, що підтверджують професійну підготовку та досвід роботи; Тест-питання, тест-завдання
Ділові якості: Дисциплінованість, відповідальність, чесність, компетентність, ініціативність, наполегливість, самостійність, рішучість, цілеспрямованість.	Анкети вивчення ділових якостей (можливо із задіянням керівників, колег, підлеглих з місця роботи)
Індивідуально- психологічні та особистісні якості: Мотиваційна направленість, рівень інтелектуального розвитку, емоційна та психологічна стійкість, увага, мислення, стиль міжособистісної поведінки	Короткий орієнтовний тест: Тест Р. Кетелла Опитування Г. Айзенка Опитування Кейрсі Тест УСК Опитування ММРІ
Психологічні якості: Працездатність, витривалість	Опитування Г. Айзенка Опитування Я. Стреляу

Якщо говорити про дещо нетрадиційні методи проведення оцінки персоналу, то варто зауважити, що така альтернативна оцінка проводиться в кілька етапів. Найбільш простим варіантом може бути дещо видозмінена

ВСЕ 2023

класична оцінка. Так, проводиться все той же збір інформації за допомогою тестів, анкет, співбесід, а потім здійснюється їх багатогранна інтерпретація.

Активним компонентом такої оцінки є бесіди, ділові ігри, які, на перший погляд здаються не пов'язаними з процедурою оцінки. Подальші результати цілком залежать від майстерності консультантів.

Інший варіант нетрадиційної оцінки полягає в наступному. Підбираються методи напряму мало пов'язані з звичайним уявленням щодо оцінку персоналу, запрошуються спеціалісти, а краще команда фахівців, що має досвід проведення подібних заходів. Сама ж процедура може проходитися під різним приводом, не обов'язковим є повідомляти оцінюваних про її мету, а краще провести захід при мінімальній поінформованості співробітників.

За подібного підходу, основний матеріал для оцінювання дають не результати тестів, а спеціально розроблені анкети та спостереження за працівниками в різних ситуаціях. Також можливий варіант створення стресової ситуації одним експертом, а іншим навпаки створюється позитивна та сприятлива атмосфера. Результатом даної методики може стати звіт експертів по кожному співробітнику, по відділу, висновки та рекомендації по кожному співробітнику та по підприємству в цілому.

Цікавим підходом, що отримав назву «Ассессмент-центр» є метод, що оцінює особистісний портрет співробітника, його потенціал, стиль поведінки та прийняття рішень, спосіб реагування та конфліктні ситуації. Цей метоид виявляє не стільки ефективність співробітника в межах тієї діяльності, яку він вже виконує, скільки потенційну можливість і здатність до виконання будь-якої іншої роботи.

Основні цілі використання підходу «Ассессмент-центр»: проведення конкурсу на заміщення управлінських вакансій, визначення основних напрямів навчання співробітників, підбір команди або робочої групи в рамках реалізації нових проектів.

ВСЕ 2023

До ключових компонентів методу «Ассессмент-центр» належать: інтерв'ю з експертом, в ході якого збираються дані про знання та досвід співробітників; тести (психологічні, професійні, загальні); коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження.

За результатами використання методу складаються рекомендації для кожного співробітника [45].

Причинами, що потребують використання «Ассессмент-центру» є моменти як проблемного характеру, так і перспектива розвитку підприємства, опанування нових проектів тощо.

В результаті керівник компанії має об'єктивний особистісно-професійний профіль співробітника, опис його слабких та сильних сторін, зони обмежень та план його розвитку. «Ассессмент-центр» є дієвим інструментом для формування кадрового резерву, виявлення та розширення потенціалу співробітників та управлінських кадрів на підприємстві.

«Ассесмент-центр» не містить стереотипної, яскраво вираженої моделі, а має цілу низку варіацій, які залежать від специфіки підприємства [22, 39].

Розглянувши весь комплекс теоретичних основ методів оцінки персоналу, варто зазначити, що як і будь-яка категорія, методи та техніки оцінки якості працівників постійно потребують оновлення та використання інноваційних механізмів. Так, особливу увагу слід звертати на галузь та специфіку використання того чи іншого методу. Обов'язковою умовою мусить стати наявність компетентних спеціалістів за рекомендаціями яких проводиться оцінка, не залежно від її цілей.

ВСЕТ 2023

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛІЛЕЯ»

2.1 Організаційно-управлінська, загально-економічна та фінансово-господарська характеристика ПрАТ «Лілея»

Приватне акціонерне товариства «Лілея» створене відповідно до вимог цивільного і господарського кодексів України. Закону України «Про господарські товариства» шляхом об'єднання майна та коштів його учасників для здійснення спільної діяльності.

Підприємство було створене у 1995 році, у період невизначеності економіки України. Будь - яка підприємницька діяльність передбачає постійну регуляцію власної діяльності та активну участь у економічному процесі загалом. На початкових етапах своєї діяльності, ПрАТ «Лілея» докладала значних зусиль для завоювання кола споживачів та місця на тогочасному ринку легкої та швейної промисловості України.

Місцезнаходження товариства є його офіційною адресою: Вінницька обл., Хмільницький р-н, м. Хмільник, вул. Пушкіна, 78/1.

Статут фірми визначає, що в процесі діяльності до товариства можуть бути прийняті і інші учасники – як фізичні, так і юридичні особи, про що приймається відповідне рішення загальних зборів учасників товариства.

Підприємство здійснює свою діяльність за Цивільним кодексом, Податковим кодексом, Господарським кодексом, Законом України «Про господарські товариства» та іншими законодавчими актами та статутом підприємства.

Товариство є підприємницькою юридичною особою приватного права згідно законодавства України, наділяється цивільною правоздатністю і дієздатністю, володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, від свого

ВСЕ 2023

імені набуває майнові та особисті немайнові права, вступає в зобов'язання, може бути позивачем та відповідачем у судді, має право укладати угоди.

Товариство має право відкривати свої філії, відділення, представництва без створення юридичної особи, дочірні підприємства та інші відособлені підрозділи з правом відкриття поточних і розрахункових рахунків. Товариство має право створювати спільні підприємства з закордонними юридичними та фізичними особами, бути учасником банків, страхових компаній, асоціацій, концернів та інших видів об'єднань.

Товариство, як юридична особа, відповідає по своїм зобов'язанням лише належним йому на праві власності майном.

Учасники товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

Товариство створене на невизначений строк і у процесі розвитку та на майбутнє має сформовані плани щодо розвитку таких напрямів діяльності (згідно КВЕД), як: виробництво іншого верхнього одягу; оптова торгівля одягом і взуттям; інші види роздробної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

На ПрАТ «Лілея» виготовляються швейні вироби, в основному, жіночого асортименту: пальто, костюми, блейзери, сукні, блузи, жилети, куртки.

Основна види послуг, що надає Товариство, це виготовлення швейних виробів, пошиття верхнього жіночого та чоловічого одягу, пошиття суконь, костюмів та курток усіх розмірів на замовлення іноземних форм з сировини замовника.

За останню роки Товариство украпило себе і зарекомендувало себе як одного з найкращих і надійних компаньйонів на ринку. Продукція фабрики користується попитом завдяки високому рівню якості та чуткому виконанню поставок на замовлення.

В даний час виробничі потужності фабрики зайняті виробленням швейних виробів на основі давальницької сировини іноземним фермам:

ВСЕІ 2023

- Німеччини - "Маніза", "Драйкорн";

- Австрія - "Поларіс";

- Угорщина - "Чінкве".

Для стабільної роботи виробництва матеріально-технічна база фабрики постійно оновлюється, організовуються навчання персоналу, вивчаються передова технології крою та пошиття в чому постійно задіяний весь персонал експериментального цеху.

Діяльність підприємства не залежить від сезонних змін. До основних конкурентів можна віднести ПрАТ "Калина", яке теж співпрацює з інофірмами.

Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають 10 і більше відсотків - 4 юридичні особи.

Через інфляцію та світову фінансову кризу положення на ринку досить нестабільне, ціни на матеріали зростають, а оплата виготовленої продукції залишається на попередньо домовленому рівні.

На найближчий термін головним завданням товариства є втриматись на ринку, зберегти основні засоби та особовий склад працівників.

На підприємстві ПрАТ «Лілея» зараз працює налічується 261 штатний працівник середньооблікової кількості, з них 214 працівників – жінки. Фонд оплати праці за 2022 рік всього (тис.грн) - 34184,8 тис.грн.

На ПрАТ «Лілея» запроваджена кадрова програма, що спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників потребам виробництва та включає в себе підвищення кваліфікації з відривом від виробництва та короткострокове навчання керівних працівників структурних підрозділів.

Загальна структура управління ПрАТ «Лілея» наведена на рисунку 2.1.

Якщо ж говорити про загальну організаційну структуру підприємства, то на чолі товариства стоїть голова правління, якому підпорядковуються 3 заступники, які в свою чергу очолюють такі відділи, як бухгалтерія, відділ кадрів, відділ охорони праці, технічний відділ, проектно – конструкторський відділ, цех розкрою, цех підготовки, експериментальний цех, три пошивочні цехи. Даний

ВСЕ 2023

поділ має суттєве значення для процесу організації та здійснення кола робіт, адже чітко сформована система праці, визначеність у обов'язках працівників може бути досить сприятливою для реалізації поставлених завдань.

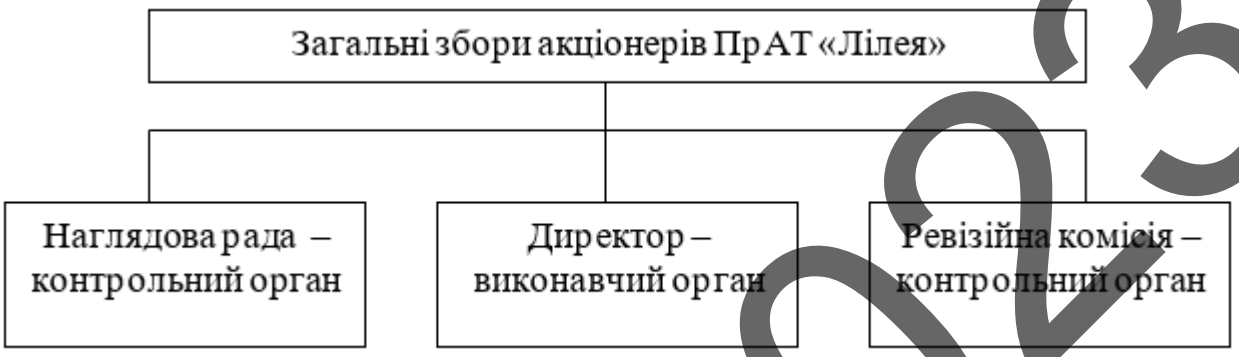


Рисунок 2.1 Загальна структура управління ПрАТ «Лілея»

Відповідно до положень Статуту ПрАТ «Лілея» Голова Наглядової Ради організовує її роботу, скликає засідання Наглядової Ради та головує на них, здійснює інші повноваження, передбачені Статутом та Положенням про Наглядову Раду.

Наглядова Рада є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом, контролює та регулює діяльність Директора.

До виключної компетенції Наглядової Ради належить:

1) затвердження в межах своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю Товариства;

2) підготовка порядку денного Загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення та про включення пропозицій до порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових Загальних зборів;

3) прийняття рішення про проведення чергових або позачергових Загальних зборів відповідно до Статуту Товариства та у випадках, встановлених Законом України «Про акціонерні товариства», призначення голови та секретаря Загальних зборів Товариства;

ВСЕ 2023

4) прийняття рішення про продаж раніше викуплених Товариством акцій;

5) прийняття рішення про розміщення Товариством інших цінних паперів, крім акцій;

6) прийняття рішення про викуп розміщених Товариством інших, крім акцій, цінних паперів;

7) затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених Законом України «Про акціонерні товариства»;

8) обрання та припинення повноважень Директора;

10) затвердження умов контракту, який укладатиметься з Директором, встановлення розміру його винагороди;

10) прийняття рішення про відсторонення Директора від здійснення повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження Директора;

11) обрання Реєстраційної комісії та тимчасової Лічильної комісії;

12) обрання аудитора Товариства та визначення умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг;

13) визначення дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів у межах граничного строку, визначеного частиною другою статті 30 Закону України «Про акціонерні товариства»;

14) вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції Наглядової ради згідно із Статутом Товариства.

Питання, що належать до виключної компетенції Наглядової Ради Товариства, не можуть вирішуватися іншими органами Товариства, крім Загальних зборів.

До компетенції Директора ПрАТ «Лілея» належить вирішення питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів та Наглядової Ради. Директор підзвітний Загальним зборам і Наглядовій Раді, організовує виконання

ВСЕ 2023

їх рішень. Директор діє від імені Товариства у межах, встановлених Статутом Товариства. Директор на вимогу посадових осіб та акціонерів Товариства зобов'язаний надати можливість ознайомитися з інформацією про діяльність Товариства в межах, встановлених Статутом та внутрішніми Положеннями Товариства.

Права та обов'язки Директора Товариства визначаються чинним законодавством України, Статутом Товариства та Положенням про виконавчий орган Товариства, а також контрактом, що укладається з Директором. Від імені Товариства контракт підписує голова Наглядової ради чи особа, уповноважена на таке підписання Наглядовою радою.

Директор за погодженням з Наглядовою Радою:

- від імені Товариства укладає договори та інші угоди (контракти), зокрема угоди купівлі-продажу, підряду, страхування майна, перевезень, зберігання, доручення, комісії, оренди тощо;

- вправі без довіреності діяти від імені Товариства, в тому числі представляти його інтереси, вчиняти правочини від імені Товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства;

- приймає рішення про одержання банківського кредиту, визначення умов кредитного договору та договору застави щодо порядку кредитування, відсоткової ставки, прав та обов'язків сторін, передачу під заставу майна для забезпечення кредиту, підписання кредитного договору, договору застави та інших документів, пов'язаних з отриманням кредиту та оформленням застави;

- приймає рішення по призначенню і звільненню з посади головного бухгалтера, керівників структурних підрозділів, по створенню інших органів, необхідних для виконання функцій Товариства;

Директор:

- несе повну відповідальність за фінансово-господарську діяльність Товариства в цілому, а також по окремих напрямках;

ВСЕ 2023

- вправі без довіреності діяти від імені Товариства, в тому числі представляти його інтереси, вчиняти правочини від імені Товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства;

- веде справи у всіх судових установах за всіма правами, наданими законом позивачу, відповідачу, третій особі, в тому числі з правом повної або часткової відмови від позовних вимог, визнання позову, зміни предмету позову, укладення мирової угоди, оскарження рішення суду;

- розпоряджається майном Товариства, включаючи фінансові кошти, згідно з діючим законодавством та цим Статутом;

- організовує і забезпечує виконання рішень Загальних зборів акціонерів та Наглядової Ради;

- представляє інтереси Товариства на підприємствах, в організаціях, установах та відповідних державних і громадських органах, як в Україні, так і за кордоном;

- відкриває рахунки в банках;

- організовує господарську, комерційну та інвестиційну діяльність Товариства, наймає працівників Товариства;

- подає на затвердження Наглядовій Раді проекти планів роботи Товариства, а також звіти про їх виконання, здійснює підготовку матеріалів для розгляду Загальними зборами акціонерів;

- призначає та звільняє з посади працівників Товариства, встановлює посадові оклади, заохочує працівників, накладає дисциплінарні стягнення;

- забезпечує розробку, укладання та виконання колективного договору з трудовим колективом Товариства;

- розподіляє обов'язки між керівним складом Товариства, керівниками структурних підрозділів та визначає їх повноваження в забезпеченні діяльності Товариства;

ВСЕ 2023

- вирішує інші питання діяльності Товариства згідно з чинним законодавством.

Директор видає накази та інші розпорядчі документи щодо діяльності Товариства, які є обов'язковими для виконання усім персоналом Товариства.

Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства Загальні збори обирають Ревізійну комісію у складі трьох осіб. Строк повноважень Ревізійної комісії становить три роки.

Члени Ревізійної комісії обираються виключно шляхом кумулятивного голосування з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та з числа юридичних осіб - акціонерів. Голова Ревізійної комісії обирається членами Ревізійної комісії з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу Ревізійної комісії. Ревізійна комісія може бути відкликана достроково або переобрана після закінчення строку, на який вона обиралась, виключно Загальними зборами Товариства. Член Ревізійної комісії не може бути членом Наглядової Ради або Директором, входити до складу Лічильної комісії. Права та обов'язки Ревізійної комісії визначаються чинним законодавством та цим Статутом.

Ревізійна комісія має право вносити пропозиції до порядку денного Загальних зборів та вимагати скликання позачергових Загальних зборів, а також бути присутніми на Загальних зборах та брати участь в обговоренні питань порядку денного з правом дорадчого голосу.

Ревізійна комісія має право брати участь у засіданнях Наглядової Ради у випадках, передбачених чинним законодавством та внутрішніми Положеннями Товариства.

Ревізійна комісія проводить перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства за результатами фінансового року, за рішенням Загальних зборів або Наглядової Ради. Директор забезпечує Ревізійній комісії доступ до інформації в межах, передбачених Положенням про Ревізійну комісію, затвердженим Загальними зборами.

ВСЕ 2023

За підсумками перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства за результатами фінансового року Ревізійна комісія готує висновок, в якому міститься інформація про:

- підтвердження достовірності та повноти даних фінансової звітності за відповідний період;

- факти порушення законодавства під час провадження фінансово-господарської діяльності, а також встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку та подання звітності.

До компетенції бухгалтерії належить перш за все узагальнений облік всіх наявних на підприємстві господарських засобів і джерел їх утворення, а також здійснюваних господарських операцій. Бухгалтерія строго документально відображає господарські засоби та процеси, що дає обліковим даним юридичної сили. В свою чергу за допомогою цієї інформації відбувається забезпечення керівництва та структурних підрозділів, так і підприємства в цілому даними, які необхідні для здійснення контролю, планування, і прийняття оперативних управлінських рішень

Відділ кадрів відповідає за наявність саме того кола працівників, що здатне забезпечити необхідний процес роботи. До компетенції даного відділу входить чіткий моніторинг стану кадрів, відповідності їх кваліфікації та спеціалізації виконуваним обов'язкам, ступінь їх ознайомлення з поставленими завданнями, формування процесу підготовки, навчання та перенавчання працівників, створення відповідних умов з метою забезпечення належного рівня охорони праці, безпечних та здорових її умов.

Технічний відділ підприємства ПрАТ «Лілея» має у своєму складі такі три підрозділі, як складський підрозділ (зберігання готової продукції, сировини та матеріалів), підрозділ охорони та господарський підрозділ (забезпечую безперебійне та якісне функціонування обладнання та будівель).

Відділ охорони праці виконує завдання пов'язані із дотриманням безпечних умова на підприємстві та заходів з охорони праці.

ВСЕ 2023

Проектно – конструкторський відділ створений для проектування як нових моделей та опанування нових методик пошиття продукції.

Цех розкрою, цех підготовки, експериментальний цех, три пошивочні цехи спрямовані на виконання основних виробничих функцій ПрАТ «Лілея».

Проте, неможливо проаналізувати всі аспекти його діяльності без детального розгляду показників балансу та звіту про фінансові результати підприємства. Отже, на озброєнні маємо порівняльні фінансові дані за три останні роки.

Попередня оцінка фінансово-економічного стану проводиться шляхом аналізу збалансованості темпів росту прибутку, виручки від реалізації, власного капіталу та сукупних активів, використовуючи дані балансу та звіту про фінансові результати (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Узагальнені фінансові результати діяльності ПрАТ «Лілея»
у 2020-2022 роках

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	Тис. грн.	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	41786,1	36724,5	51353,1	9567	23
2	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	34947,8	35335,1	40567,2	5619,4	16
3	Разом витрати (тис грн.)	43284,9	44445,9	51279,6	7994,7	18
4	Чистий прибуток (збиток) (тис. грн.)	902,8	-4141,4	2672,3	1769,5	196

ВСЕ 2023

Для наочності розглянемо зміну показників чистого прибутку, чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та сукупних витрат підприємства протягом трьох аналізованих років у вигляді відповідної діаграми (рис. 2.1).

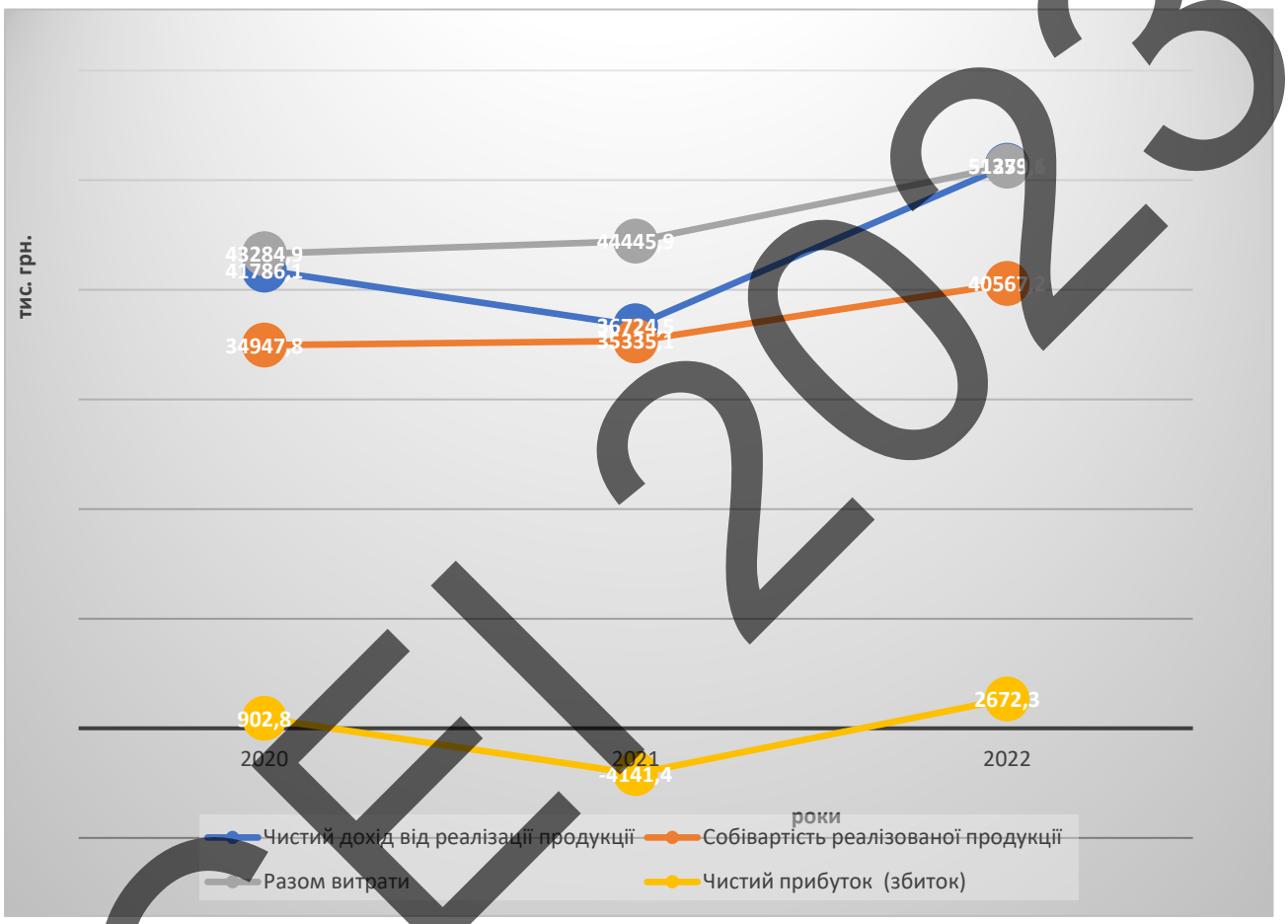


Рисунок 2.1 Динаміка чистого прибутку, чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та сукупних витрат ПрАТ «Лілея» у 2020-2022 роках

Отже, з проведеного у таблиці 2.1 аналізу ми бачимо, що за 3-річний аналізований період ПрАТ «Лілея» збільшила обсяги продукції, що виробляються на 23 %. За цей же період логічно виросла собівартість та витрати підприємства, але менш ніж зростання чистого доходу – на 16 % та 18 % відповідно.

ВСЕЇ 2023

Також за аналізований період зріс обсяг чистого прибутку – на 1769,5 тис грн. або 196 %. Відзначимо, що у 2021 році на ПрАТ «Лілея» були зафіксовані збитки, які були спричинені різким зниженням обсягів продажу через певні конфлікти із замовниками продукції, що в результати сформувало недотриманий прибуток.

Таблиця 2.2

Аналіз балансу Приватного акціонерного товариства «Лілея» за 2020-2022 роки

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	Тис. грн.	%
1	Всього активів (тис. грн.)	24494,6	19000,1	25574,6	1080	4
2	Необоротні активи (тис. грн.)	4976,6	4395,2	3823,9	-11527	-23
3	Гроші та їх еквіваленти (тис. грн.)	7113,5	3110,3	9755,7	2642,2	37
4	Дебіторська заборгованість (тис. грн.)	10870,9	10726,5	9995,7	-875,2	-8
5	Власний капітал (тис. грн.)	18751,1	14609,7	17282	-1469,1	-8
6	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (тис. грн.)	12329,7	8188,3	10860,6	-1469,1	-8
7	Кредиторська заборгованість (тис. грн.)	5743,5	4390,4	8292,6	2549,1	44

Наведені у таблиці 2.2 дані свідчать, що вартість бізнесу Приватного акціонерного товариства «Лілея» зросла на 4% протягом аналізованого періоду. Але загалом майже всі аналізовані показники показали негативну тенденцію. Так, знизилась на 23 % вартість необоротних активів, але при цьому зросли обсяги грошових коштів у структурі балансу та активів підприємства.

ВСЕ 2023

На 8 % знизився обсяг дебіторського заборгованості Приватного акціонерного товариства «Лілея», що свідчить про відновлення ритмічної оплати з боку іноземних контрагентів.

Зміна обсягів власного капіталу відбулась за рахунок зниження обсягів нерозподіленого прибутку, тобто частини чистого прибутку підприємства, яка залишається у розпорядженні підприємства після виплати доходів власникам у вигляді дивідендів, формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу та використання на інші потреби.

Негативним є нарощення кредиторської заборгованості, насамперед через борги з оплати праці, але дане питання ми ґрунтовніше дослідимо в наступному розділі роботи.

Перейдемо до аналізу показників фінансової стійкості Приватного акціонерного товариства «Лілея» (табл. 2.3).

Основним завданням аналізу фінансової стійкості є визначення здатності підприємства протистояти негативному впливу різних факторів (зовнішніх, внутрішніх і непередбачених), що впливають на його фінансовий стан.

Коефіцієнт автономії характеризує частку власних коштів у загальній сумі джерел формування активів. Нормативне значення становить 0,5-1. На ПрАТ «Лілея» даний показник становить 0,76-0,8, що свідчить про достатню фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (характеризує частку позикових коштів у загальній сумі джерел формування активів. Нормативне значення КПК становить ≤0,5. На ПрАТ «Лілея» значення показника становить 0,23-0,32, що свідчить про відносно низький рівень фінансового ризику, пов'язаного з використанням позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує забезпеченість заборгованості власними коштами. Нормативне значення становить більше 1. На

ВСЕІ 2023

ПрАТ «Лілея» значення показника коливається від 3,26 до 2,08, що свідчить про значне перевищення власних коштів над заборгованістю.

Аналіз фінансової стійкості підприємства наведено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості Приватного акціонерного товариства «Лілея» за 2020-2022 роки

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	2021 р. від 2020р.	2022 р. від 2021р.
1. Коефіцієнт автономії	[0,5-1,0]	0,76	0,76	0,68	-0,08	-11
2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	≤0,5	0,23	0,23	0,32	+0,09	39
3. Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	3,26	3,32	2,08	-1,18	-36
4. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8(0,9)	0,76	0,76	0,68	-0,08	-11

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує частку стабільних джерел фінансування в їх сукупному обсязі. Нормативне значення 0,8. На ПрАТ «Лілея» значення коефіцієнта не відповідає нормативному і має тенденцію до нарощення невідповідності, що свідчить про недостатню фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, на основі аналізу фінансової стійкості ПрАТ «Лілея» можна зробити висновок, що підприємство має стійкий фінансовий стан, який характеризується наступними ознаками: достатня фінансова незалежність від зовнішніх джерел фінансування; відносно низький рівень фінансового ризику, пов'язаного з використанням позикових коштів; значне перевищення власних

ВСЕ 2023

коштів над заборгованістю; недостатня фінансова незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Однак, слід зазначити, що зростання коефіцієнта концентрації позикового капіталу може негативно позначитися на фінансовому стані підприємства в разі погіршення макроекономічних умов або виникнення несподіваних витрат. Тому підприємству необхідно розробити заходи щодо зниження залежності від позикових коштів, а також вжити заходів до зниження рівня кредиторської заборгованості з оплати праці.

Ліквідність є одним з найважливіших показників фінансового стану підприємства. Вона характеризує здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнти ліквідності розраховуються шляхом ділення оборотних активів на короткострокові зобов'язання. Вони поділяються на:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства погасити свої найкоротші зобов'язання (зазвичай за 1-3 дні) за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Нормативне значення Кал становить 0,2-0,3.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства погасити свої найкоротші зобов'язання за рахунок ліквідних активів, які можна швидко конвертувати в грошові кошти (грошові кошти, їх еквіваленти, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги). Нормативне значення становить 0,5-1.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства погасити всі свої короткострокові зобов'язання за рахунок всіх оборотних активів. Нормативне значення становить 1 і більше.

Аналіз ліквідності Приватного акціонерного товариства «Лілея» за 2020 - 2022 роки показано в таблиці 2.4.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності Приватного акціонерного товариства «Лілея» за 2020-2022 роки

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	2021 р. від 2020р.	2022 р. від 2021р.
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	≥1	3,39	3,32	2,62	-0,07	-0,77
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	[0,5-1]	3,13	3,15	2,38	0,02	-0,75
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	1,23	0,71	1,17	-0,52	-0,06

На основі даних таблиці 2.4 ми можемо зробити наступні висновки.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2020 році становив 3,39, що значно перевищує нормативне значення (≥1). У 2021 році цей показник знизився до 3,32, а в 2022 році - до 2,62. Це свідчить про загальне зниження здатності підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок всіх оборотних активів, але при цьому наявне більш ніж 2,5 кратне перевищення нормативу.

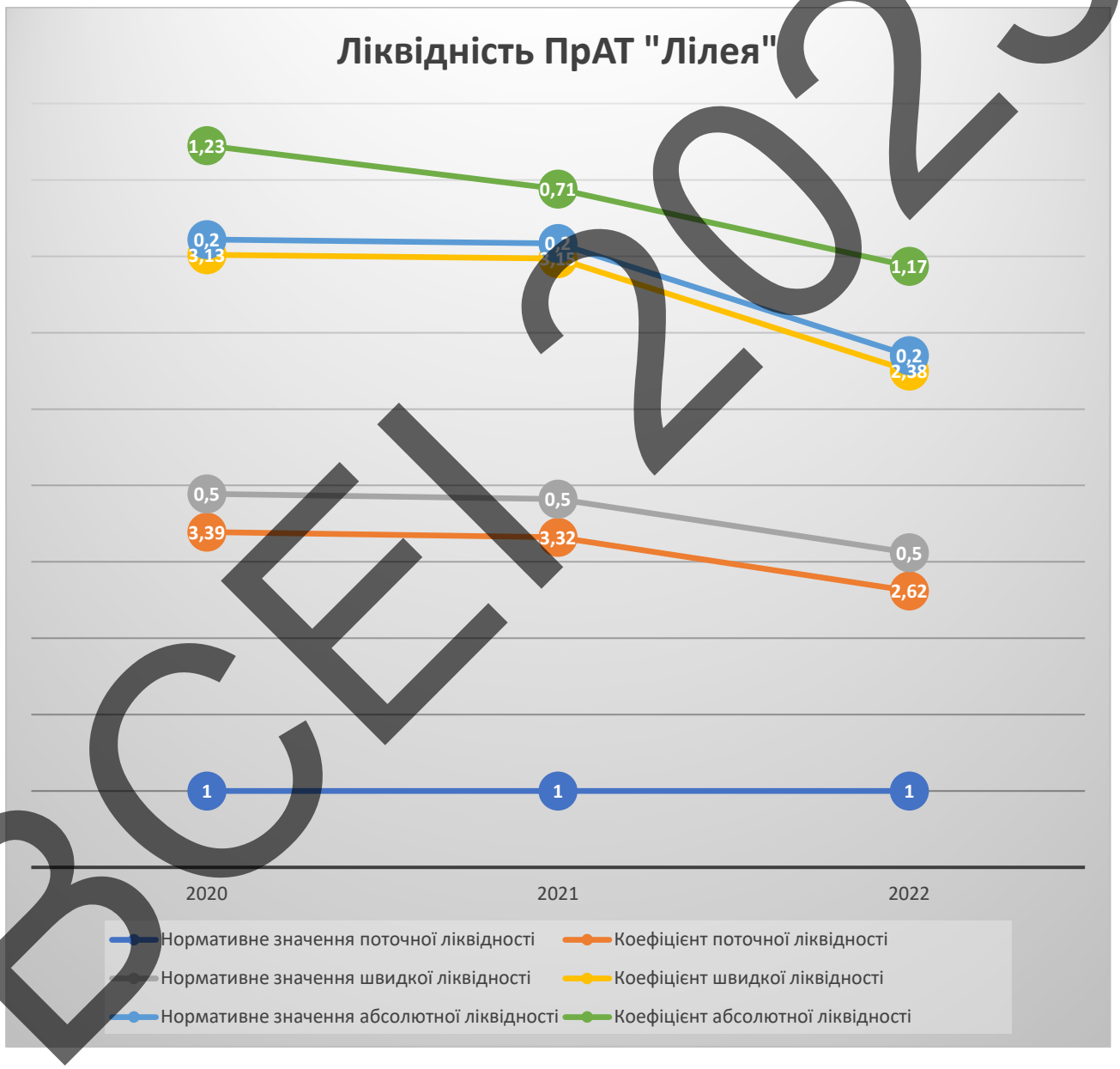
Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 році становив 3,13, що також перевищує нормативне значення (0,5-1). У 2021 році цей показник знизився до 3,15, а в 2022 році - до 2,38. Це свідчить знову ж таки про зниження здатності підприємства погасити свої найкоротші зобов'язання за рахунок ліквідних активів, але значення показника значно перевищує нормативні значення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 році становив 1,23, що відповідає нормативному значенню (≥0,2). У 2021 році цей показник знизився до 0,71, а в 2022 році - до 1,17. Це свідчить про зниження здатності підприємства погасити свої найкоротші зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

ВСЕ 2023

Основними причинами зниження показників ліквідності підприємства можуть бути: зниження обсягу оборотних активів; збільшення обсягу короткострокових зобов'язань.

Динаміка розрахованих у таблиці 2.4 значень можна побачити на рисунку 2.4.



ВСЕІ 2023

Рисунок 2.2 Значення показників ліквідності Приватного акціонерного товариства «Лілея» за 2020-2022 роки

Таким чином, у 2022 році ліквідність Приватного акціонерного товариства «Лілея» погіршилася порівняно з 2020 роком, але в цілому підприємство є дуже ліквідним й має вжити заходів для більш ефективного використання ресурсів, насамперед грошових, спрямувавши їх в першу чергу на погашення кредиторської заборгованості з оплати праці.

Отже, в умовах функціонування підприємства, його розвитку та роботи, результати діяльності слід вважати успішними здебільшого з точки зору планування, реалізації проектів у майбутньому, вдалої організаційної структури та управління підприємством.

2.2 Характеристика персоналу Приватного акціонерного товариства «Лілея» та оцінка методів визначення якості персоналу на об’єкті дослідження

Як ми вже зазначали у попередньому питанні на підприємстві працює 261 особа. Аналіз руху та якості персоналу Приватного акціонерного товариства «Лілея» наведено у таблиці 2.5

На основі даних таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки. Чисельність персоналу підприємства зменшилася з 293 осіб у 2020 році до 261 особи у 2022 році, що становить 11%. Це свідчить про певну стабільність у кадровій політиці Приватного акціонерного товариства «Лілея». Фонд оплати праці підприємства зріс з 28950,2 тис. грн. у 2020 році до 34184,8 тис. грн. у 2022 році, що становить 18%. Це свідчить про зростання заробітної плати працівників.

Плинність персоналу підприємства в 2022 році становила 36%, що значно перевищує нормативне значення (15-20%). Це свідчить про високу плинність персоналу, що може негативно позначитися на ефективності роботи підприємства. Причинами такої плинності були наслідки пандемії та напад Росії й початок повномасштабної війни.

ВСЕ! 2023

Таблиця 2.5

Рух та якість персоналу Приватного акціонерного товариства «Лілея» за 2020-2022 роки

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне / відносне відхилення	
		2020	2021	2022	обсяг	%
1	Чисельність персоналу (осіб)	293	285	261	-32	-11
2	Фонд оплати праці (тис. грн.)	28950,2	29624,7	34184,8	5234,6	18
3	Плинність персоналу (осіб) - Прийнято - Звільнено	 5 6	 2 10	 6 30		
4	Середня заробітна плата (тис. грн.)	8233	8662	10914	2681	32
5	Працездатність (тис. грн. на особу)	142,6	128,8	196,5	53,9	38

Середня заробітна плата працівників Приватного акціонерного товариства «Лілея» в 2022 році становила 10914 тис. грн., що на 32% вище, ніж у 2020 році. При цьому працездатність працівників підприємства в 2022 році становила 196,5 тис. грн. на особу, що на 38% вище, ніж у 2020 році. Це свідчить про підвищення продуктивності праці працівників більш високими темпами ніж зростання заробітної плати і це економічного виправдано.

Таким чином, у 2022 році підприємство зафіксувало позитивні тенденції у напрямку підвищення заробітної плати та продуктивності праці працівників. Однак, залишається високим рівень плинності персоналу, що є проблемою, яку необхідно вирішувати.

ВСЕ! 2023

Для зниження плинності персоналу підприємство може вжити таких заходів: створити сприятливі умови праці для працівників; розробити ефективну систему мотивації праці; впровадити програми з розвитку персоналу.

Водночас відзначимо, що на плинність кадрів впливає заборгованість з оплати праці працівників Приватного акціонерного товариства «Лілея».

Для визначення об'єктивних характерних якостей персоналу Приватного акціонерного товариства «Лілея» на підприємстві використовують первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. При дослідженні даного питання, привертає увагу факт недостатньої компетентності керівників щодо самого процесу оцінки та атестації працівників. Саме тому виникає потреба критично оцінити якість персоналу компанії та на основі проведеної оцінки надати пропозиції щодо подальшого удосконалення.

В якості об'єкта оцінки візьмемо умовно середній відділ підприємства – експериментальний цех.

Враховуючи проведений у 1 розділі теоретичний аналіз, можливості як первинної, так і в якості подальшої – удосконаленої оцінки персоналу, сформулюємо кілька важливих передумов: первинну оцінку проводитиме на основі методу комплексної оцінки, оскільки саме ті критерії, що лежать в її основі є визначальними для даної вибірки оцінювання; збір первинної інформації відбуватиметься через використання анкетування як найбільш простого і зручного у використанні методу; працівники, що будуть брати участь в процедурі оцінювання будуть повідомлені не про оцінку якості а про дослідження, метою яких стане розробка планів для навчання працівників на найближчий час. Цей психологічний момент дасть змогу отримати більш реальні данні, уникнувши негативного настрою об'єктів дослідження, адже в іншому випадку таке дослідження буде демотиватором та потенційним конфліктогеном.

ВСЕІ 2023

Для кількісної оцінки працівника аналізу та порівнянню підлягає визначений набір характеристик: професійний рівень та ділові якості. Зауважимо, що у цій методиці беруться до уваги складність виконуваної роботи, посадові функції та конкретні результати роботи на посаді (Додаток А).

Таким чином, користуючись спеціальними таблицями з системою балів, оцінимо кожного робітника перш за все за освітніми характеристиками (додаток А).

Проведена оцінка свідчить, що більшість працівників ПрАТ «Лілея» мають професійно-технічну або фахову передвищу освіту, лише кілька робітників мають вищу та незакінчену вищу освіту. Така структура працівників за рівнем освіти свідчить про недостатність стартових умов для кар'єрного зростання, розвитку та обмеженість мотиваторів.

Наступна складова оцінки – загальний стаж роботи оцінюється по 0,01 бала за кожний рік роботи, після накопичення 15 річного стажу працівник отримує максимально можливі 01,5 балів.

На ПрАТ «Лілея» переважна кількість робітників досліджуваної групи має великий стаж роботи, більшість працює понад 15 років. Основною причиною є розвинута соціальна інфраструктуру підприємства, що дісталась ще від радянського союзу та обмеженість ринку в праці в невеликому місті, яким є Хмільник.

При розрахунку наступної складової оцінки – підвищення професійної майстерності враховується наявні та плановані працівником факти підвищення кваліфікації. При чому, до уваги береться як підвищення кваліфікації на самому підприємстві, так і з відривом від виробництва. Оцінка працівника відбувається за відповідною шкалою балів (додаток А).

Щодо підвищення професійної майстерності, то варто констатувати, що лише 6 робітників ПрАТ «Лілея» отримали певну кількість балів у даній

ВСЕ 2023

категорії, як виявилось згодом – це наймолодші працівники. Таким чином цей факт свідчить про недостатню роботу та сприяння самого підприємства щодо активізації робітників до участі в різноманітних навчальних заходах. На сьогодні, інноваційні та розвиваючі аспекти є визначальним аспектом успіху будь-якого підприємства.

Ділові якості працівників оцінювались окремо, і саме тому мали кілька складових. Загальну оцінку професійної компетентності, винахідливості та ініціативності, організаторських здібностей, емоційних характеристик тощо отримувала від керівництва та самих робітників шляхом анкетування. Загальний середній бал виявився досить високим, що свідчить як про позитивний дух у колективі, так і про гарну думку керівництва щодо якостей працівників. А саме ці складові є неабияким позитивом для процесу праці взагалі.

В процесі діяльності, працівники виконують досить широкий спектр робіт починаючи від підсобної праці і закінчуючи роботою висококваліфікованого характеру. Відповідно до цього важливими є такі показники, як кількість та якість виконаних робіт. В результаті спостерігається закономірність щодо високої оцінки робітника, який має високий стаж роботи.

За результатами праці можна скласти досить об’єктивну оцінку, яка певним чином буде відображати і тенденцію попередніх складових.

В результаті підбиття підсумків отримуємо показові результати, які можна використовувати для подальшого управління персоналом. Наймінливішою та найдинамічнішою є складова характеристики роботи - досягнені результати. Саме тому доцільним було б проводити даного виду оцінку хоча б раз на рік.

Враховуючи особливості даної вибірки дослідження, варто оцінити детальніше якість роботи кожного з оцінюваних працівників (додаток Б).

ВСЕІ 2023

Таким чином, після проведення даного анкетування, маємо досить показові та цікаві результати, що перш за все будуть корисними для керівництва підприємства. Так, варто констатувати наступне:

– досліджувана бригада у своєму складі має 8 працівників, що за однією з характеристик стають лідерами під час роботи в групі. Це свідчить про те, що за необхідності даних працівників можна рекомендувати на вищу посаду, певним чином використовувати їх потенціал з метою раціонального формування робочого процесу.

— наступним моментом, що відкриває певні аспекти роботи є характеристика стосовно психологічної стійкості («спокійний в будь-якій ситуації»). Так, 6 робітників відзначились досить низьким показником психологічної рівноваги. Звідси стало зрозумілим, хто є насправді причиною багатьох конфліктів, що нерідко мають місце в даному колективі. Характерним є й той момент, що в даній категорії працівників показник стажу роботи є найвищим. Так, причини можуть бути різні: довгі роки роботи, яка в результаті не приносить достатнього задоволення, якщо може викликати такого виду негативні реакції; бажання ствердитись перед більш недосвідченими працівниками; вікові особливості психологічного портрету особистості; стресові ситуації, викликані сучасними тенденціями кризових процесів та явищ тощо.

— показовою стала і характеристика «багато працює». Так, дана риса не стала властивою для працівників. Таким чином, мотивація практично відсутня, і навіть той факт, що бригада, здебільшого, отримує зарплатню від виробітку не впливає на старанність працівників. Це говорить про те, що керівництву слід серйозно задуматись над заохоченням свого трудового ресурсу як матеріальними стимулами, так і моральними.

Таким чином, підбивши результати ми можемо зробити висновок про те, що загальна картина є досить показовою – працівникам ПрАТ «Лілея» не

ВСЕ 2023

вистачає вмотивованості, вони потребують розвитку та саморозвитку, також не варто забувати, що на результати впливає й наявна заборгованість з оплати праці (Додаток В).

Таким чином, практика функціонування підприємства ілюструє комплексну основу для подальшого вдосконалення та плідної роботи. Аналіз основних показників діяльності дозволяє в кількісному та якісному розумінні оцінити ситуацію, що склалася, передбачити приблизні перспективи, а головне розробити систему заходів, що пов'язані з раціоналізацією роботи, впровадженням інноваційних механізмів, що стануть запорукою успішного функціонування.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ЛІЛЕЯ»

3.1. Перспективи розвитку підприємства та вдосконалення методів оцінки персоналу Приватного акціонерного товариства «Лілея»

Глобальні кризові явища, як відомо, по своїй суті є тією відправною точкою, що здатна продукувати цілу низку позитивних зрушень та моментів, а особливо в умовах надзвичайної мобільності та активності сучасного суспільства. Головним тут є зуміти вчасно, на фоні загальної паніки, зреагувати та зрозуміти, які саме слабкі місця потребують ретушування та вдосконалення. Так, сучасні несприятливі умови для пересічного підприємства можуть стати суцільним позитивом для тих представників діяльності, що стануть працювати в напрямку реструктуризації, диверсифікації, оновлення та впровадження інноваційних механізмів.

Проведений нами аналіз оцінки персоналу ПрАТ «Лілея» дозволив виявити досить важливі моменти, що пов’язані з функціонуванням персоналу в контексті методів їх оцінки. Як виявилось, кожен з методів та технік оцінювання містить певні позитивні моменти, проте, жоден з них не є універсальним засобом для визначення тих чи інших критеріїв діяльності, якості, потенціалу працівників. Першочергово варто зазначити, що світова практика налічує надзвичайно велику кількість способів оцінки персоналу, проте в нашій державі єдиними та доступними є лише кілька (таблиця 3.1).

Доцільно навести умови правильної організації процедури оцінки персоналу:

— Зрозумілість цілей, яких намагається досягти компанія оцінкою персоналу;

ВСЕ 2023

Таблиця 3.1

Позитиви та недоліки деяких методів оцінки персоналу

№ з/п	Метод	Переваги	Недоліки
1	Атестація персоналу	Відносно не дорога процедура, не потребує багато часу.	Несе суто формальний та загальний характер, рідко дає реалістичну картину, малоінформативна.
2	«Ассессмент-центр»	Точність та глибина аналізу, комплексний, об’єктивний та оперативний метод оцінки.	Дорога та потребує за діяння досвідчений професіоналів при впровадженні.
3	Комплексна оцінка	Зручна та практична, не потребує значного відриву від виробництва, не дорога.	Не враховує деякі важливі показники, за умови непрофесійного використання може містити необ’єктивні дані.
4	Змішані методики, що проводяться фахівцями з оцінки персоналу	Має цільовий характер, дає достовірні та об’єктивні дані, результативна та прогностична.	Дорога та тривала процедура.

— Відповідність вибраної процедури оцінки цілям компанії;

ВСЕ 2023

— Оцінка компетенції співробітників проводиться при наявності в компанії моделей компетенції для відповідних посад ;

— В компанії є інструменти та методи, що призначені спеціально для оцінки компетенції;

— Чіткий юридичний супровід процедури оцінки персоналу;

— Наявність кваліфікованих спеціалістів зовнішніх або внутрішніх, що володіють інструментом оцінки.

Процедура оцінки персоналу є досить клопіткою, саме тому найменший недолік (порушення регламенту, невірне формулювання термінів, прогалини в процесі обробки та врахуванні результатів) може звести нанівець всі зусилля, витрати часу та коштів. Тому корисними стануть такі рекомендації та побажання, що стосуються первісної мотивації стосовно здійснення даного дослідження.

Питання якості персоналу на сьогодні стоїть досить гостро у будь-якій організації, зовсім інша справа, якщо цей аспект не враховується або ігнорується керівництвом. З проведеного аналізу абсолютних та відносних показників, опитування, анкетування, спостереження отримано досить багато показової інформації.

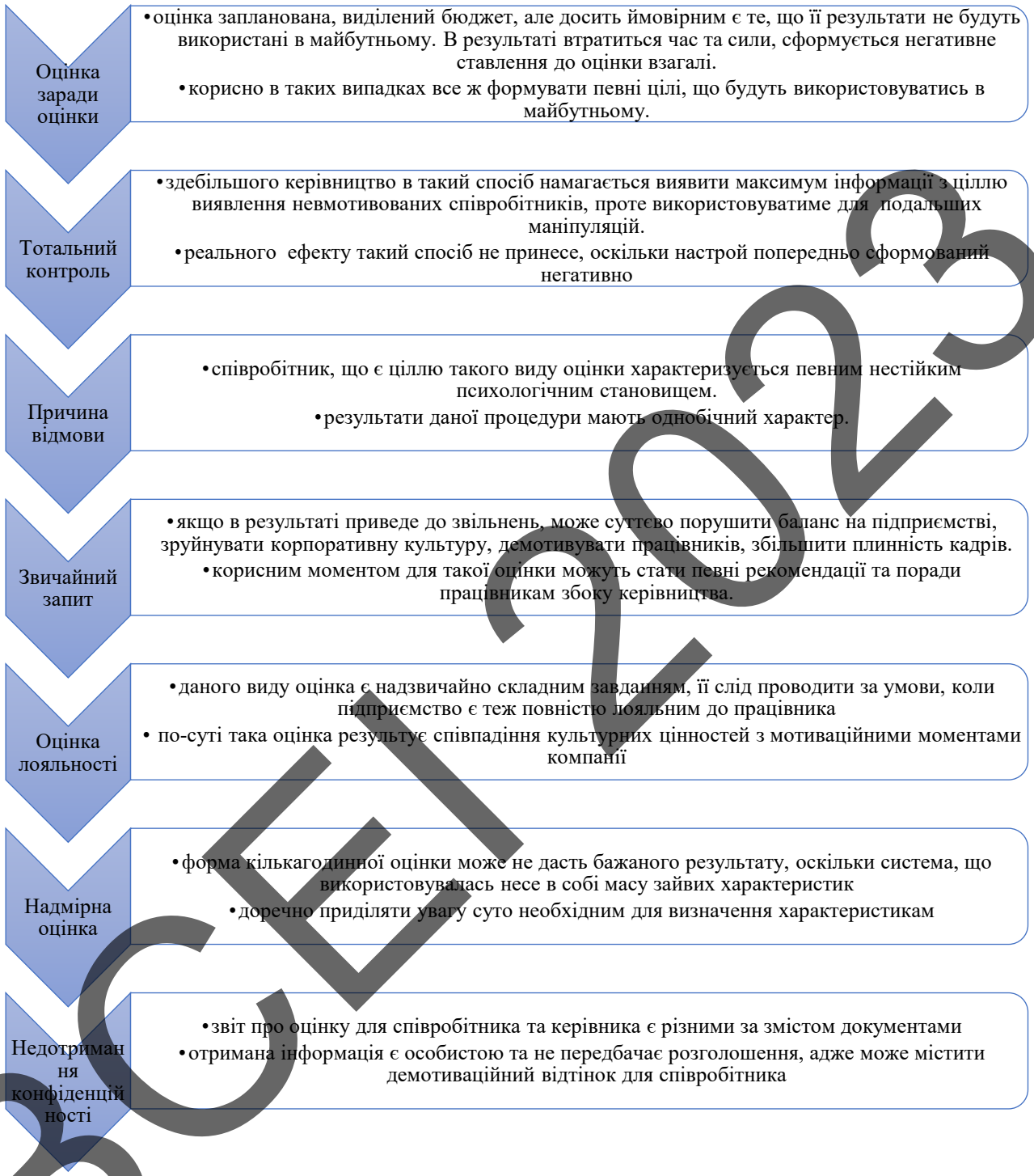
Для покращення якості, розвитку та управління людськими ресурсами ми рекомендуємо рекомендую наступні практики для Приватного акціонерного товариства «Лілея»:

– маркетинг людських ресурсів як голова умова зростання якості персоналу або людських ресурсів підприємства;

– посилення рівня відповідальності персоналу;

– моніторинг та дослідження причин плинності кадрів підприємства, що є запорукою стабільності та ритмічності роботи підприємства.

ВСЕ 2023



ВСЕ 2023

Рисунок 3.1 Рекомендації для ПрАТ «Лілея» стосовно найбільш розповсюджених недоліків в оцінки персоналу

Досліджувана організації прагне утримувати найкращих працівників. Це вимагає впровадження відповідного маркетингу людських ресурсів, який разом

з функцією планування потреби, утримання та використання людських ресурсів є умовою нарощування кадрового потенціалу за рахунок пошуку необхідної робочої сили ззовні.



Рисунок 3.2 Основні складові маркетингу персоналу, що слід впровадити на ПрАТ «Лілея»

Основними передумовами маркетингу людських ресурсів є організаційна структура управлінської команди, стан кадрового потенціалу організації, кількість вакансій у штатному розкладі та стиль управління компанією.

ПрАТ «Лілея» має працювати в напрямку створення неформальних комунікацій, договорів про співробітництво з навчальними закладами з метою створення підґрунтя для залучення кадрів. Також для підтримки ефективного маркетингу персоналу варто звернути увагу на конкурси на заміну вакансій, ярмарки вакансій, спеціалізована кадрові агенції тощо.

ВСЕ 2023

Вирішуючи проблему плинності кадрів та недостатньої вмотивованості працівників ПрАТ «Лілея», в рамках маркетингу персоналу можна запровадити такі фактори стимулювання працівників на досліджуваному підприємстві (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 Фактори стимулювання працівників ПрАТ «Лілея»

Маркетинг персоналу необхідний для взаємодії між ринками робочих місць, покупців робочої сили і самої робочої сили, а також для покриття потреби внутрішнього кадрового регулювання і раціонального використання потенціалу кадрів.

Маркетинг персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на створення та підтримку позитивного іміджу підприємства як роботодавця, а також на залучення, мотивацію та утримання висококваліфікованих працівників.

У першому випадку маркетинг персоналу виступає як інструмент зовнішнього кадрового маркетингу, спрямований на взаємодію з ринками

ВСЕ 2023

робочої сили. Він допомагає підприємству залучити на роботу найбільш кваліфікованих і зацікавлених працівників.

У другому випадку маркетинг персоналу виступає як інструмент внутрішнього кадрового маркетингу, спрямований на задоволення потреб підприємства в кадрах. Він допомагає підприємству ефективно використовувати наявний кадровий потенціал, мотивувати працівників на продуктивну працю та сприяти їхньому професійному розвитку.

У контексті перспективи роботи ПрАТ «Лілея» що передбачає диверсифікацію та розширення, формування підрозділу маркетингу персоналу є доцільним. Ми вважаємо що такий підрозділ доцільно створити в межах існуючого відділу кадрів, шляхом перерозподілу обов'язків серед працівників відділу.

Створення підрозділу маркетингу персоналу дозволить ПрАТ «Лілея»: покращити свою привабливість як роботодавця для потенційних працівників; знизити плинність кадрів; підвищити продуктивність праці.

Задачі, які може вирішувати підрозділ маркетингу персоналу:

Кадровий маркетинг в організації, а саме розробка і реалізація політики та стратегії кадрового менеджменту, що відповідають цілям і завданням підприємства. Також це може бути розробка і реалізація програм професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників; дослідження ринку робочої сили, аналіз потреб у кадрах, формування кадрового резерву; автоматизація кадрових процесів, забезпечення доступу до інформації про працівників.

Проведений моніторинг руху персоналу показав, що абсолютні та відносні показники руху кадрів є невисокими, а морально-психологічний клімат роботи колективу досить сприятливим. Це позитивний фактор, який свідчить про те, що на підприємстві створені сприятливі умови праці.

Проте, для формування стабільного трудового колективу на майбутнє необхідно систематичне оцінювання стану плинності кадрів. Це дозволить

ВСЕ 2023

виявити причини і фактори, які впливають на плинність кадрів, і розробити заходи щодо її зниження.

Наступною проблемою досліджуваної організації, що потребує негайного вирішення є нераціональність праці робітників з великим стажем роботи, які не повністю використовують свій потенціал. Сприяння системі наставництва (коучинга) на підприємстві принесло б досить позитивний результат. Також , не зважаючи на те, що оплата праці ПрАТ «Лілея» здійснюється від виробітку, робітники часто не у встановлені виконують завдання. Таким чином додаткові стимули (здебільшого моральні заохочення) повинні активніше втілюватися в життя.

Підсумовуючи всі наведені приклади та пропозиції, які виходять з аналізу персоналу ПрАТ «Лілея», варто зазначити, що єдиним механізмом, який би зумів втілити такі проекти в життя є започаткування служби персоналу на даному підприємстві. Прямими обов'язками такої структури є не управління персоналом, а створення умов для менеджерів всіх рівнів, коли управління персоналом було б дійсно ефективним.

Підводячи підсумки, варто зазначити, що лише комплексне та всебічне управління персоналом, використання та впровадження інноваційних механізмів дасть змогу підприємству не лише втримати завойовані позиції, але й активно працювати в напрямку постійного нарощення потенціалу.

3.2 Грейдингова система оплати праці та медіаційні технології як шлях впровадження ефективної системи оцінювання працівників ПрАТ «Лілея»

Однією з головних проблем українських підприємств є низька продуктивність праці їхніх працівників. Наприклад, продуктивність праці у вітчизняній промисловості щонайменше втричі вища, ніж у польській, у чотири рази вища, ніж у грецькій, і майже у вісім разів вища, ніж у німецькій. Водночас, топ-менеджмент і кадрові структури багатьох компаній все ще стикаються з

ВСЕЛ 2023

проблемою створення грамотної трудової ієрархії для розподілу заробітної плати. Щоб змінити цю ситуацію, необхідно підвищити цінність посади для персоналу.

На думку експертів, традиційні основи підвищення заробітної плати в українських компаніях, такі як вислуга років, добрі стосунки з керівництвом та зміна мінімальної заробітної плати, не стимулюють працівників до підвищення ефективності роботи. Багато посад є значно переоціненими, наприклад, через назву «керівник відділу», або недооціненими, незважаючи на те, що працівники на цій посаді мають більшу відповідальність і виконують складнішу роботу. Таким чином, бюрократія створила феномен скептицизму.

Перспективним вирішенням вищезазначених проблем може стати впровадження в компаніях інноваційних систем винагороди. Компанії, які впроваджують рейтингову систему, мають на меті створити прозору та зрозумілу систему винагороди, яка справедливо оцінює всі позиції в штатному розкладі. По суті, рейтингова чи грейдингова система - це варіант переходу від ручного управління, коли директори та керівники підрозділів інтуїтивно вирішують долю своїх співробітників, до автоматизованої та зрозумілої системи роботи з персоналом.

Поняття грейду означає групу посад певного типу співробітників, що характеризується приблизно рівним розміром зарплатні. Система грейдів є свого роду більш сучасною модифікацією «тарифної сітки». Довгий час для вирішення питань слугував Єдиний класифікатор професій та Єдина тарифна сітка, проте негативним моментом є обмежена кількість факторів оцінки посад та, в деякій мірі, нівелювання індивідуальних особливостей тієї або іншої організації.

Системи оцінювання на основі грейдів є хорошим інструментом мотивації для працівників у довгостроковій перспективі, але лише за умови, що вони впроваджені правильно та адаптивно.

Отже, грейдування переслідує наступні цілі:

1. Систематизація номенклатури усіх посад компанії.

ВСЕІ 2023

2. Встановлення чітких меж вартості усіх посад.

3. Створення простого, зрозумілого, прозорого та справедливого інструменту для нарахування зарплатні.

4. Розробка системи оцінки праці персоналу компанії.

5. Створення підґрунтя для управління розвитком співробітників.

6. Впровадження єдиного механізму найму, ротації та звільнення персоналу.

Що стосується ресурсів, то з цієї позиції процес досить затратний. Так, вимагається:

— інформація (стратегія, цілі та плани компанії; організаційна структура компанії; каталог посад та посадові інструкції; аналіз зарплат сектора);

— людський ресурс (відповідна експертна комісія; топ та мідл менеджмент; співробітники відділу управління персоналом; зовнішня експертиза);

— фінанси (заробітна плата експертів; навчання та послуги консалтингового агентства);

— час (в середньому 1-1,5 на розробку та впровадження).

Таким чином, оптимальним для досліджуваного підприємства є використання та впровадження даної системи грейдів за умови приросту виробничого потенціалу у період послаблення економічної кризи.

Впровадження системи грейдів починається з визначення цінності кожної посади в компанії. Потім всі посади оцінюються за цими критеріями і складається тарифна сітка.

Система грейдування, заснована на значущості посад для досягнення стратегічних цілей компанії, є одним із ефективних інструментів мотивації та підвищення ефективності роботи персоналу.

Для визначення значущості посади використовуються ключові фактори, які впливають на успіх компанії. Для виробничих компаній такими факторами

ВСЕ 2023

можуть бути рівень кваліфікації, рівень інновацій, рівень управління, фізичні навантаження та досвід роботи.

Процес впровадження системи грейдування включає такі етапи: визначення ключових факторів; оцінка посад за кожним фактором; розподіл посад на грейди; оцінка дотримання принципу внутрішньої справедливості; порівняння заробітних плат з наявними на ринку; розробка політики управління винагородами.

Застосування система грейдування для ПрАТ «Лілея» має ряд переваг:

Вона дозволяє створити прозору та справедливу систему оплати праці, яка враховує цінність кожної посади в компанії. Забезпечує рівний доступ до професійного розвитку та кар'єрного зростання для всіх працівників, незалежно від їхнього стажу роботи чи особистих зв'язків. Створює умови для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності компанії.

Однак, менеджменту ПрАТ «Лілея» варто не забувати, що система грейдування має і деякі недоліки:

Вона є складним і тривалим процесом, який вимагає значних ресурсів.

Може призвести до конфліктів між працівниками, якщо вони не згодні з оцінкою їхніх посад.

Для того, щоб система грейдування стала ефективним інструментом мотивації та підвищення ефективності роботи персоналу, важливо, щоб і працівники, і керівництво ставились до неї серйозно.

Менеджменту ПрАТ «Лілея» доцільно використати наступні поради при побудові системи грейдів: залучіть до процесу впровадження всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, керівництво та HR-фахівців; проведіть широку інформаційну кампанію, щоб працівники розуміли мету та принципи системи грейдування; мтворіть прозору та справедливу систему оцінки посад; забезпечте регулярний перегляд грейдів, щоб вони відповідали змінам у бізнес-середовищі.

Впровадження системи грейдування може бути складним завданням, але воно може принести значні переваги компанії.

ВСЕІ 2023

Таким чином, нема межі досконалості, а що стосується підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом впровадження інноваційних систем то це не викликає жодних сумнівів, адже мобільність світової системи щоразу диктує новий темп розвитку та руху у напрямку постійного оновлення та вдосконалення.

В будь-якій організації час від часу відбуваються певні конфліктні ситуації, що спровоковані як особистим фактором, так і професійним. ПрАТ «Лілея» не є винятком. Тому з метою їх залагодження та формування позитивного духу в колективі пропозицією буде використати новітній підхід до вирішення конфліктів – процес медіації. В розвинених країнах професія медіатора є досить поширеною. Синтез практичного застосування медіації спровокований формуванням зовсім нового погляду на речі суспільства.

Медіація - це переговорний процес, в якому нейтральна третя сторона, медіатор, бере участь у вирішенні спору. Досить необхідним та актуальним є формування цілісної картини що стосується поширення поняття медіації в різних країнах світу, застосування основ даного вчення на практиці та пошук нових можливих сфер використання посередництва в економічній сфері життя суспільства.

Серед усіх альтернативних методів вирішення спорів медіація має багато переваг. Сторони відіграють активну роль у процесі медіації. Конфіденційність процесу не викликає сумнівів, і це дуже важливо. І медіація забезпечує імунітет від розголошення. Серед інших переваг - гнучкість і те, що процес не є надмірно формалізованим.

Основами медіації можуть слугувати:

— збереження взаємин між контрагентами, що дозволяє уникнути небажаних санкцій для обох сторін;

— за медіації рішення приймають лише сторони, отже, вона є найбільш прийнятною, що, в свою чергу, відбивається на швидкості виконання домовленостей порівняно з виконанням судових рішень;

ВСЕ 2023

— спільний вибір медіатора виводить за межі емоцій;

— обмеження часових рамок та економія коштів;

— основна функція медіатора – приведення сторін до згоди та підписання медіаційної угоди, яка виконуватиметься в добровільному порядку.

Синтез практичного застосування медіації спровокований формуванням зовсім нового погляду на речі суспільства, що засноване на консенсусі. Тому громадянам потрібні такі форми поводження з конфліктами, які відповідають основним формам поведінки суспільства. Насправді попередній настрій опонентів на ефективне вирішення питань є кроком до порозуміння та гуманізму як в певній ситуації, так і в глобальному масштабі.

Очевидно так, адже саме таке посередництво було б досить корисним у врегулюванні спорів, що стосуються інноваційних моментів діяльності пересічних підприємств. Враховуючи особливості нашого суспільства, часто-густо, все нове сприймається досить негативно, а подекуди й агресивно. Рівень надмірної традиційності, що дістався нам у спадок, гальмує здорові ініціативи, мотивуючи все ризиковістю. Зрештою елементарна інертність та боязнь призводить до застійних тенденцій, які в силу циклічних законів, можуть спровокувати повний занепад системи.

Варто зазначити, що для даного підприємства таке нововведення є дещо нереальним, принаймні в сучасних нестабільних умовах, проте може слугувати стимулом для досягнення максимальних результатів у майбутньому.

Медіація є тим важелем, що без зайвих негативних проявів дозволить оцінити ситуацію, провести грані між ризиками та перевагами впровадження тієї чи іншої інновації, створити атмосферу здорової суперечки між ініціативним працівником та традиційним керівником, а головне ввести ноту порозуміння. В процесі медіації витрати є мінімальними та досить обґрунтованими, зберігається психологічна рівновага суб’єктів процесу, бюрократія зводиться до мінімуму, а також економиться найдорожчий ресурс інноваційного суспільства - час. Саме

ВСЕ 2023

тому економічний ефект від впровадження даної системи для ПрАТ «Лілея» є очевидним.

3.3 Стан охорони праці на ПрАТ «Лілея»

Охорона праці - це система заходів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці. Вона включає в себе такі основні напрямки:

Забезпечення безпечних умов праці. На робочих місцях не повинно бути небезпечних і шкідливих факторів, які можуть завдати шкоди здоров'ю працівників. До таких факторів відносяться: промислові травми; професійні захворювання; підвищене психологічне навантаження.

Забезпечення санітарно-гігієнічних умов праці. Це означає, що на робочих місцях повинні бути створені умови, які відповідають санітарним нормам. До таких умов відносяться: освітлення; температура та вологість повітря; вентиляція; забруднення повітря; шум.

Забезпечення засобами індивідуального захисту. Працівники, які працюють в умовах, де є небезпечні або шкідливі фактори, повинні бути забезпечені засобами індивідуального захисту (ЗІЗ). ЗІЗ захищають працівників від травм, захворювань і інших негативних наслідків впливу небезпечних і шкідливих факторів.

Проведення навчання і інструктажів з охорони праці. Працівники повинні бути навчені правилам охорони праці та вміти застосовувати їх на практиці.

Права працівників у сфері охорони праці.

Працівники мають право на безпечні умови праці. Це право гарантується Конституцією України та іншими законами України. Працівники мають право на отримання від власника інформації про стан охорони праці на підприємстві. Працівники мають право на навчання і інструктаж з охорони праці. Працівники мають право відмовитися від дорученої роботи, якщо вона створює загрозу

ВСЕ 2023

їхньому життю чи здоров'ю. Працівники мають право розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник не виконує законодавство про охорону праці. Працівники, які за станом здоров'я потребують надання легшої роботи, мають право бути переведеними на таку роботу за їх згодою.

Відповідно до наведених положень законодавства України, власник зобов'язаний забезпечити безпечні умови праці для працівників на своєму підприємстві. Для цього він повинен виконати такі обов'язки:

створити в кожному структурному підрозділі і на робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів. Тобто, на робочих місцях не повинно бути небезпечних і шкідливих факторів, які можуть завдати шкоди здоров'ю працівників;

забезпечити додержання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці;

фінансувати заходи з охорони праці. Всі витрати на створення безпечних умов праці повинні бути покриті за рахунок коштів підприємства.

Для виконання цих обов'язків власник повинен забезпечити функціонування системи управління охороною праці.

Система охорони праці передбачає мтворення спеціальних служб і посадових осіб, які відповідають за охорону праці. Ці служби і посадові особи повинні розробляти і реалізовувати заходи з охорони праці, а також контролювати їх виконання.

Система охорони праці передбачає заходи, що повинні включати в себе впровадження новітніх технологій, засобів механізації та автоматизації виробництва, засобів колективного та індивідуального захисту, а також проведення навчання і інструктажів з охорони праці.

Також до компетенції служби охорони праці належить усунення причин, що призводять до нещасних випадків і професійних захворювань. Для цього необхідно регулярно проводити лабораторні дослідження умов праці, атестацію

ВСЕ 2023

робочих місць на відповідність нормативним актам про охорону праці, а також розслідування нещасних випадків і професійних захворювань.

Служба охорони праці відповідальна за розробку і затвердження нормативних актів про охорону праці, що діють у межах підприємства. Ці нормативні акти повинні встановлювати правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях.

Служба охорони праці провадить постійний контроль за додержанням працівниками вимог щодо охорони праці. Цей контроль повинен здійснюватися керівниками всіх рівнів.

Організація пропаганди безпечних методів праці та співробітництво з працівниками у галузі охорони праці. Працівники повинні бути зацікавлені в дотриманні вимог щодо охорони праці, тому необхідно проводити для них навчання і інструктажі, а також створювати умови для їх участі в розробці і реалізації заходів з охорони праці.

У разі виникнення на підприємстві надзвичайних ситуацій і нещасних випадків власник повинен вжити термінових заходів для допомоги потерпілим, а також залучити при необхідності професійні аварійно-рятувальні формування.

Власник, який не виконує свої обов'язки щодо охорони праці, може бути притягнутий до відповідальності в порядку, встановленому законодавством України.

Обов’язки працівників у сфері охорони праці.

Працівники повинні знати і дотримуватися правил охорони праці, правил експлуатації машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту; - знати і дотримуватися правил охорони праці, правил експлуатації машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту.

ВСЕП 2023

Працівники мають виконувати зобов'язання з охорони праці, передбачені колективними договорами (угодами, трудовими договорами) та правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Працівники повинні проходити в установленому порядку попередні та періодичні медичні огляди;

Працівники мають співпрацювати з роботодавцем щодо організації безпечних і нешкідливих умов праці; самостійно вживати всіх можливих заходів для усунення виробничих ситуацій, які створюють загрозу їхньому життю і здоров'ю, життю і здоров'ю оточуючих або навколишньому природному середовищу; повідомляти про ризики своєму безпосередньому керівнику або іншим працівникам.

Усі працівники під час прийняття на роботу та в процесі роботи проходять інструктаж (навчання) з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим та правил поведінки у разі виникнення нещасного випадку відповідно до типових правил, затверджених законодавством, за місцем роботи.

Працівники, які зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або на роботах, де є потреба у доборі спеціалістів, повинні заздалегідь проходити спеціальне навчання, а їхні знання відповідних нормативно-правових актів з охорони праці повинні щорічно перевірятися. Перелік таких посад затверджується Державним комітетом України з нагляду за охороною праці.

Забороняється приймати на роботу осіб, які не пройшли навчання, інструктажі та перевірку знань з питань охорони праці.

Охорона праці фінансується адміністрацією. Працівники не несуть витрат на заходи з охорони праці.

У колективних договорах (угодах, трудових договорах) сторони зобов'язуються надавати працівникам соціальні гарантії в галузі охорони праці на рівні не нижче передбаченого законодавством, з метою підвищення існуючого рівня охорони праці та запобігання нещасним випадкам на виробництві, а також досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого

ВСЕ 2023

середовища повинні передбачатися комплексні заходи щодо запобігання професійним захворюванням і аваріям.

Керівництво має створити на підприємстві службу охорони праці. На підприємствах з чисельністю працівників менше 50 осіб цю функцію можуть виконувати особи, які мають відповідну підготовку, за сумісництвом.

Спеціалісти з охорони праці видають керівникам структурних підрозділів підприємств обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків; вимагають необхідну інформацію, документи та пояснення з питань охорони праці; мають право вимагати припинення роботи осіб, які не пройшли медичні огляди, навчання, інструктажі, перевірку знань, не мають допуску до виконання відповідних робіт або не дотримуються вимог нормативно-правових актів з охорони праці, а також у будь-який час зупиняти роботу виробничих об'єктів, цехів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва. Скасувати рішення спеціаліста з охорони праці може лише керівник підприємства.

На підприємствах з кількістю працівників понад 50 осіб за рішенням трудового колективу може створюватися комісія з питань охорони праці.

До складу комісії входять представники адміністрації, профспілок, представники трудового колективу, спеціалісти з охорони праці та інші представники служб підприємства.

Керівництво зобов'язане звітувати перед працівниками про стан охорони праці, причини нещасних випадків, аварій і професійних захворювань та заходи, що вживаються для їх усунення, а також забезпечувати відповідність умов і безпеки праці на підприємстві вимогам законодавства.

Для об'єднання зусиль трудових колективів підприємств, науковців, спеціалістів з охорони праці та окремих громадян з метою поліпшення охорони праці, захисту працівників від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань можуть створюватися об'єднання громадян, спілки, фонди та інші громадські організації, що діють відповідно до закону.

ВСЕ 2023

Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснюють трудові колективи через обраних ними представників та професійні спілки через свої виборні органи та представників.

Уповноважені представники трудового колективу з питань охорони праці мають право безперешкодно перевіряти додержання вимог охорони праці на підприємствах і вносити керівництву пропозиції щодо усунення виявлених порушень нормативних актів про охорону праці.

Для виконання цих обов'язків власники підприємств зобов'язані проводити навчання за власний рахунок та звільняти працівників служби охорони праці із збереженням середнього заробітку на період, передбачений колективним договором.

Профспілка домагається дотримання роботодавцями законодавчих та інших нормативно-правових актів щодо охорони праці, створення безпечних і нешкідливих умов праці, забезпечення належних умов праці для працівників, вжиття заходів колективного та індивідуального захисту. Профспілки мають право безперешкодно здійснювати контроль за умовами праці, станом безпеки на робочих місцях, виконанням відповідних програм і зобов'язань колективних договорів, а також вносити пропозиції з питань охорони праці власникам підприємств і органам державної влади та отримувати від них обґрунтовані відповіді.

У разі порушення законів та інших нормативно-правових актів про охорону праці та перешкоджання діяльності посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці або представників профспілок винний працівник притягається до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної та кримінальної відповідальності згідно із законом.

Всі вищенаведені вимоги виконуються в повному обсязі і на ПрАТ «Лілея». Так на підприємстві функціонує відділ охорони праці у складі 5 осіб, який безпосередньо підзвітний директору підприємства.

ВСЕ 2023

Відповідно до проведеного аналізу на ПрАТ «Лілея» виявлено наступні метрологічні умови діяльності (таблиця 3.2).

Таблиця 3.1

Результати досліджень умов праці на ПрАТ «Лілея»

№	Назва фактору, одиниця вимірювання	Рівень фактора	
		реально	норматив
1	2	3	4
1.	Метеорологічні умови у приміщенні:		
	а) температура, С	22-25	25-30
	б) відносна вологість, %	60-70	< 75
	в) швидкість руху повітря, м/с	< 0,1	< 0,1
2.	Освітленість в приміщенні:	< 10	< 10
	а) природна (бічна, одно- чи двостороння), %	< 550	< 1000
	б) штучна (загальна, комбінована), вид світильників і лампи, рівень освітленості	80- 100	130-140
3.	Шум (Гц, дБ)	60 дб	100 дб
4.	Інші шкідливі фактори виробництва (загазованість та запиленість повітря)	< 10	< 10

Таким чином, проведений аналіз на ПрАТ «Лілея» виявив повну відповідність існуючих умов праці до тих, що їх вимагає українське законодавства з охорони праці.

Загальна характеристика умов праці та відповідності діяльності ПрАТ «Лілея» існуючим вимогам вказує на те, що на підприємстві функціонує владо налагоджена служба охорони праці, яка не потребує загального удосконалення.

ВСЕТ 2023

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першій частині дипломної роботи було встановлено, що питання підвищення ефективності управління оцінкою персоналу є актуальним на сучасному етапі розвитку України. Успіх підприємства гарантують його працівники. Тому сучасна концепція управління бізнесом передбачає виділення з ряду функціональних сфер управлінської діяльності функціональної сфери управлінської діяльності, пов'язаної з управлінням людськими ресурсами, кадровою складовою підприємства. Основним потенціалом підприємства є людські ресурси. Оцінка персоналу визначається як одна з невід'ємних і найважливіших частин структури управління персоналом. Це безперервна система, яка має досить складну структуру і здатна виконувати регулюючу функцію по відношенню до діяльності менеджерів і адміністраторів, які підлягають оцінці. У зв'язку з цим оцінка персоналу є дуже важливою. В роботі детально проаналізована сутність та принципи оцінювання персоналу підприємства.

Нами було досліджено критерії та види оцінки персоналу. Значною мірою добір критеріїв або стандартів залежить від цілей, з огляду на які можуть використовуватися кваліфікаційні, поведінкові (біхевіористські), особистісні критерії (стандарти) а також критерії ефективності. Загалом же існує декілька методів оцінювання, які визначають присвоєння певних значень показникам: - визначення характеристик значень для кожного працівника за шкалою (метод розподілу за шкалою); - розташування декількох оцінок поспіль за одним значенням (метод ранжування); - характеристика окремих працівників з точки зору наявності або відсутності запропонованого значення для показника (метод альтернативних характеристик).

Були визначені вихідні дані для оцінки персоналу, до яких належать: модель роботи співробітника; правила оцінки; методи оцінки; правила

ВСЕ 2023

внутрішнього трудового розпорядку; штатний розклад; особові справи працівників тощо. Також досліджено, що процедури оцінювання можна класифікувати за кількома ознаками: за предметом оцінювання; за джерелами інформації, на яких ґрунтується оцінювання; за процедурою оцінки й вибору найкращих або найгірших показників; за критеріями оцінювання; за суб'єктною групою (заявник або працівник, члени спеціальної комісії, керівники, колеги, самооцінка); за обсягом охоплення; за часовим періодом.

Процедура оцінювання значно варіюється залежно від його цілей та компетенцій.

Усі завдання, пов'язані з оцінкою персоналу, містять три елементи: зміст оцінки, метод оцінки та процедура оцінки.

Для того, щоб оцінка була ефективною, а її необхідність - зрозумілою і мотивуючою, вона повинна проводитися в сферах, безпосередньо пов'язаних з основним змістом діяльності - роботою і її результатами - і з особистими якостями працівника, які є необхідною умовою ефективної роботи. Таким чином, зміст оцінки включає в себе оцінку особистих якостей працівника, його роботи та результатів.

Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим кроком є визначення методів, які дозволяють виявити наявність елементів змісту оцінки та виміряти значення певних елементів за допомогою конкретних показників.

метод оцінювання є сукупністю певних теоретико-методологічних підходів для оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів роботи працівника, яких на практиці використовується безліч. При чому, не існує єдиної думки щодо найбільш універсальних методик або інструментів оцінки персоналу, головна думка – під кожну конкретну ситуацію, обираємо свою методику.

Хоча існує багато категорій методів оцінювання, традиційно виділяють наступні: оцінка результатів діяльності; метод примусового відбору; описовий

ВСЕІ 2023

метод; метод детермінованих ситуацій; метод оцінки за шкалою; метод оцінки, що заснований на детальному описі особистості тощо.

Слід зазначити, що у вітчизняній та міжнародній практиці управління всі існуючі методи оцінки цілей, оцінки планів та оцінки роботи можна умовно поділити на три групи: якісні методи, кількісні методи та комбіновані методи.

До групи якісних методів відносяться біографічний опис, відповідність посадовим вимогам, конкретний словесний опис, бенчмаркінг та метод дискусії. До групи кількісних методів відносяться всі методи, які кількісно оцінюють кваліфікацію працівників. Найпоширенішими з них є бальні та коефіцієнтні методи. До групи комбінованих методів належать експертного тестового оцінювання.

Базою дослідження виступає Приватне акціонерне товариства «Лілея» створене відповідно до вимог цивільного і господарського кодексів України. Закону України «Про господарські товариства» шляхом об'єднання майна та коштів його учасників для здійснення спільної діяльності у 1995 році.

Товариство створене на невизначений строк і у процесі розвитку та на майбутнє має сформовані плани щодо розвитку таких напрямів діяльності (згідно КВЕД), як: виробництво іншого верхнього одягу; оптова торгівля одягом і взуттям; інші види роздробної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

За 3-річний аналізований період ПрАТ «Лілея» збільшила обсяги продукції, що виробляються на 23 %. За цей же період логічно виросла собівартість та витрати підприємства, але менш ніж зростання чистого доходу – на 16 % та 18 % відповідно. Також за аналізований період зріс обсяг чистого прибутку – на 1769,5 тис грн. або 196 %. У 2022 році ліквідність Приватного акціонерного товариства «Лілея» погіршилася порівняно з 2020 роком, але в цілому підприємство є дуже ліквідним й має вжити заходів для більш ефективного використання ресурсів, насамперед грошових, спрямувавши їх в першу чергу на погашення кредиторської заборгованості з оплати праці.

ВСЕІ 2023

Отже, в умовах функціонування підприємства, його розвитку та роботи, результати діяльності слід вважати успішними здебільшого з точки зору планування, реалізації проектів у майбутньому, вдалої організаційної структури та управління підприємством.

Середня заробітна плата працівників Приватного акціонерного товариства «Лілея» в 2022 році становила 10914 тис. грн., що на 32% вище, ніж у 2020 році. При цьому працездатність працівників підприємства в 2022 році становила 196,5 тис. грн. на особу, що на 38% вище, ніж у 2020 році. Це свідчить про підвищення продуктивності праці працівників більш високими темпами ніж зростання заробітної плати і це економічного виправдано.

Таким чином, у 2022 році підприємство зафіксувало позитивні тенденції у напрямку підвищення заробітної плати та продуктивності праці працівників. Однак, залишається високим рівень плинності персоналу, що є проблемою, яку необхідно вирішувати. Водночас відзначимо, що на плинність кадрів впливає заборгованість з оплати праці працівників Приватного акціонерного товариства «Лілея».

За результатами оцінки персоналу ми можемо зробити висновок про те, що загальна картина є досить показовою – працівникам ПрАТ «Лілея» не вистачає вмотивованості, вони потребують розвитку та саморозвитку, також не варто забувати, що на результати впливає й наявна заборгованість з оплати праці.

Таким чином, практика функціонування підприємства ілюструє комплексну основу для подальшого вдосконалення та плідної роботи. Аналіз основних показників діяльності дозволяє в кількісному та якісному розумінні оцінити ситуацію, що склалася, передбачити приблизні перспективи, а головне розробити систему заходів, що пов’язані з раціоналізацією роботи, впровадженням інноваційних механізмів, що стануть запорукою успішного функціонування.

ВСЕ 2023

Підсумовуючи аналіз персоналу ПрАТ «Лілея», варто зазначити, що єдиним механізмом, який би зумів втілити такі проекти в життя є започаткування служби персоналу на даному підприємстві. Прямими обов'язками такої структури є не управління персоналом, а створення умов для менеджерів всіх рівнів, коли управління персоналом було б дійсно ефективним. Крім того ми пропонуємо використовувати метод грейдів, що засновано на значущості посад для досягнення стратегічних цілей компанії, є одним із ефективних інструментів мотивації та підвищення ефективності роботи персоналу.

Для вирішення та запобігання можливих конфліктів на підприємстві ми пропонуємо використовувати технології медіації.

Проведений аналіз на ПрАТ «Лілея» виявив повну відповідність існуючих умов праці до тих, що їх вимагає українське законодавства з охорони праці.

Загальна характеристика умов праці та відповідності діяльності ПрАТ «Лілея» існуючим вимогам вказує на те, що на підприємстві функціонує владо налагоджена служба охорони праці, яка не потребує загального удосконалення.

ВСЕІ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

2. Про охорону праці: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2694-12#Text

3. Акулов М.Г. Драбаніч А.В. та інші. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ. 2019. 328 с.

4. Атанасов, М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство.* 2022. №39. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38

5. Бабич С. Бабич Д. Тренди в управлінні персоналом на підприємстві. *Соціальна економіка*. № 66. 2023. С. 41-48.

6. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник. К: Професіонал, 2006. 44 8с.

7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

8. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 21. С. 30–36.

9. Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянко Т.М., Гринюк Ю.М. та ін. Менеджмент персоналу. Київ: МПП «ЛИНО. 2022. 612 с.

10. Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П., Ходаківський Є.І. Психологія управління персоналом. К.: ЦУЛ. 2011. 664 с.

11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури. 2009. 502 с.

12. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера. Київ. 2014. 420 с.

ВСЕ 2023

13. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.В. та інші. Управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ. 2013. 666 с.

14. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. Київ: КНЕУ. 2006. 398 с.

15. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету Крок.* №2 (54). 2019. С. 137-144.

16. Довгань Л.Є. Малик І.П. та інші. Менеджмент організацій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 271 с.

17. Журавльова, І.В., Кудлай А.В. Управління людським капіталом підприємства. Х.: ХНЕУ. 2004. 284с.

18. Економіка праці: навчальний посібник. за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 330 с.

19. Іщенко Л.Ф. Організація праці менеджера. Кривий Ріг. 2019. 79 с.

20. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ. 2002. 337 с.

21. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом. К.: «Кондор». 2005. 308 с.

22. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство.* №19.2018. С.484-489

23. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практичні апробації. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 19–25.

24. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: підручник. 2-ге вид. Київ: Кондор. 2021. 757 с.

25. Назарова Г.В. Економіка праці: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 330 с.

26. Назаренко І.Л. Управління потенціалом підприємства. Харків. 2012. 46 с.

ВСЕ 2023

27. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Кондор. 2007. 678 с.

28. Оцінка персоналу та її мотивуюча роль https://de.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0158&T=04

29. Пачева Н.О. Управління персоналом. Умань: Візаві. 2018. 267 с.

30. Підпала Т.В. Сертифікація персоналу: курс лекцій. Миколаїв: МНАУ. 2016. 57 с.

31. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку.* 2021. № 58. С. 77-82.

32. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

33. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Вінниця. 2016. 150 с.

34. Скворчевська Є.Л. Психологія праці. Харків. 2022. 160 с.

35. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С. 56–61.

36. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Астон. 2002. 416 с.

37. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС. 2017. 164 с.

38. Харівськ С.В. Психологія роботи з людьми. Чернівці. 2015. 168 с.

39. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу. К.: КНЕУ. 2021. 311 с.

40. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки. 2013. 140 с.

41. Шкільняк М.М. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с.

ВСЕ 2023

42. Шкробот М.І. Сучасні технології управління персоналом. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

43. Швед В.В., Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник.* № 3(27). 2023. С. 70-73

44. Швед В.В., Хідіров Д.С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник.* № 1(29). 2024.

45. Шубалій О.М., Рудь Н.Т., Гордійсук А.І. та інші. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

ВСЕІ 2023

ДОДАТКИ

ВСЕІ 2023