

Економіка та управління підприємствами

УДК 331.1

Комарницький Ігор Михайлович

*доктор економічних наук, професор
кафедра маркетингу і менеджменту*

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

Комарницкий Игорь Михайлович

*доктор экономических наук, профессор
кафедра маркетинга и менеджмента*

Хмельницкий кооперативный торгово-экономический институт

Komarnytskyi Ihor

Doctor of Economics, Professor

Department of Marketing and Management

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ORCID: 0000-0003-0501-093X

Гурман Олена Миколаївна

*кандидат педагогічних наук, доцент
кафедра маркетингу і менеджменту*

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

Гурман Елена Николаевна

*кандидат педагогических наук, доцент
кафедра маркетинга и менеджмента*

Хмельницкий кооперативный торгово-экономический институт

Hurman Olena

PhD, Associate Professor

Department of Marketing and Management

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ORCID: 0000-0001-9415-2635

Боровиков Олександр Володимирович

кандидат економічних наук, доцент

кафедра маркетингу і менеджменту

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

Боровиков Александр Владимирович

кандидат экономических наук, доцент

кафедра маркетинга и менеджмента

Хмельницкий кооперативный торгово-экономический институт

Borovykov Oleksandr

PhD, Associate Professor

Department of Marketing and Management

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ORCID: 0000-0002-8001-2508

Лугівська Ольга Петрівна

кандидат економічних наук, доцент

кафедра маркетингу і менеджменту

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

Луговская Ольга Петровна

кандидат экономических наук, доцент

кафедра маркетинга и менеджмента

Хмельницкий кооперативный торгово-экономический институт

Luhivska Olha

PhD, Associate Professor

Department of Marketing and Management

Khmelnytskyi Cooperative trade and economic institute

**КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-
МОТИВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

**КОМПЛЕКСНОЕ ОЦЕНИВАНИЕ КАК ОРГАНИЗАЦИОННО-
МОТИВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОПРЕДЕЛЕНИЯ
ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННО-
ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**COMPLEX ASSESSMENT AS AN ORGANIZATIONAL AND
MOTIVATIONAL TOOL FOR DETERMINATION OF PRIORITY
FORMS OF PERSONNEL DEVELOPMENT OF PRODUCTION AND
TRADE ENTERPRISE**

***Анотація.** Статтю присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних аспектів розвитку особистості як найціннішого ресурсу конкурування підприємства у ринковому середовищі та, в межах конкретного підприємства – здійсненню комплексного емпіричного дослідження окресленої проблеми на прикладі конкретного виробничо-торговельного підприємства.*

Схарактеризовано сутність та місце розвитку особистості в змісті сучасних концепцій управління персоналом підприємства. Обґрунтовано актуальність усебічного розвитку особистості та формування актуальних компетенцій у контексті актуалізації інноваційної практики оцінки індивідуальної вартості працівника. Розроблено програму комплексного оцінювання розвитку персоналу підприємства, що включає: формування і вивчення мотиваційного профілю працівників за дванадцятьма факторами мотивації, упровадження періодичного оцінювання персоналу згідно адаптованої методології, рекомендованої міжнародною корпорацією «Логістік груп»; діагностика типу корпоративної культури, що склалась в організації; вивчення

документів, що характеризують економічні результати діяльності працівника: обсяги продажів, кількість залучених нових клієнтів, плинність кадрів у ввіреному підрозділі, відгуки про роботу. Представлено результати комплексного дослідження форм оцінювання та стимулювання факторів розвитку особистості в системі управлінні персоналом виробничо-торговельного підприємства. Запропоновано упровадження адаптованих систем оцінювання розвитку особистості та рівня компетентності персоналу, технологій коучингу та побудови кар'єрограм як ефективних методів розвитку особистості з метою оптимізації управління персоналом в цілому.

Ключові слова: персонал підприємства, мотивація персоналу, менеджери середньої ланки.

Аннотація. Стаття посвящена обоснованию теоретико-методических аспектов развития личности как ценного ресурса конкурентоспособности предприятия в рыночной среде и, в пределах конкретного производственно-торгового предприятия, - осуществлению комплексного эмпирического исследования обозначенной проблемы. Охарактеризованы сущность и место развития личности в смысле современных концепций управления персоналом. Обоснована актуальность всестороннего развития личности и формирования актуальных компетенций в контексте актуализации инновационной практики оценки индивидуальной стоимости работника. Разработана программа комплексной оценки развития персонала предприятия, включая: формирование и изучение мотивационного профиля работников по двенадцати факторам мотивации, внедрение периодического оценивания персонала согласно адаптированной методологии, рекомендованной международной корпорацией «Логистик групп»; диагностика типа корпоративной культуры, сложившейся в организации, изучение документов, характеризующих экономические результаты деятельности работника:

объемы продаж, количество новых привлеченных клиентов, текучесть кадров в вверенном подразделении, отзывы о работе. Представлены результаты комплексного исследования форм оценивания и стимулирования факторов развития личности в системе управления персоналом производственно-торгового предприятия. Предложено внедрение адаптированных систем оценки развития личности и уровня компетентности персонала, технологий коучинга и построения карьерограм как эффективных методов развития личности с целью оптимизации управления персоналом в целом.

Ключевые слова: *персонал предприятия, мотивация персонала, менеджеры среднего звена.*

Summary. *The article is devoted to substantiation of theoretical and methodological aspects of personal development as the most valuable resource of enterprise competition in the market environment. Within a specific enterprise it is important to carry out a comprehensive empirical study of the outlined problem on the example of a specific production and trade enterprise.*

The essence and place of personal development in the content of modern concepts of personnel management of the enterprise are characterized. The relevance of comprehensive personal development and the formation of relevant competencies in the context of updating the innovative practice of assessing the individual value of the employee is substantiated. The program of complex estimation of development of the personnel of the enterprise is developed, including: formation and studying of a motivational profile of workers on twelve factors of motivation, introduction of periodic estimation of the personnel according to the adapted methodology recommended by the international corporation "Logistics groups"; diagnostics of the type of corporate culture that has developed in the organization; study of documents characterizing the economic results of the employee: sales, the number of new customers, staff turnover in the entrusted unit, feedback on the work. The results of a

comprehensive study of forms of assessment and stimulation of factors of personality development in the personnel management system of the enterprise are presented. It is offered to introduce the adapted systems for assessing the development of personality and the level of staff competence, coaching technologies and building career plans as effective methods of personal development in order to optimize personnel management in general.

Key words: *enterprise personnel, personnel motivation, middle managers.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Беззаперечним, в реаліях першої чверті XXI століття, виглядає твердження про те, що саме людський капітал є найважливішою складовою ринкової економіки, фактором формування інноваційного суспільства та громадського добробуту: «якщо на початку XIX століття частка людського капіталу становила 20% (фізичного відповідно 80%), то на сьогоднішній день в національному багатстві розвинених країн він займає до 80%» [1]. Таким чином, очевидний зрушення формування багатства в сторону саме людського капіталу, який є потужним стимулюючим фактором розвитку суспільства знання. Експерти Світового банку включають в людський капітал не тільки витрати на освіту і охорону здоров'я, а й такі споживчі витрати, як витрати сімей на харчування, одяг, житло, культуру. Крім того, сюди ж відносять витрати держави на вищевказані цілі [2]. Відтак, не викликає сумніву факт, що ефективне функціонування підприємства ніші «сервісна економіка» в сучасній Україні перебуває у прямій залежності від забезпечення високої якості кадрового потенціалу, відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам, постановки цієї діяльності на належний науковий фундамент з урахуванням тих трендів, які є домінантними у цій сфері. Управління персоналом – одна з головних функцій будь-якої організації, воно може виявитися тим критичним фактором, що визначає

успіх або невдачу організації, професіонал у сфері управління персоналом може стати істинним лідером майбутнього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Здійснення оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. Разом з тим, у змісті опрацьованого масиву вітчизняних досліджень з проблеми має місце розуміння оцінювання персоналу як процесу, процедури, характеристики, визначення відповідності, компоненту діагностики, визначення рівня кваліфікації персоналу [3; 4; 5; 6; 7].

У статті автори схилиються до визначення оцінювання персоналу як визначення рівня кваліфікації працівників, рівня знань, навичок, здібностей, що формує уявлення про ділові та моральні риси особистості та здатність приносити прибутки компанії у матеріальному та репутаційному вимірах.

Незважаючи на значну теоретико-методичну розробленість різних аспектів проблеми розвитку особистості у загальній концепції людського капіталу, управління персоналом, недостатньо дослідженим залишається питання валідних методів діагностики вмотивованості персоналу до розвитку, ефективних методів розвитку особистості працівника, залежно від посади та змісту посадових обов'язків, що зумовило вибір проблеми дослідження та аргументувало **формулювання цілей статті**:

1. Лаконічно схарактеризувати діючу модель управління персоналом у виробничо-торговельному підприємстві (ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»);

2. Здійснити комплексне дослідження форм оцінювання та стимулювання факторів розвитку особистості в системі управлінні персоналом підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» з метою їх удосконалення, доповнення, підвищення ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лаконічно схарактеризуємо роботу виробничо-торговельного підприємства, на базі якого проводилися дослідження. Хмельницька маслосирбаза – провідне підприємство з виготовлення молочної продукції у м.Хмельницькому, засноване у 1944 році під назвою «Молтехпостачзбут». Трансформації пострадянської доби призвели до стратегічних змін у роботі підприємства. З 2013 року Хмельницька маслосирбаза працює як ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» входить до структури корпорації Молочний департамент «Формула смаку», який включає три молокопереробних заводи (ПАТ «Юрія» (ТМ «Волошкове Поле»), м. Черкаси, вул. Вербовецького, буд.108; ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» (ТМ «ПМКК»), пр. Труда, буд.12, м. Первомайськ, Миколаївська обл., ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (ТМ «Зелений Хутор», «ТМ Вершковий Рай») вул. Кооперативна, буд. 3, м. Хмельницький). ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» випускає більше як 218 видів різної продукції, яка завдяки відмінній якості та використанню передових технологій користується попитом на українському та зарубіжних ринках.

До проведення емпіричного етапу дослідження було залучено середню ланку менеджменту заводу та торгового дому ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», а також працівників торгової мережі (таб. 1).

Таблиця 1

Персонал структурних підрозділів ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», залучений до емпіричного етапу дослідження

№ з/п	Посада	Кількість працівників
1	2	3
Молокопереробний завод ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»		
1	Директор	1
2	Заступник директора з якості продукції	1
3	Заступник директора з сировини	1
4	Заступник директора з фірмової торгівлі	1
5	Заступник директора з автотранспорту	1
6	Заступник директора з виробництва	1

7	Головний бухгалтер	1
8	Заступник головного бухгалтера	1
9	Керівник комерційного відділу	1
10	Менеджер з експорту	2
11	Менеджер з реалізації товару на території України	2
12	Керівник відділу кадрів	1
	Середня ланка менеджменту, усього (осіб)	14
Торговий дім ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»		
13	Директор	1
14	Супервайзер (область)	2
15	Менеджери зі збуту (область)	6
16	Супервайзер (місто)	1
17	Менеджери зі збуту (місто)	5
18	Менеджер зі спецхарчування	1
19	Менеджер по роботі з національними мережами	2
	Середня ланка менеджменту, усього (осіб)	18
20	Працівники торгової мережі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (продавці) по м.Хмельницький (43 фірмових крамниць по місту, по 2 працівника)	86
	Працівники торгової мережі, усього (осіб)	86

Джерело: розроблено авторами

Пошук ефективних шляхів мотивації і розвитку персоналу скерувало нас до проведення SWOT-аналізу підприємства, результати якого представлено у таблицях 2-3.

Таблиця 2

Характеристики, необхідні для SWOT-аналізу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Потенційні внутрішні сильні сторони: • компетентність у ключових питаннях діяльності підприємства; • позитивний імідж, що склався про підприємство в покупців; • досвід у розробці нових товарів; • перевірений менеджмент; • професійні навички працівників сфери виробництва; • наявність корпоративної культури.	Потенційні зовнішні можливості: • здатність залучати нові групи клієнтів та опановувати нові сегменти ринку; • шляхи розширення спектру товарів, щоб задовольняти більше потреб клієнтів; • здатність використовувати навички й технологічні ноу-хау при виготовленні продукції.
Потенційні внутрішні слабкі сторони: • немає чіткого стратегічного напрямку розвитку; • значна частина обладнання є морально застарілим; • внутрішні виробничі проблеми; • нестача коштів на фінансування програм розвитку персоналу, зокрема – середньої ланки менеджменту та працівників торгівлі;	Потенційні зовнішні загрози: • вихід на ринок потужних конкурентів з більш низькими витратами; • несприятлива зміна курсів іноземних валют; • зміна потреб і смаків покупців; • вихід на ринки підприємств збільш кваліфікованим персоналом у сервісній сфері.

• відсутність програми корпоративної освіти; • недооцінення психологічних інструментів мотивації та розвитку персоналу; • незначна кількість молоді серед працівників торгової мережі.	
--	--

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Матриця SWOT для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

	Можливості 1. здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки або на нові сегменти ринку 2. шляхи розширення спектру товарів, щоб задовольняти більше потреб клієнтів 3. здатність використовувати професійні навички й технологічні ноу-хау при наданні послуг	Загрози 1. вихід на ринок потужних конкурентів з більш низькими витратами 2. несприятлива зміна курсів іноземних валют 3. зміна потреб і смаків покупців
Сильні сторони 1. повна компетентність у ключових питаннях 2. гарне враження, що склалося про компанію в покупців 3. досвід у розробці нових товарів 4. перевірений менеджмент 5. чудові професійні навички	ПОЛЕ СИМ 1. перевірений менеджмент + здатність обслужити додаткові групи клієнтів 2. перевірений менеджмент + шляхи розширення спектру послуг, щоб задовольняти більше потреб клієнтів 3. чудові професійні навички + здатність використовувати професійні навички й технологічні ноу-хау при наданні послуг 4. досвід у розробці нових товарів + здатність використовувати професійні навички й технологічні ноу-хау при наданні послуг	ПОЛЕ СИЗ 1. перевірений менеджмент + вихід на ринок потужних конкурентів з більш низькими витратами 2. досвід у розробці нових товарів + зміна потреб і смаків покупців
Слабкі сторони 1. немає чіткого стратегічного напрямку розвитку	ПОЛЕ СЛМ 1. відсутність виразного розуміння стратегічного напрямку розвитку та	ПОЛЕ СЛЗ 1. немає чіткого стратегічного напрямку розвитку + вихід на ринок

2. застаріле обладнання 3. внутрішні виробничі проблеми 4. недолік грошей на фінансування необхідних змін у стратегії	можливості виходу на нові ринки або на нові сегменти ринку 2. внутрішні виробничі проблеми + шляхи розширення спектру послуг, щоб задовольняти більше потреб клієнтів 3. недолік грошей на фінансування необхідних змін у стратегії + шляхи розширення спектру товарів, щоб задовольняти більше потреб клієнтів	потужних конкурентів 2. застаріле обладнання + вихід на ринок потужних конкурентів 3. немає чіткого стратегічного напрямку розвитку + зміна потреб покупців 4. недолік грошей на фінансування необхідних змін у стратегії + зміна потреб покупців
---	---	--

Усвідомлюючи процес оцінювання персоналу як елемент управління і систему атестації кадрів, що застосовується в організації, необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації, значення заходів з розвитку особистості працівників (у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у 2018-2019 рр. акцент було здійснено на середню ланку менеджменту та працівників торгової мережі), було розроблено і апробовано програму комплексного оцінювання розвитку персоналу підприємства за такими напрямками:

1. Формування і вивчення мотиваційного профілю працівників (за 12 факторами мотивації, методика Ш.Річі, П. Мартіна).
2. Упровадження періодичного оцінювання персоналу згідно адаптованої методології, рекомендованої міжнародною корпорацією «Логістік груп» (для працівників сфери рітейлу).
3. Діагностика типу корпоративної культури, що склалась в організації.
5. Вивчення документів, що характеризують економічні результати діяльності працівника: обсяги продажів, кількість залучених нових клієнтів, плинність кадрів у ввіреному підрозділі, відгуки про роботу тощо.

6. Формування системи заходів з розвитку особистісних та професійно важливих якостей працівників (у т.ч. – вивчення думки колективу щодо пріоритетних форм роботи з персоналом; введення до складу кадрової служби посадової особи – менеджера з розвитку персоналу).

Вперше рішення про оцінку результатів діяльності персоналу корпорації «Молочний департамент «Формула смаку» було прийнято у 2017 році. Систематична реалізація цієї процедури розпочалась з 2018 року, що спричинило збільшення відсотку звільнених працівників, оптимізацію штату та пошук соціально-психологічних методів підвищення ефективності праці персоналу.

Зауважимо, що оцінка результатів діяльності персоналу у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» слугує переважно адміністративним, інформативним, мотиваційним завданням. Оцінюванню підлягають усі категорії працівників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», але значимість його для окремих категорій різна. До того ж, оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. «Оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства. За таким підходом оцінювання персоналу повинно обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованим на розроблення рекомендації управління персоналом» [8]. Якісно вибудована система оцінки персоналу слугує для керівника джерелом про:

- ефективність роботи працівників,
- оцінку потенційних можливостей членів команди та перспективи кар'єрного зростання/просування;
- пріоритетність у залученні працівників до навчальних програм і програм підвищення кваліфікації;

- аналіз неефективної роботи (професійних невдач) фахівців і підрозділів. Результати оцінки є підставою для обґрунтування управлінських рішень з:
- підбору і розстановки кадрів;
- оцінка персонального внеску працівника та команд в ефективність діяльності підприємства;
- побудова системи «просування» працівників по «вертикалі» та «горизонталі»;
- побудова ефективної структури, стилю, методів управління персоналом;
- формування командного духу, реальне запровадження принципів і цінностей соціального партнерства в системі «адміністрація/власники – працівники – профспілка».

Пошук шляхів розвитку особистості працівників поставив завдання оцінки наявного кадрового потенціалу, що дозволила б виокремити саме тих працівників, які у найбільшій мірі змотивовані на саморозвиток. На першому етапі роботи фокус-групою виступили дві ланки – менеджери середньої ланки та працівники торгової мережі – продавці. Було розроблено програму оцінки персоналу (таб. 4).

Таблиця 4

Оцінка персоналу. Етапи підготовки і проведення

Етап	Захід	Коментар	Орієнтовані терміни проведення
1	Підготовка програми оцінки	Визначення термінів, цілей, обсягів, можливих результатів оцінки	1 тиждень
2	Аналіз діяльності і формулювання критеріїв оцінки	У ході етапу досягається більш глибоке розуміння особливості діяльності оцінюваних співробітників і специфіки структури організації. Підсумком етапу стає список критеріїв оцінки	1-2 тижні
3	Конструювання процедур оцінки	Створюється план проведення процедур оцінки, формулюються обмеження і вимоги	1-2 тижні
4	Проведення оцінки	Збір персональної кадрової документації	3 дні
5	5-й етап	Аналіз результатів	

Джерело: розроблено авторами

У ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» використовується процедура періодичного оцінювання персоналу згідно адаптованої методології, рекомендованої міжнародною корпорацією «Логістік груп».

До оцінюваних показників відносяться наступні:

1. Виконання обов'язків і завдань: обсяг роботи, що виконується, якість роботи, планування роботи.

2. Професійна компетентність: професійні знання, професійні вміння і навички, уміння формулювати точку зору (усно, письмово), готовність до дій, ініціатива, оперативність мислення, працездатність та витривалість, відповідальність, самостійність, здатність до лідерства, здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду

4. Етика поведінки, стиль спілкування, співробітництво, дисциплінованість.

5. Додаткові критерії оцінювання для керівних працівників: здатність до переговорів, уміння організовувати роботу підлеглих, професіоналізм у керівництві роботою підрозділу, контроль, оцінка та заохочення співробітників. Щорічне оцінювання працівників в ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» здійснюється самим працівником та його безпосереднім керівником.

Згідно методології, рекомендованої міжнародною корпорацією «Логістік груп», працівник оцінює свою роботу шляхом самооцінки. Результати самооцінки заносяться до форми щорічної оцінки виконання працівником посадових обов'язків і завдань, при цьому формулювання оцінки власної роботи виконується з використанням фраз з додатка до форми оцінювання. Заповнені форми і додаток передаються безпосередньому керівнику за три дні до призначеної співбесіди. Безпосередній керівник оцінює своєчасність, якість, результативність роботи працівників протягом року, рівень їх знань, професійні та ділові

якості, заповнюючи розділ Форми щорічної оцінки та якісно-цифрову систему оцінок додатка. Заповнену Форму щорічної оцінки керівник передає працівнику для ознайомлення з оцінкою за день до проведення співбесіди. В установлений термін проводиться співбесіда працівника з безпосереднім керівником, у ході якої обговорюються виконання особистих планів згідно з посадовими обов'язками, оперативність та якість виконаних ними робіт, робоче навантаження. За результатами оцінювання і само оцінювання, та після співбесіди, керівником виставляється підсумкова оцінка.

Після обговорення безпосередній керівник і працівник підписують утверджені форми щорічної оцінки. Керівник вищого рівня ознайомлюється з результатами оцінювання та затверджує результати оцінки. У разі необхідності керівник може провести відповідні співбесіди. Заповнені Форми щорічної оцінки надаються до працівників кадрової служби, які вносять числове кодування наданих оцінок в комп'ютерну програму та долучає її до особової справи службовця. Результати щорічної оцінки враховуються при атестації працівників при розгляді питань просування по службі, встановлення надбавок, премій або зміни їх розміру, а також при вирішенні питання щодо формування кадрового резерву та інше. У випадку коли працівники отримують низьку оцінку стосовно виконання покладених обов'язків і завдань, до них можуть застосовуватися заходи дисциплінарного впливу, передбачені чинним законодавством, або встановлення певного терміну для поліпшення показників роботи, проведення додаткових співбесід тощо. У разі незгоди з оцінкою, отриманою від безпосереднього керівника, працівник у десятиденний термін може звернутися із заявою до керівника вищого рівня, висловивши зауваження та обґрунтувавши їх. Рішення керівника вищого рівня є ухвальним. Як показує аналіз вищенаведених показників, вони носять якісний характер, формалізований шкалою чотирьох оцінок.

Так, менеджер, який підлягає звільненню, має наступні характеристики оцінювання діяльності (таб.5):

Таблиця 5

Характеристики оцінювання діяльності менеджера, який підлягає звільненню

А)	Здатність до переговорів.	Неспроможний репрезентувати точку зору, аргументація невпевнена, непереконалива.
Б)	Уміння організовувати роботу підлеглих.	Не сприяє впорядкуванню робочого процесу, розподіляє завдання з затримкою і недоцільно.
В)	Професіоналізм у керівництві роботою підрозділу.	Нечітке, незрозуміле формування завдань.
Г)	Контроль.	Контроль відсутній взагалі або неефективний чи надмірний
Д)	Оцінка та заохочення співробітників.	Не усвідомлює досягнення та можливості працівників, не знає їх здібностей та інтересів, не підтримує заходів з підвищення кваліфікації, заважає самостійності співробітників.

Джерело: розроблено авторами на основі методології, запропонованої «Логістич груп»

Працівник структурного спеціалізованого підрозділу, який підлягає звільненню, має наступні характеристики оцінювання діяльності (таб.6.).

Таблиця 6

Характеристики оцінювання діяльності працівника торговельної мережі (продавця), який підлягає звільненню

А)	Обсяг роботи, що виконується.	Не відповідає очікуваному, витрачає значний час на виконання стандартних завдань
Б)	Якість роботи.	Результати потрібно постійно принципово виправляти
В)	Планування роботи.	Низький рівень планування повсякденної роботи: у роботі допускається вияви метушні, дії часто не продумані: робота виконується нерационально із постійним порушенням термінів
Г)	Професійні знання.	Знання поверхові, несистемні, професійні завдання самостійно вирішувати складно
Д)	Професійні вміння і навички.	Розвинені недостатньо, потребує постійної сторонньої допомоги
Е)	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово).	Важко зрозуміти, обмежений словниковий запас, документи потрібно докорінно переробляти, незадовільно володіє державною мовою
Ж)	Готовність до дій, ініціатива.	Здебільшого пасивний, безініціативний, елементи творчого підходу до справи не

		виявляються: потребує постійного спонукання до роботи
З)	Оперативність мислення	Повільно сприймає нові завдання, виявляє незадоволення у разі зміни завдання або звичайних обставин
І)	Працездатність та витривалість	Працездатність низька, збільшення навантаження погіршує якість роботи, втрачає впевненість
К)	Відповідальність	Виявляє байдужість, безвідповідальність, схильність до невиконання
Л)	Самостійність	До прийняття самостійних рішень підготовлений недостатньо: у разі виникнення найменших проблем потребує допомоги
М)	Здатність до лідерства	Якостей лідера не має і не намагається мати; у колективі непомітний
Н)	Здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду	Професійний досвід накопичує повільно, професійні завдання вирішує лише традиційними методами, професійне новаторство не сприймає або заперечує
О)	Етика поведінки, стиль спілкування	Рівень культури поведінки і спілкування з людьми низький, допускає елементи нетактовного грубого відношення до оточуючих: поведінка не відповідає конкретній ситуації (невпевнена, неввічлива, зухвала)
П)	Співробітництво	Рідко надає допомогу, часто не інформує інших
Р)	Дисциплінованість	Систематично порушує правила внутрішнього трудового розпорядку та етики поведінки

Джерело: розроблено авторами

Пілотний досвід упровадження методики засвідчив, що запропонована система оцінки персональних досягнень «працюватиме» за умови оцінки тривалих періодів роботи. Разом із тим, запропонована система оцінювання потребує удосконалення, оскільки не враховує:

- кореляції показників ефективності роботи працівника/підрозділу та динаміки загального рівня прибутковості підприємства;
- взаємозалежності між обсягами інвестицій у розвиток працівника та ефективністю його роботи.

Зважаючи на виявлені недоліки, програму оцінки працівників було доповнено і визначено три напрями періодичності оцінки вказаних груп

працівників ПрАТ «Хмельницька Маслосирбаза» (поточна, регулярна, перспективна).

Для широкого кола працівників ПрАТ «Хмельницька Маслосирбаза» з 2018 року здійснюється оцінка їх мотиваційного потенціалу (у 2018/19 рр. до процедури оцінювання було залучено 32 менеджера середньої ланки, 86 працівників сфери ритейлу (торгової мережі). Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий — у вимірі ступеню задоволеності виявлених потреб. Для здійснення першого етапу розглянемо можливість використання такого інструментарію, яким є мотиваційний профіль. Профіль був сконструйований таким чином, щоб заохочувати відвертість респондентів. Його об'єм (132 ствердження і постійні повтори) дають змогу виявити справжні мотиви навіть тих, хто на початковому етапі заповнення старанно продумував, якою логікою слід керуватися, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь. Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів, серед яких присутній фактор матеріального характеру.

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням, запропонований Річі Ш., Мартіном П. Тест скерований на виявлення значимих факторів мотивації праці на основі тверджень, які обираються працівником.

Результати діагностики відображено у діаграмі (рис. 1.).

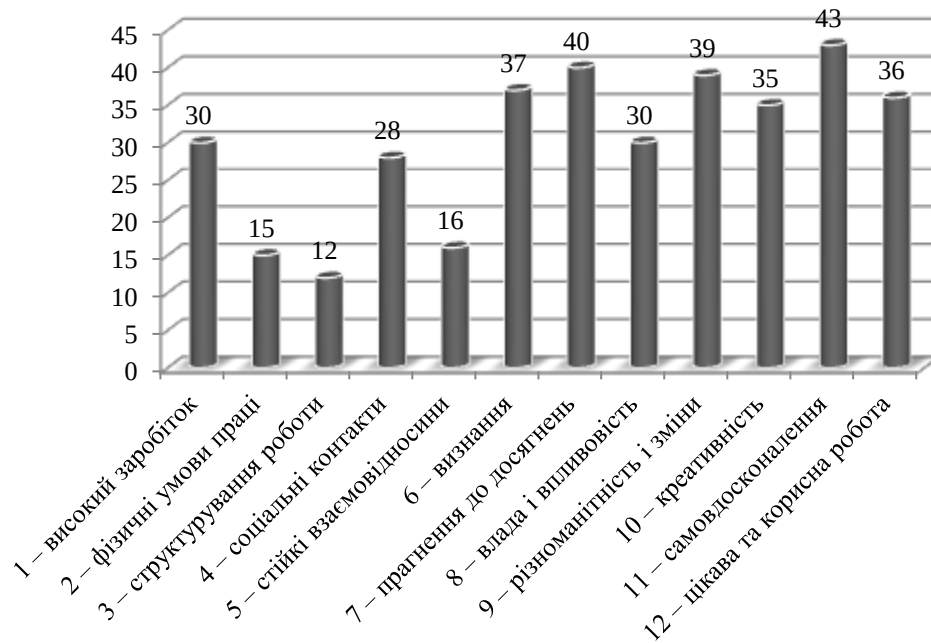


Рис. 1. Діаграма мотиваційного профілю працівника

Джерело: розроблено авторами

Окремо здійснювалося оцінювання трудової поведінки працівників. На рис. 2 представлено персоніфіковані результати оцінювання потенціалу співробітника за параметрами:

- інтелектуальні (свідчать про рівень професіоналізму);
- ділові (свідчать про організаторські здібності);
- психофізіологічні (свідчать про волю, темперамент, фізичний стан);
- комунікаційні (свідчать про стиль спілкування) на рівні параметрів певного стандарту (визначаються дослідницьким шляхом).

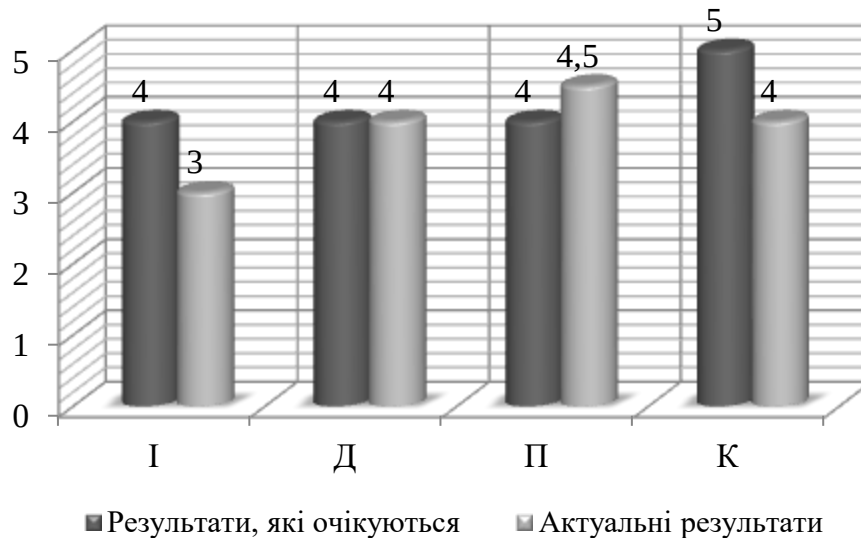


Рис. 2. Оцінювання потенціалу окремого співробітника

Джерело: розроблено авторами

Аналіз даних у цьому прикладі дозволяє відмітити недостатній рівень інтелектуального та комунікаційного потенціалу, відповідність ділових показників і перевищення психофізіологічних якостей. У рамках атестаційної оцінки можна говорити про умовну відповідність здібностей і якостей службовця вимогам посади. Діагностична оцінка визначить напрямок необхідного корегування роботи – підвищення інтелектуального і комунікаційного потенціалу шляхом впливу на фактори, які їх визначають.

Авторитетними дослідниками встановлено, що потенціал розвитку особистості працівника безпосередньо залежить від рівня розвиненості та типу корпоративної культури, яка представлена в підприємстві. З цією метою у 2018/19 рр. у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» було проведене дослідження окреслених параметрів функціонування організації.

У дослідженні взяли участь 32 представники середньої ланки менеджерського персоналу та 86 працівників торговельної мережі. Відповідно до градації І. Ладанова (додаток) було засвідчено вищу межу середнього рівня формування корпоративної культури (198,9 бала). Причому 13,55% (ланка менеджменту) продемонструвала високий рівень

корпоративної культури, працівники торгової мережі – варіації від «нижче» до «вище за середній рівень».

Таким чином, формування корпоративної культури підприємства вже пройшла початковий етап, набула певної зрілості, накопичила необхідний потенціал для розвитку.

Узагальнені результати дослідження представлено у таб.7 та на рис.3:

Таблиця 7

Результати оцінювання рівнів корпоративної культури за параметрами

Параметр оцінювання	Характеристика результатів	Показники
Комунікації	Високий рівень комунікативної взаємодії, наявність формальних і неформальних взаємин, позитивний характер спілкування	94% респондентів оцінили показник у 8-10 балів
Управління	Акцент на технологічні нововведення, рівень вимог щодо виконавців вищий, ніж щодо управлінців, рівень сучасних, продуктивних рішень	9,8 бала 3-5 балів за оцінкою 67 % менеджерів
Мотивація і мораль	Відносини в колективі, «горизонтальний рівень»; відносини в колективі, «вертикальний рівень»	«найвищий», 92% «низький», 48 %
Робота	Прагнення до підвищення кваліфікації, залучення до освітніх програм, розуміння взаємозалежності професійного удосконалення і результатів роботи	10 балів, 82%

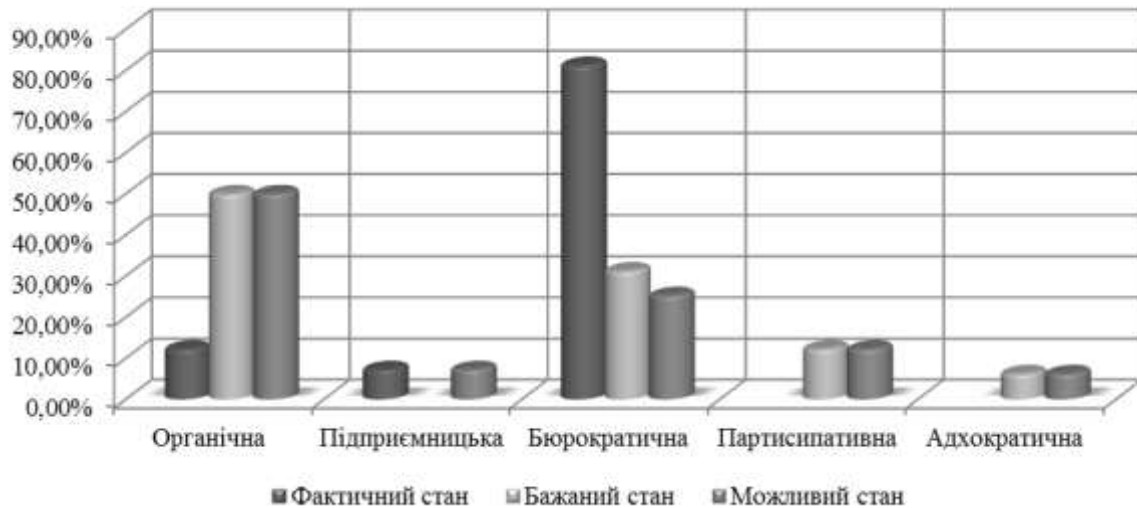


Рис. 3. Результати діагностики рівня корпоративної культури

Ці відповіді свідчать про спроможність реалізації персоналом своїх власних здібностей та бажань і наявні можливості використати схарактеризовану тенденцію для розвитку, удосконалення корпоративної культури, притаманної підприємству. Проблемними залишаються не лише удосконалення процесів виробництва та обслуговування, але й організаційні питання, зокрема кар'єрне просування працівників, що не задовольняє більшість з них (64% оцінили в 5 балів і нижче).

Викликає занепокоєння, що «бюрократична культура» лідирує; спільно із відмінностями у оцінці за методикою Ладанова засвідчує відсутність єдності між ланками менеджменту та працівників торгівлі. Оцінка рівня єдності/згуртованості колективу за методикою К. Камерона, Р. Куїнна також продемонстрував суперечливі результати, оскільки за «горизонтальним рівнем» рівні єдності колективу коливаються від 76,8 бала у працівників ритейлу до 72 у середовищі менеджерів, а оцінка єдності у колективі загалом склала 48 балів, що є стимулом для адміністрації у пошуку об'єднуючих, консолідуючих заходів, скерованих на розвиток потенціалу єдності колективу, що консолідується з результатами оцінки діяльності менеджменту, яка потребує значної активізації (бажані показники збільшено до 38,6 бала) поряд зі зниженням з жорсткістю вимог

до підлеглих, проявів тиску, оцінених у 34 бали. Ці показники були прогнозованими, зважаючи на домінантність бюрократичної культури управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Пошук оптимальних форм і методів розвитку особистісного потенціалу працівників ТОВ «Деражнянський молочний завод» зумовив необхідність констатації наявного стану проблеми: вивчення показників ефективності роботи працівників, рівня їх мотивації до саморозвитку і професійного самовдосконалення (особистісний, внутрішній рівень) і комплексне дослідження стану корпоративної культури підприємства як головного індикатора, що характеризує середовище для розвитку особистості працівника.

Практичне упровадження системи персоніфікованої оцінки праці персоналу дозволяє виділити наступні фактори мотиваційного значення цього інструменту управління персоналом:

1. Кожна конкретна оцінка містить у собі елементи стимулювання та мотивації. Оцінка праці, а також поведінки й особистості оцінюваного працівника мають слугувати передумовою зміни його ставлення до роботи. Оцінювання передбачає гармонійне узгодження заохочування та осуду з метою реалізації виховної функції як об'єкту впливу (конкретного оцінюваного працівника), так і для інших членів колективу. Ефективність оцінювання визначається психологічними особливостями працівника, діяльність якого оцінюється, а також ставленням оцінюваного до роботи.

2. Системні заохочення (схвалення, похвала, преміювання тощо) підвищують результати праці в 70-90% ситуацій. Осуд, зауваження, догана не виконують мотиваційних функцій у аналогічній кількості випадків.

3. Загальна та часткова оцінки мають діаметрально протилежне значення/вплив на свідомість працівника. Загальна оцінка (як позитивна,

так і негативна) не забезпечує необхідного результату впливу на працівника: загальна позитивна оцінка сприяє формуванню завищеної самооцінки, зниженню самокритичності, виникненню невпевненості у своїх здібностях, підриває його віру в себе. В найбільшій мірі демотивуючий вплив має неаргументована, догматична, авторитарна оцінка результатів діяльності працівника. Психологічно найбільш обґрунтованою є частково позитивна оцінка конкретних вчинків, дій, досягнень та осудження недоліків у роботі за конкретний оцінюваний період.

4. Уніфікація стимулювання персоналу (заохочування, догани), відсутність диференційованої системи оцінок знижує результативність процесу і мотиваційних результатів оцінювання на кожному наступному етапі.

Нагальні вимоги часу та здійснені дослідження засвідчили недостатню ефективність аутсорсингу – послуг з розвитку персоналу шляхом залучення фахівців ззовні. У найближчій перспективі, на рівні корпорації буде сформовано самостійний підрозділ – службу управління персоналом, у компетенцію якої входитимуть також заходи з підвищення кваліфікації, навчання, розвитку, соціально-психологічних досліджень персоналу. Ефективно вбудована модель компетенцій в навчальну модель стратегії фірми дозволяє вдосконалити її організаційну культуру, зберегти корпоративні цінності, підвищити стандарти якості обслуговування, створити позитивний імідж, посилити бренд та наростити ринкову вартість підприємства. Удосконалення системи навчання має не лише економічний, а й соціальний ефект, який сприяє зниженню плинності кадрів; підвищенню рівня трудової мотивації персоналу; зміцненню організаційної культури та комунікативних зв'язків між працівниками підприємства. Недоліки раніше упроваджуваних систем оцінки персоналу, зумовили розробку такої системи оцінки, яка дозволить відстежувати поточний стан

справ, здійснювати моніторинг діяльності за визначений період (щотижня, щомісяця, за рік) та формувати перспективний прогноз майбутніх можливостей розвитку персоналу. Удосконалена система оцінки персоналу, що є базовою умовою визначення пріоритетів навчання персоналу, передбачатиме диференційований підхід до навчання, що залежить від категорії персоналу та змісту основних компетенцій, які слід сформувати.

Література

1. Корчагин Ю. Человеческий капитал – интенсивный социально-экономический фактор развития личности, экономики, общества и государственности. URL: http://www.hse.ru/data/2011/04/30/1210697016/Korchagin_report.doc
2. Константинов И. Человеческий капитал и стратегия национальных проектов // Открытая электронная библиотека. URL: <http://forummsk.org/material/economic/310895.html>
3. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. ЗгалатЛозинська. К.: Центр учбової літератури, 2007. 523 с.
4. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; Мво освіти і науки України, Донецький держ. унт екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2007. 407 с.
5. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Теория и практика применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2009. 224 с.

6. Хильб Мартин Интегрированный менеджмент персонала. Цели стратегии инструменты: пер. 11го нем. изд. / М. Хильб. М.: Дело и Сервис, 2006. 256 с.
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
8. Анисимов О. С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. М.: Экономика, 2011. 272 с.
9. Лобза А.В., Черниш Н.О. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистриб'юторських організаціях // «Молодий вчений». 2017. № 4 (44). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/160.pdf>

References

1. Korchagin Yu. Chelovecheskiy kapital – intensivnyj socialno-ekonomicheskij faktor razvitiya lichnosti, ekonomiki, obshestva i gosudarstvennosti. URL: http://www.hse.ru/data/2011/04/30/1210697016/Korchagin_report.doc
2. Konstantinov I. Chelovecheskiy kapital i strategiya nacionalnyh proektov // Otkrytaya elektronnyaya biblioteka. URL: <http://forummsk.org/material/economic/310895.html>
3. Bayeva O.V. Osnovi menedzhmentu: praktikum : navch. posibnik dlya stud. vishih navch. zakladiv / O. V. Bayeva, N. I. Novalska, L. O. ZgalatLozinska. K.: Centr uchbovoyi literaturi, 2007. 523 s.
4. Balabanova L.V. Organizaciya praci menedzhera: pidruchnik / L. V. Balabanova, O. V. Sardak ; Mvo osviti i nauki Ukrayini, Doneckij derzh. unt ekon. i torgivli im. M. Tugan-Baranovskogo. K.: Profesional, 2007. 407 s.
5. Hruckij, V.E. Ocenka personala. Teoriya i praktika primeneniya sistemy sbalansirovannyh pokazatelej / V.E. Hruckij, R.A. Tolmachev. – 2e izd., pererab. i dop. M.: Finansy i statistika, 2009. 224 s.

6. Hilb Martin Integririvannyj menedzhment personala. Celi strategii instrumenty: per. 11go nem. izd. / M. Hilb. M.: Delo i Servis, 2006. 256 s.
7. Hmil F.I. Upravlinnya personalom: pidruch. K.: Akademvidav, 2006. 488 s.
8. Anisimov O. S. Novoe upravlencheskoe myshlenie: sushnost i puti formirovaniya. M.: Ekonomika, 2011. 272 s.
9. Lobza A.V., Chernish N.O. Okremi aspekti ocinki personalu v distrib'yutorskih organizaciyah // «Molodij vchenij». 2017. № 4 (44).
URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/160.pdf>