

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ІВАНА ОГІЄНКА**

Економічний факультет
Кафедра управління персоналом та економіки праці
Спеціальність 073 Менеджмент за освітньою програмою «Управління
персоналом та економіка праці»
Денна форма навчання

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

Студентки Пристайко Ольги Юріївни

на тему: «Організація оцінювання персоналу підприємства та її ефективність»

Робота допущена до захисту

Завідувач кафедри канд. екон. наук,
доцент Стрельбіцький П.А.

Науковий керівник канд. пед. наук, доцент
Олійник Н.Ю.

Кам'янець-Подільський, 2018

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ I. Теоретичні основи організації оцінювання персоналу та її ефективність	6
1.1. Оцінювання персоналу як соціально-економічна категорія.....	6
1.2. Методи оцінювання персоналу.....	16
1.3. Ефективність оцінювання персоналу: сутність та індикатори вимірювання.....	26
Висновки до I розділу	36
Розділ II. Організація оцінювання персоналу Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик» та її ефективність	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик».....	38
2.2. Трудовий потенціал Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик».....	48
2.3. Аналіз системи оцінювання персоналу ПАТ «Гіпсовик».....	58
2.4. Ефективність оплати праці як елемента системи оцінювання ПАТ «Гіпсовик».....	66
Висновки до II розділу	74
Розділ III. Пропозиції щодо оцінювання персоналу та його ефективності	77
3.1. Формування системи оцінювання персоналу ПАТ «Гіпсовик».....	77
3.2. Удосконалення системи оцінювання персоналу ПАТ «Гіпсовик».....	84
3.3. Програма розвитку персоналу як інструмент підвищення ефективності системи оцінювання.....	91
Висновки до III розділу	96
Загальні висновки	98
Список використаних джерел	102
Додатки	

ВСТУП

В системі управління персоналом важливу роль відіграє оцінювання персоналу. Необхідність оцінки персоналу зумовлена наміром підприємства 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 нормального морально-психологічного клімату в колективі, побудови гарної корпоративної культури. Оцінка роботи персоналу може слугувати інструментом управління, що дає можливість керівникові досягти цілей, які стоять перед організацією.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є такі: зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже, підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника. Іншою тенденцією сучасного розвитку підприємств є швидка змінюваність зовнішнього середовища, яка передбачає необхідність постійного узгодження якісних та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Актуальність дослідження проявляється у тому, що у більшості підприємств оцінювання персоналу носить загальний характер, йому не приділяють належної уваги, використовуючи багато різних методів оцінки, які часто не пов'язані між собою, що зумовлює неефективність даного процесу, і як наслідок зменшення ефективності діяльності підприємства загалом.

Питання, пов'язані з оцінкою персоналу підприємства, досліджувались у працях закордонних науковців: 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 зазначених авторів, залишаються дискусійними теоретичні та практичні питання щодо формування дієвої системи оцінки. Адже створення на підприємстві гнучкої системи оцінювання є запорукою досягнення високої результативності підприємства, її конкурентоспроможності та динамічного розвитку.

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

- Сформульована мета передбачає розв'язання наступних **завдань**:
- висвітлити оцінювання персоналу як соціально-економічну категорію;
- охарактеризувати методи оцінювання персоналу;
- розглянути сутність та індикатори вимірювання ефективності оцінювання персоналу;
- дослідити організаційно-економічну характеристику Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик»;
- дати оцінку трудовому потенціалу Кам'янець-Подільського ПАТ «Гіпсовик»;
- проаналізувати систему оцінювання персоналу ПАТ «Гіпсовик»;
- розкрити ефективність оплати праці як елемента системи оцінювання ПАТ «Гіпсовик»;
- сформулювати систему оцінювання персоналу ПАТ «Гіпсовик»;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу ПАТ «Гіпсовик»
- запропонувати програму розвитку персоналу як інструменту підвищення ефективності системи оцінювання.

Об'єктом дослідження є процес організації оцінювання персоналу та її ефективності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації оцінювання персоналу підприємства та методичні підходи щодо ефективності його функціонування на ПАТ «Гіпсовик».

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, вивченні й розробці теоретичних аспектів сутнісного наповнення понять «оцінювання персоналу», «ефективність оцінювання персоналу»; методи аналізу та синтезу, динамічних порівнянь – в аналізі оцінювання персоналу та його ефективності ПАТ «Гіпсовик»; методи аналогії та наукового абстрагування – при окресленні пропозицій та рекомендацій щодо оцінювання персоналу та його ефективності.

Інформаційно-фактологічною основою магістерської дипломної роботи є річні та оперативні фінансові звіти підприємства, законодавчі акти та інші нормативно-правові документи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони спрямовані на вирішення актуальних питань, пов'язаних з розвитком оцінювання персоналу підприємства. Основні теоретичні положення і методичні підходи можуть застосовуватись при проведенні змін у діяльності організації, прийнятті стратегічних і тактичних рішень з питань удосконалення методів розвитку оцінювання персоналу, його ефективності діяльності підприємства загалом.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Обсяг роботи –106 сторінок комп'ютерного набору відповідного до вимог методичних вказівок щодо написання магістерської дипломної роботи.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Система оцінювання персоналу повинна охоплювати всі кадрові процеси підприємства та забезпечувати мотивацію працівників і формувати бажання до творчого саморозвитку.

1. На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що оцінювання персоналу – це обов'язковий, безперервний, врегульований процес визначення відповідності ділових, професійних, особистих якостей, освітнього та кваліфікаційного рівня, професійної підготовки персоналу встановленим вимогам посади або робочого місця.

2. Універсального підходу щодо оцінювання, набору показників, методів і процедури оцінювання працівників не існує. Компоненти системи оцінювання залежать від низки чинників, серед яких слід виокремити: специфіку організації, посади чи робочого місця, цілі й завдання оцінювання, наявність стратегічного планування, корпоративна культура, наявність системи обліку результатів діяльності.

Запропонована система показників сприятиме отриманню достовірної картини щодо ефективності діяльності персоналу. Удосконалення оцінювання трудового потенціалу за рахунок введення нових показників, які є специфічними і дозволяють повніше дослідити рівень трудового потенціалу, забезпечуватиме підвищення ефективності праці працівників і промислових підприємств загалом.

3. З огляду на розглянуте, комплексний підхід щодо управління людськими ресурсами в сучасних умовах забезпечується шляхом послідовного вдосконалення організаційно-управлінської структури підприємства, проведення ділової оцінки персоналу, здійснення інвестицій в людські ресурси і мотивування працівників. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами виступає потужним важелем зростання результативності управлінського процесу.

4. Кам'янець-Подільське ПАТ «Гіпсовик» спеціалізується на видобутку вапнякового і гіпсового каменю, виробництві гіпсу та продукції з вапняку, торгівлі будівельними матеріалами, видобуванні доломітового каменю.

Найбільшу питому вагу у структурі майна складають необоротні активи (56,2 %), динамічно висока частка запасів (10,4%) та дебіторської заборгованості (14%), що характеризує платоспроможність підприємства. Власний капітал серед джерел фінансування складає 40,9%.

Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства свідчить про зниження його фінансової незалежності, зокрема, коефіцієнт автономії зменшився на 0,01 і як наслідок зріс коефіцієнт фінансового ризику на 1,11. Фінансові результати діяльності вказують на покращення показників прибутковості на кінець досліджуваного періоду, чистий прибуток – 3582 тис. грн.

5. Середньоспискова чисельність персоналу за 2015-2017 рр. зросла на 1,77%, виробничого персоналу – на 3,74%, чисельність управлінського персоналу – навпаки скоротилась на 4,41%. Співвідношення даних категорій персоналу становить 77,4 % і 22,6 %. Щодо структури персоналу за статтю, то на підприємстві переважають чоловіки, співвідношення жіночої та чоловічої статей становить 20,8% та 79,2% відповідно.

Найбільшу частку за структурою працівників займають люди середнього віку (53,6%) і молодь (20%), що вказує на цілеспрямованість підприємства у використанні трудових ресурсів працездатного, креативного, творчого віку. На підприємстві переважають працівники з досвідом роботи до 5 років (23,2%) та до 10 років – 52%. Коефіцієнт плинності кадрів становить 0,312, а коефіцієнт стабільності кадрів 0,984, що є досить гарним показником для підприємства. За період дослідження проявилась тенденція скорочення руху персоналу.

6. Оцінювання персоналу ПАТ «Гіпсовик» проводиться в три етапи. Для кожного показника, який використовується для оцінювання кваліфікації та професійної компетентності робітника, застосовують конкретні критерії щодо оцінювання відповідності робітника займаній посаді. Атестація проводиться кожні півроку з перерахунком заробітної плати.

Оцінка ділових і особистих якостей керівників, спеціалістів підприємства здійснюється за допомогою рейтингу і бального методу. Кожна характеристика ділових якостей праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький -

1, середній - 2, вище за середній - 3, високий - 4 бали. Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок за визначеними ознаками з врахуванням їх питомої значимості. За підсумками атестації формується програма навчання співробітника, перспективи його професійного зростання та розвитку.

7. Дослідження свідчить про зменшення фонду заробітної плати товариства за період дослідження на 72,5%, що зумовлено скороченням чисельності штатних працівників на 47%. Найбільшу частку у ньому займає фонд основної заробітної плати – 71,1%, фонд додаткової заробітної плати значно менший – 28,9%. Такий елемент структури як заохочувальні та компенсаційні виплати відсутній.

Статистика свідчить про гідний рівень оплати праці працівників товариства за період дослідження, зокрема у 2017 році найбільша частка припадає на співробітників з оплатою праці від 10000-20000 грн.(35,6%). Серед персоналу акціонерного товариства 49,6% мають заробіток у межах від 5000-10000 грн., що свідчить про високий рівень винагороди за працю.

8. Запропоновано комплексну оцінку персоналу, що враховує професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність виконуваних функцій, конкретно досягнутий результат працівника.

9. З метою підвищення ефективності системи стимулювання працівників ПАТ «Гіпсовик» доцільно розробляти Положення про стимулювання персоналу. Для того, щоб система стимулювання була дієвою, має виконуватись п'ять умов: система стимулювання має відповідати стратегії розвитку бізнесу і організації, а також політиці стимулювання; обрані форми стимулювання повинні бути адекватними мотиваційному профілю компанії; застосування системи стимулювання має бути справедливим і мати неминучий характер; працівники підприємства мають знати систему стимулювання.

10. Для підвищення дієвості системи управління персоналом потрібно розробляти програму розвитку персоналу, яку будують у вигляді ланцюжка тренінгів. Після тренінгу необхідно передбачити подання звіту *за наслідками проведення тренінгу*. Після проведення тренінгу доцільно провести оцінку зміни поведінки учасників тренінгу. Тренінги доцільно проводити на основі Контракту

на навчання, який заповнюється учасниками тренінгу та їх керівниками. Це допоможе виявити у співробітників приховані потреби, рівень знань, умінь та навичок, потребу у підвищенні кваліфікації або навіть у переведенні на іншу посаду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біленчук П.Д. Філософія права. Київ: Атіка, 1999. 208 с.
2. Піча В.М. Соціологія: загальний курс: навч. посіб. Київ : Каравела, 1999. 248 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ:Кондор, 2003. 296 с.
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади: дис.... доктора юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2002. 416 с.
6. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учеб. пособ. Москва: Знания, 2006. 645 с.
7. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій / за ред. М.Ф. Головатого. 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. Київ: КНЕУ, 2007. Спец. вип.: Т.1; ч.1 / редкол. А.Ф. Павленко та ін. 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. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. 2010. № 7. С. 42–50.
13. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
14. Хигир Б. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. Москва: Управление персоналом, 2003. 448 с.

15. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
16. Чижов Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия. Москва: АльфаПресс, 2007. 577 с.
17. Хміль Ф.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Видавничий центр "Академія", 2006. 488 с.
18. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. 475 с.
19. Основы управления персоналом : учеб. / под ред. проф. Б.М. Генкина. Москва: Высш. шк., 1996. 240 с.
20. Егоршин А. П. Управління персоналом. Новгород: НИМБ, 1997. 324 с.
21. В.Г. Золотогоров. Энциклопедический словарь по экономике. Минск: "Пальма", 1997. 571с.
22. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Пентюха. Київ:КНЕУ, 2006. 398с.
23. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. Москва: ИНФРА-М, 1998. 479с.
24. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: учеб. Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2007. 464с.
25. Экономический словарь / ред ред. А.Н. Азрилияна. Москва.: Институт новой экономики, 2007. 152с.
26. Азарова А.О. Основи економіки праці: навч. посіб. Вінниця: ВДТУ, 2002. 133с.
27. В.Г. Золотогоров. Энциклопедический словарь по экономике. Минск: "Пальма", 1997. 571с.
28. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2002. 313 с.
29. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособ. по кадровой работе. Москва: Юрист, 1998. 496 с.
30. Колпаков В. М. Управление развитием персонала. Київ: МАУП, 2006. 712 с.

31. Кузин Б. Методы и модели управления фирмой : учеб. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 432 с.
32. М'ясоїд П. А. Загальна психологія : навч. посіб. Київ : Вища шк., 2001. 487 с.
33. Модели и методы управления персоналом : российско-британское учебн. пособ. / под ред. Е. Б. Моргунова. Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. 464 с.
34. Феонова М. Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы. Москва: Наука, 2001. 214 с.
35. Верещагіна Л. А. Психологія потреб і мотивація персонал. Харків: Гуманітарний центр, 2002. 153с.
36. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова Москва: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
37. Фокс Джеффри Дж. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов: пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. 172 с.
38. Хильб Мартин. Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты. Москва: Дело и Сервис, 2006. 256 с.
39. Білінська О.П. Еволюційний аспект формування та розвитку підходів до системи оцінки персоналу організації // Економіка Криму. 2011. № 3 (36). С.103-107.
40. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
41. Магура М.И. Оценка работы персонала. Москва: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 144 с.
42. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. Москва: ИНФРА-М; НГАЭиУ; Новосибирск, 1998. 312 с.
43. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. 475 с.

44. Основы управления персоналом : учеб. / под ред. проф. Б.М. Генкина. Москва: Высш. шк., 1996. 240 с.
45. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу // Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: Видавництво ТНЕУ «Економічна думка», 2011. Вип.8. Ч.2. С. 315-318.
46. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. Москва: Дело, 2000. 272 с.
47. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій Київ: МАУП, 2004. 368 с.
48. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. Москва: Финансы и статистика, 2007. 224 с.
49. Флетчер К. Performance Appraisal. Оценка и обратная связь. : пер. с англ. Москва: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. 288 с.
50. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособ. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.
51. Білорус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 4. С.170-175.
52. Вілюнс В. К. Психологічні механізми мотивації людини Москва: Вища школа, 1998. 242 с.
53. Каверін С. Б. Мотивація праці. Москва: Вид-во "Інститут психології РАН", 1998. 224с.
54. Вірковська А. В. Система навчання вчення як конкурентна перевага компанії // Довідник по управлінню персоналом. 2002. №12. С.12-18.
55. Гроув Е. С. Високоєфективний менеджмент: пер. з англ. Москва: Филин, 1996. 278с.
56. Гусіна С. Н. Про моделі механізму мотивації трудової діяльності в умовах ринкової економіки. Українська академія інформатики, 1996. 18с.
57. Дафт Р. Л. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 832с.
58. Вінарік Л.С. Ділова оцінка персоналу в умовах комп'ютеризації праці.

Донецьк, 2001. 48 с.

59. Управління персоналом: навч. посіб. Москва: "Видавництво ПРИОР", 1998. 244 с.

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

61. Ільїн Е. П. Мотивація і мотиви навчання, допомога. Санкт-Петербург, 2003. 508с.

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

63. 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: 05.12.2018).

64. Современные методы оценки персонала: метод. пособ URL: http://www.cpk.donetsk.ua/sites/default/files/library/metody_ocenki_personala.pdf. (дата звернення: 05.12.2018).

65. Губенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. Ч.1. 2006. 80 с.

66. Армстронг Майкл. Практика управління людськими ресурсами: учеб. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 832 с.

67. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248с.

68. Аудит и контроллинг персонала. Москва: Издательство: Экзамен XXI, 2004. 544 с.

69. Роббинс Стивен П. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами: пер. с англ. Москва: Вильямс, 2007. 456 с.

70. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практ. реком. Київ: КНТ, 2007. 476 с.