

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Напрями удосконалення оцінювання персоналу та його ефективність»

Виконала: студентка 2 курсу Mg1-M21 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Мороз Максим Віталійович

Керівник: Андрейцева І.А., к. екон. н., доцент

Рецензент: Марусей Т.В., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський 2022 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1.Теоретичні аспекти організації оцінювання персоналу та її ефективність.....	6
1.1. Оцінювання персоналу як об’єкт дослідження.....	6
1.2. Персонал: сутність та характеристики.....	15
1.3. Методи оцінювання персоналу.....	22
Висновки до 1 розділу.....	34
Розділ 2.Аналіз оцінювання персоналу та його ефективності відокремленого структурного підрозділу «Хотинський фаховий коледж Подільського державного аграрно-технічного університету».....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика установи.....	36
2.2. Аналіз системи оцінювання персоналу Хотинського фахового коледжу ПДАТУ.....	46
2.3. Оцінка трудового потенціалу Хотинського фахового коледжу ПДАТУ.....	53
Висновки до 2 розділу.....	68
Розділ 3. Пропозиції щодо оцінювання персоналу та його ефективності в Хотинському фаховому коледжі ПДАТУ.....	71
3.1. Запровадження системи оцінювання управлінського персоналу коледжу за досягненням поставлених цілей.....	71
3.2. Удосконалення оцінювання діяльності викладачів в Хотинському фаховому коледжі.....	80
3.3. Особливості вітчизняного і зарубіжного досвіду мотивації праці науково-педагогічних працівників.....	88
Висновки до 3 розділу.....	94
Висновки.....	96
Список використаних джерел.....	100
Додатки	

ВСТУП

В системі управління персоналом важливу роль відіграє оцінювання персоналу. Необхідність оцінки персоналу зумовлена наміром організації ефективно розпоряджатися власним потенціалом, в тому числі і людськими ресурсами. Без сучасного механізму оцінювання персоналу неможливе забезпечення високого рівня його мотивації, постійного підвищення кваліфікації працівників, досягнення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, побудови гарної корпоративної культури. Оцінка роботи персоналу може слугувати інструментом управління, що дозволяє керівникові досягти цілей, які стоять перед установою.

Актуальність дослідження проявляється у тому, що у більшості установ оцінювання персоналу носить загальний характер, йому не приділяють належної уваги, використовуючи різні методи оцінки, які часто не пов'язані між собою, що зумовлює неефективність цього процесу, і в результаті зменшення ефективності діяльності закладу загалом.

Дослідженням оцінки персоналу підприємств займалися закордонні науковці, серед яких: А. Алавердов, М. Альберт, І. Ансофф, М. Вудкок, В. Веснін, В. Галенко, Б. Генкін, Д. Карнегі, М. Мескон, І. Метцнер, Г. Попова, В. Співак та ін. До вітчизняних фахівців, які займаються вивченням оціночних механізмів персоналу належать: А. Колот, О. Крушельницька, М. Шаповалов, А. Вучкович-Стаднік, В. Абрамов, Д. Богиня, М. Виноградський, І. Гіленко, А. Гриценко, В. Данюк, Т. Деткевич та ін.

Незважаючи на пильну увагу до цієї проблеми вказаних авторів, залишаються дискусійними теоретичні та практичні питання щодо формування дієвої системи оцінки, метою якої є забезпечення ефективної роботи співробітників установи. Адже створення в організації гнучкої системи оцінювання є запорукою досягнення високої якості освітніх послуг, її конкурентоспроможності та динамічного розвитку.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад організації оцінювання персоналу, її ефективності, його аналіз, розробка пропозицій та рекомендацій.

Сформульована мета передбачає розв'язання **завдань**:

- розглянути оцінювання персоналу як об'єкт дослідження;
- розкрити сутність та характеристики персоналу;
- охарактеризувати методи оцінювання персоналу;
- дослідити організаційно-економічну характеристику Хотинського фахового коледжу ПДАТУ;
- проаналізувати систему оцінювання персоналу фахового коледжу;
- дати оцінку трудового потенціалу Хотинського фахового коледжу ПДАТУ;
- рекомендувати до впровадження систему оцінювання управлінського персоналу коледжу за досягненням поставлених цілей;
- удосконалити оцінювання діяльності викладачів у Хотинському фаховому коледжі;
- окреслити особливості вітчизняного і зарубіжного досвіду мотивації праці науково-педагогічних працівників.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу.

Предметом дослідження слугують теоретичні та практичні аспекти організації оцінювання персоналу Хотинського фахового коледжу ПДАТУ та методичні підходи щодо ефективності його функціонування.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є наукові методи, що ґрунтуються на діалектичному методі пізнання та об'єктивних законах економіки. Теоретичні аспекти досліджувались із застосуванням методів аналізу, синтезу, індукції, дедукції, зокрема, у вивченні й розробці теоретичних аспектів сутнісного наповнення понять «оцінювання персоналу»; методи аналізу та синтезу, динамічних порівнянь – в аналізі оцінювання персоналу та його ефективності Хотинського фахового коледжу ПДАТУ; методи аналогії та наукового абстрагування – при окресленні пропозицій та рекомендацій щодо оцінювання персоналу та його ефективності в коледжі.

Інформаційною базою дослідження послуговували Закони України, інші нормативно-правові документи; праці вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків; фахові періодичні видання; ресурси мережі Інтернет; результати власних досліджень автора, а також дані фінансової і статистичної звітності Хотинського фахового коледжу ПДАТУ.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони спрямовані на вирішення актуальних питань, пов'язаних з розвитком оцінювання персоналу установи. Основні теоретичні положення і методичні підходи можуть застосовуватись у діяльності установи, прийнятті стратегічних і тактичних рішень з питань удосконалення методів оцінювання персоналу, ефективності діяльності закладу загалом.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на «Науковій конференції студентів і магістрантів КПНУ ім. Івана Огієнка за підсумками НДР у 2020-2021 н.р.» 06-07 жовтня 2021 року в доповіді «Специфіка світового ринку робочої сили в умовах глобалізації».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 106 сторінок друкованого тексту.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження, можна підсумувати, що оцінювання – це процедура, яка здійснюється задля встановлення відповідності професійних, ділових і особистих якостей працівника, результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Результати оцінювання персоналу використовують у плануванні, підборі і формуванні персоналу, мотивації працівників, розвитку кадрів, управлінні трудовою кар'єрою, формуванні кадрового резерву.

Аналіз визначень щодо сутності персоналу організації дозволив трактувати його як особовий склад працівників установи, які володіють здатністю до праці за певними професіями, готові розвиватись відповідно до змін чинників і елементів виробництва.

Для оцінювання співробітників доцільно використовувати прямі і опосередковані методи, які поширені в міжнародній практиці. Українським підприємствам при впровадженні нових методів важливо враховувати цілі закладу, особливості його роботи. Варто проаналізувати можливі наслідки, розробити програму оцінювання з прозорою системою моніторингу показників.

Ефективність управління персоналом організації можна оцінювати за допомогою показників: коефіцієнта якості управлінських робіт; коефіцієнта стабільності персоналу; коефіцієнта, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу послуг й витратами на персонал.

Хотинський фаховий коледж ПДАТУ забезпечує здобуття профільної середньої освіти професійного та академічного спрямування, професійної (професійно-технічної), та початкового рівня (короткого циклу) вищої освіти.

Для надання освітніх послуг установа забезпечена майном, його вартість зросла на 25,8%. В структурі активів найбільша частка належить основним засобам (95,2%), питома вага запасів незначна лише (1,2%). Серед джерел переважає власний капітал (99,7%). Позикові кошти відсутні оскільки, коледж є бюджетним закладом.

У 2021 році заклад отримав профіцит у сумі 28,6 тис. грн., що свідчить про перевищення доходів над витратами, покращення фінансування закладу з бюджету і збільшення обсягу освітніх послуг.

Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів зріс на 0,04, що вказує на кардинальну зміну ситуації порівняно з 2019 роком. Зношеність основних засобів скоротилась внаслідок придбанням нового майна для коледжу.

Досвід оцінювання педагогічних працівників Хотинського фахового коледжу ПДАТУ свідчить, що об'єктами моніторингу якості діяльності є процес і результат професійної діяльності та умови, що її забезпечують. Реалізація завдань функціонування закладу усвідомлюються педагогічним колективом як результат їхньої діяльності, який включає рівень якості професійної діяльності викладачів; задоволення студентів та їхніх батьків якістю та умовами навчання. Впровадження рейтингового оцінювання діяльності викладача значною мірою вплинуло на підвищення виконавської дисципліни та творчої активності викладачів коледжу. Результати моніторингу сприяють удосконаленню технологій та методів організації освітнього процесу, підвищенню якості освітніх послуг, надання методичної допомоги викладачам.

Робота педагогічного колективу Хотинського фахового коледжу потребує подальшого підвищення якості підготовки фахівців, трудової активності педагогічних працівників, повнішого використання їхнього інтелектуального потенціалу й стимулювання ефективності всіх видів робіт навчально-виховного процесу.

За період дослідження чисельність персоналу скоротилась на 3,8%. У структурі персоналу переважають педагогічні працівники (42,8%), відбулось скорочення управлінського персоналу на 6,9%. Фаховий коледж належить до навчального закладу, тому серед працівників переважають жінки (53,9 %). Освітній процес забезпечує досвідчений персонал: частка працівників старших середнього віку (39,5%) і передпенсійного віку (30,3%).

В закладі переважає персонал з вищою освітою (61,8 %), що є свідченням надання освітніх послуг професіоналами з високою кваліфікацією. Ефективність

освітніх послуг визначається досвідченістю, майстерністю трудових ресурсів: частка працівників з досвідом роботи до 10 років становить 26,3% та 59,2% – з досвідом до 20 років. В 2020 році відбувся значний оборот персоналу, що спричинило погіршення стабільності трудового потенціалу.

Ефективність діяльності освітньої установи значною мірою визначаються мотивацією трудового колективу. Хотинський фаховий коледж ПДАТУ використовує прямий тип мотивації (матеріальні і нематеріальні стимули). Фонд оплати праці працівників зріс на 39,4%. Лівову частку у фонді заробітної плати займає основна оплата праці (54,4%), частка додаткового фонду дещо менша (32,1%). Величина фонду зарплати педагогічних працівників зросла на 44,8%.

Кадрова політика навчального закладу спрямована на стимулювання персоналу до високопродуктивної праці, його розвитку.

Запропоновано до впровадження методичку системи управління за цілями в коледжі для адміністративного персоналу. Оцінювання за досягненням поставлених цілей передбачає вісім етапів.

Оцінювання діяльності викладачів необхідно здійснювати комплексно з врахуванням усіх компонентів: навчальної, методичної, наукової, організаційної роботи, а також з врахуванням відносин між колегами, студентами, батьками. Тому доречно оцінювати діяльність викладача з метою визначення рейтингу його результативності. Рейтинг викладача дозволяє підвищити статус коледжу, якість викладання дисциплін і потребує детального обговорення при укладанні контракту між викладачем та закладом освіти.

Для ефективного управління мотивацією необхідно матеріальні методи мотивації поєднувати з нематеріальними. Українські заклади освіти зазвичай використовують традиційні механізми матеріальної мотивації, які передбачають виплату фіксованої заробітної плати, нарахування одноразових премій та інших надбавок. Проте не варто забувати про сучасні методи мотивації науково-педагогічних працівників, поширені в розвинутих країнах.

При застосуванні нематеріальних стимулів необхідно враховувати культурні, ментальні та психологічні особливості працівників, оскільки кваліфікація,

професіоналізм, досвід, знання та освіта є запорукою продуктивної праці науково-педагогічних працівників. Варто зауважити, що дієвість засобів мотивації залежать від організації праці НПП, координації їхніх дій та дотримання трудової дисципліни. Україна має в своєму розпорядженні інтелектуальний потенціал, тому актуальним буде перехід до методів управління персоналом, які надають перевагу саме моральній мотивації співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хміль Ф.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Видавничий центр «Академія», 2006. 488 с.
2. Банковский менеджмент: управление персоналом. учеб. пособ./ под ред. Ю.Г. Москва: Экзамен, 2005. 408 с.
3. Хром'як Н.В. Теоретичні аспекти оцінювання управлінського персоналу в сучасних умовах господарювання. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12748/1/60_310-320_Vis721menegment.pdf. (дата звернення 07.12.2022р.).
4. Губенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. Ч.1. 2006. 80 с.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
6. Современные методы оценки персонала: метод. пособ. URL: http://www.cpk.donetsk.ua/sites/default/files/library/metody_ocenki_personala.pdf. (дата звернення 07.12.2022р.).
7. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій / ред. Головатий. Київ: МАУП, 2004. 368 с.
8. А.М. Колот Мотивація персоналу: підруч. Київ : КНЕУ, 2002. 345 с.
9. Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. 2007. Спец. вип. Т.1. 520 с.
10. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Київ: Видавництво: Кондор, 2005. 308 с.
11. Шегда А.В. Менеджмент: учеб. Москва: Знания, 2006. 645 с.
12. Менеджмент персоналу: навч. посіб./ ред. В.М. Данюк. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
13. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248с.

14. Грішнова, О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. 2005. № 7. С. 42-50.

15. Білорус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту // Актуальні проблеми економіки. 2004. №.4. С.170-175.

16. Верещагіна Л. А. Психологія потреб і мотивація персоналу. Харків: Гуманітарний центр, 2002. 153с.

17. Вілюнс В. К. Психологічні механізми мотивації людини. Москва: Вища школа, 1998. 242 с.

18. Байцар Р. Сертифікація професійної компетентності персоналу // Вимірювальна техніка та метрологія. № 69. 2008. С. 108 -113.

19. Каверін С. Б. Мотивація праці. Москва: Вид-во «Інститут психології РАН», 1998. 224с.

20. Гроув Е. С. Високоєфективний менеджмент/ пер. з англ. Москва: Філін', 1996. 278с.

22. Дафт Р. Л. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 49с.

23. Вінарік Л.С. Ділова оцінка персоналу в умовах комп'ютеризації праці. Донецьк, 2001. 48 с.

24. Управління персоналом: навч.посіб./ Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Піхало В. Т. Москва: «Видавництво ПРИОР», 1998. 244 с.

25. Егоршин А. П. Управління персоналом. Н.Новгород: НІМБ, 1997. 324 с.

26. Єськов А. Л. Мотивація праці в системі корпоративного менеджменту. Теорія і практика. Донецьк: Науковий світ, 2003. 73с.

27. Електронна бібліотека. URL: <http://www.vuzlib.net>. (дата звернення 07.12.2022р.).

28. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособ. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.

29. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А.В.Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в

<http://dspace.uabs.edu.Ua/bitstream/123456789/5213/1/vasileva.pdf>) (дата звернення 07.12.2022р.).

52. Матвієнко П. Проблеми оцінювання діяльності навчального закладу // Директор школи. 2002. № 37. С.11.

53. Садова Е. Моніторинг в управлінській діяльності// Директор школи. 2011. № 12. С.15.

54. Яцков М.В. Проблеми управління якістю підготовки фахівців в умовах інтеграції в міжнародний освітній простір // Нова педагогічна думка: мат. ІХ Міжн. наук.-метод. конференції. 2009. Спецвип. № 1, №2.

55. Яцков М.В. Особливості підготовки конкурентоспроможних фахівців у Технічному коледжі Національного університету водного господарства та природокористування// Нова педагогічна думка. 2009. № 3.

56. Яцков М.В. Педагогічні технології підготовки конкурентних фахівців фахівців у Технічному коледжі Національного університету водного господарства та природокористування // Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: мат. Звітн. наук.-практ. конф. за 2014 рік (м. Київ, 26 березня 2015р.) Т. 1. 2015. Київ: ІПТО НАПН України, 2015.

57. Звіт з праці Хотинського фахового коледжу за 2019 рік.

58. Звіт з праці Хотинського фахового коледжу за 2020 рік.

59.Звіт з праці Хотинського фахового коледжу за 2021 рік.

60. Тараненко В.И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: тесты для отбора персонала. Київ: Ника-Центр, 2006. 238 с.

61. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. Москва: Финансы и статистика, 2007. 224 с.

62. Marsh H.W. Students' Evaluations of University Teaching: Research Findings, Methodological. Issues, and Directions for Future Research. Document Resume of H.W.Marsh's monograph, 1987. 30 p.

63. Рейтинговая система оценивания педагогов / Работа с кадрами / Менеджер образования. URL: <http://manageredu.mcfrep.ru/print> (дата звернення 07.12.2022р.).

64. Андрущак Г. Какой профессор студенту люб?. [URL:http://www.hse.ru](http://www.hse.ru) (дата звернення 07.12.2022р.).
65. Шевченко Л.Л. Практическая педагогическая этика. Экспериментально-дидактический комплекс. Москва: Соборь, 1997. 506 с.
66. Васянович Г.П. педагогічна етика: навч.-метод. посіб. Львів, «Норма», 2005. 344 с.
67. Гапон Н., Дубняк М. Викладач очима студентів // Вісник Львів. УНТУ, 2009. Вип.25. Ч.1. С.106–113.
68. Критерії оцінки якості викладання. URL: [htt:// ua.textreferat.com/referat-129491](http://ua.textreferat.com/referat-129491) (дата звернення 07.12.2022р.).
69. Циганок Д. І. Теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу підприємств торгівлі // Молодіжний економічний дайджест. 2015. №1(4). С.20–26.
70. Моренко О. М. Особливості готовності викладачів закладів вищої освіти до професійного самовдосконалення// Науковий часопис Нац/ пед/ ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки : реалії та перспективи : зб. наук. праць. 2019. Вип. 68. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.31392/2311-5491/2019-68.30>.
71. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства // Економічний форум. 2018. Вип. 1. С. 214–221.
72. Зарубіжний досвід нарахування заробітних плат в основних секторах економіки (деякі країни західної та східної Європи). URL: https://feao.org.ua/wpcontent/uploads/2018/08/18_07_31_economicsectors_v1.8 (дата звернення: 07.12.2022).
73. Плішка Т. П. Оплата праці науково-педагогічних працівників: український та світовий досвід// Університетські наукові записки. 2017. № 61. С.154–167.
74. Про освіту : Закон. України від 05.09.2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show//2145-19#Text> (дата звернення: 07.12.2022).
75. Морєва О. Щорічна винагорода педагогам за сумлінну працю. URL: <https://ebudget.mcfr.ua/845196> (дата звернення: 07.12.2022).

76. Онищенко В. Доплати і надбавки викладачів закладів вищої освіти. URL: <https://www.budgetnyk.com.ua/article/447-zarplata-vikladachv-vnz-2020> (дата звернення: 07.12.2022).