

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАРАСКІВ МИКОЛА ВАСИЛЬОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор

_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2022 р.

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Додон О.Д., старший викладач
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, к.е.н.

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Парасків М.В. Оцінка діяльності персоналу в сучасних умовах.
Спеціальність 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент персоналу». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (бакалаврській роботі) досліджено систему оцінки діяльності персоналу в сучасних умовах на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Проаналізовано стан діючої системи оцінки діяльності персоналу. Подано рекомендації для удосконалення системи оцінки діяльності персоналу для збільшення ефективності та якості результатів оцінки.

Ключові слова: управління, персонал, оцінка, методи оцінки.

47 с., 9 табл., 4 рис., 22 джерела.

ABSTRACT

Paraskiv M.V. Evaluation of personnel activities in modern conditions.
Specialty 073 «Management», educational program «Personnel Management».
Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (bachelor's thesis) the system of evaluation of personnel activity in modern conditions at «KARLSBERG UKRAINE» is investigated. The state of the current system of evaluation of personnel activity is analyzed. Recommendations for improving the system of evaluation of personnel activities to increase the efficiency and quality of assessment results are presented.

Keywords: management, personnel, assessment, evaluation methods.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	6
1.1 Сутність управління персоналом	6
1.2 Критерії оцінки персоналу.....	8
1.3 Сучасні методи оцінки діяльності персоналу.....	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	14
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства	14
2.2 Методи оцінки персоналу на підприємстві.....	24
2.3 Аналіз ефективності методів оцінки персоналу на підприємстві.....	28
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	34
3.1 Визначення проблем оцінки персоналу на підприємстві.....	34
3.2 Шляхи удосконалення системи оцінки діяльності персоналу на підприємстві	38
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах всі складові системи управління персоналом взаємопов'язані. Система оцінки діяльності персоналу не є виключенням. На результатах цієї самої оцінки мають базуватись всі подальші прийняття рішень. Чітке розуміння поточного стану цієї системи та її ефективності дає змогу будь якій компанії швидко впливати на всі управлінські процеси, що в свою чергу забезпечує значну перевагу перед конкурентами.

Мета дослідження. Проаналізувати систему оцінки діяльності персоналу в сучасних умовах на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» та запропонувати шляхи вирішення виявлених проблем для збільшення ефективності цієї самої системи.

Завдання дослідження. Виходячи з мети можна виділити наступні завдання дослідження:

1. Розкрити сутність та поняття оцінка персоналу та методи її застосування.
2. Дослідити наявний стан системи оцінки персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».
3. Дослідити методи оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».
4. Виявити проблеми в системі оцінки діяльності персоналу на обрану підприємстві.
5. Розробити рішення виявлених проблем.

Об'єкт дослідження. Діюча система оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Предмет дослідження. Предметом дослідження виступають методи системи оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Теоретичне та практичне значення дослідження. Результати даного дослідження можуть бути застосовані на даному підприємстві для виявлення проблем в системі оцінки діяльності персоналу. Виявлені проблеми та шляхи подальшого їх вирішення запропоновані в дані роботі можуть бути застосовані на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» для покращення системи оцінки персоналу та системи управління персоналом.

Структура бакалаврської роботи. Робота включає в себе вступ, три розділи, висновки, список використаних посилань. Основний зміст викладено на 40 сторінках. Робота містить 9 таблиць та 4 рисунка. Список використаних посилань налічує 22 пункти.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність управління персоналом

На сьогоднішній день персонал є невід'ємною частиною будь якої організації. В більшості компаній персонал відіграє мало чи не найважливішу роль в діяльності компанії тому важко буде сперечатись з важливістю впливу на розвиток цього самого персоналу. Виявлення потенціалу персоналу а також пошук шляхів для його розвитку здійснюється за допомогою управління персоналом. Сьогодні рівень управління персоналом визначає позиції компанії на ринку та її конкурентоспроможність. Добре розвинута, якісна, ефективна система управління персоналом забезпечує компанії переваги перед конкурентами та можливість займати провідні місця на ринку.

Діяльність сфери управління персоналом націлена на забезпечення висококваліфікованими кадрами організації, оцінку теперішнього стану та виявлення потенціалу для розвитку і здійснення цього самого розвитку наявного персоналу для ефективного досягнення цілей цієї організації[6].

Але сьогодні, коли мова йде про управління персоналом занадто примітивно буде вважати що йдеться тільки про професійні навички працівників. Ефективність системи управління вже давно вийшла за рамки оцінки суто професійних навичок та компетенції. Зараз коли система управління персоналом стрімко розвивається в неї просто не можна не включати такі фактори як аналіз стимулу працівників та підвищення їхнього рівня мотивації, аналіз психологічних аспектів працівників, таких як задоволеність робочим місцем та колективом, задоволеність своєю роллю в компанії, задоволеність своїми обов'язками. Також сучасна система управління персоналом має включати в себе аналіз інших факторів які

впливають на працівника за межами його робочого місця, брати до уваги специфіку поведінки, темпераменту та характеру працівника. Виходячи з цього можна сказати, що управління персоналом бере на себе виконання таких функцій[7]:

1. Визначення потреби організації в персоналі а також розробка плану для задоволення виявлених потреб.
2. Здійснення найму працівників а також створення кадрового резерву на посади з великою плинністю кадрів та на посади важливі керівні посади в організації.
3. Відбір кандидатів на вакантні посади і оцінка кандидатів з кадрового резерву.
4. Розробка справедливої системи оплати праці, системи преміювання та соціального пакету.
5. Розробка системи адаптації та навчання нових працівників в організації.
6. Створення системи оцінки наявного персоналу для виявлення потреби в навчанні, розробки системи преміювання, створення кадрового резерву, виявлення потенціалу працівників.
7. Проведення заходів для навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації.
8. Розміщення персоналу в організації для максимального використання потенціалу кожного працівника.
9. Виявлення нематеріальних цінностей працівників і створення методів нематеріального стимулювання.
10. Забезпечення дружньої атмосфери в колективі, проведення заходів для підвищення емоційного стану працівників[7].

Проаналізувавши всі функції можна прийти до висновку що для здійснення майже всіх з них потрібно мати про персонал ту чи іншу інформацію. Здійснення будь-якого процесу або прийняття будь-якого

рішення має спиратись на об'єктивну інформацію про персонал або його діяльність і цю інформацію дає можливість отримати така функція як оцінка персоналу.

Отже підсумувавши все вищесказане можна зробити висновки що: управління персоналом – це функціональна сфера діяльності, завдання якої полягає в забезпеченні підприємства в потрібний час кадрами в необхідній кількості та необхідній якості а також їх правильне розміщення та стимулювання.

1.2 Критерії оцінки персоналу

Оцінка персоналу – це процес виявлення певних характеристик персоналу або рівень їх розвиненості[5].

А саме такі характеристики як:

психофізіологічні характеристики – фізіологічно обумовлені індивідуальні особливості психічних явищ та станів людини;

особистісні якості – набуті усталені поведінкові моделі людини, що визначають специфіку її взаємодії із зовнішнім світом;

професійні компетенції – здатність використовувати свої знання, навички та досвід для досягнення необхідних результатів у трудовій діяльності[5].

Оцінка персоналу зустрічається на таких етапах роботи:

- підбір персоналу на вакантні посади з зовнішніх джерел
- адаптація персоналу (оцінка якості її проведення)
- оцінка професійних навичок персоналу
- навчання персоналу(виявлення потреби в навчанні)
- переміщення працівників в структурі організації
- створення кадрового резерву
- преміювання працівників

- звільнення [8].

Як можна побачити оцінка персоналу здійснюється майже у всіх управлінських процесах. Спираючись на це можна виділити основні цілі здійснення оцінки персоналу:

Визначення відповідності компетенцій працівника до посади яку він займає та до заробітної плати яку він отримує на цій посад. Тобто наскільки є доцільним утримання цього співробітника в компанії і наскільки доцільними є витрати на нього.

Виявлення потенціалу співробітника до подальшого професійного та особистісного розвитку. Здійснюється для можливості подальшого навчання працівника і за рахунок цього заміщувати вакантні посади без залучення працівників з зовні. А також для визначення доцільності впровадження системи навчання для підвищення кваліфікації всього персоналу.

Визначення рівня задоволеності працівника, його моральний стан а також чи відповідають його особистісні якості ті ролі яку від виконує в компанії або яка роль йому більше підходить. Потрібно для розробки системи мотивації працівника а також для визначення факторів що впливають на його продуктивність[9].

Для ефективного досягнення цілей оцінки персоналу будь яка оцінка має базуватись на таких принципах:

- Прозорість об'єктивність: оцінюватися має не працівник а посада. Данні для оцінки мають бути достовірні та актуальні.
- Оперативність: регулярність проведення оцінювання та швидке отримання результатів.
- Гласність: кожен учасник оцінки має бути ознайомлений з процедурою та результатами.
- Об'єктивність: результати мають бути об'єктивними та отримані за чіткими критеріями, однаковими для всіх на аналогічних посадах.
- Результативність: оперативна реакція на отримані результати [10].

Виходячи з цілей оцінки та принципів розробляються критерії оцінки. Вони будуть залежати від діяльності організації, специфіки професії, мети оцінки, сфери в якій проводиться оцінка. Слід зауважити що навіть для оцінки одної і тієї ж сфери кожен спеціаліст з оцінки може індивідуально обирати критерії для оцінки. Немає якихось чітких критеріїв якщо це не виробнича сфера і ми не оцінюємо продуктивність праці чи виробіток.

Оцінка персоналу здійснюється в кілька етапів:

1й етап: здійснення планування процесу оцінки, визначення термінів оцінки, фокусу оцінки, об'єму а також прогнозовані результати.

2й етап: формування чітких критеріїв оцінки базуючись на принципах описаних вище.

3й етап: розробка безпосередньо самого плану оцінювання, визначення етапів проведення самої оцінки.

4й етап: проведення оцінювання, безпосередня робота з персоналом або з документацією і даними.

5й етап: Аналіз результатів оцінки, формування звітності про проведення оцінки, прийняття рішень для задоволення цілей оцінки, миттєве виконання цих рішень[11].

Отже, виходячи з поданої інформації можна сказати що, оцінка персоналу це невід'ємний інструмент сучасного управління персоналом. Через оцінку можна здобути велику кількість інформації яка дасть змогу значно покращити роботу персоналу будь якої компанії.

1.3 Сучасні методи оцінки діяльності персоналу

З розвитком системи управління персоналом розвивалась і система оцінки персоналу. На сьогоднішній день існує безліч різноманітних методів для оцінки персоналу які відрізняються за вартістю проведення, швидкістю, зручністю, доступністю та потребою в залученні спеціалістів для

розшифровки результатів. Вони можуть здійснюватися як безпосередньо спеціалістом з управління, керівником так і автоматизовано. Сучасні методи оцінки доступні для всіх за розміром компаній та мають досить широкий спектр застосування. Вони дають змогу як поверхнево так і поглиблено оцінити майже кожен аспект в роботі як конкретного працівника так і персоналу окремого підрозділу чи організації в цілому.

Найпростіший метод оцінки це метод анкетування. Застосовується майже у всіх сферах де здійснюється якісний аналіз. Застосовується найчастіше при наймі працівника. Досить швидкий метод оцінки який не потребує великих затрат на проведення але в той же час не відзначається великою ефективністю та не гарантує наявності в ній достовірної інформації. Служить більше для збору загальної інформації та порівнянні кандидатів про яких нічого не відомо[12].

Наступний, також дуже популярний, метод оцінки різні тести особистості, темпераменту та загальних компетенцій. Застосовується як при прийомі на роботу так і в процесі адаптації і навчання нових працівників. Багато таких тестів є в відкритому доступі тому цей метод також не є затратним але для збільшення його ефективності, при масовому наймі, краще буде залучити психолога для покращення аналізу отриманих результатів[13].

Метод тестування. Застосовується для оцінки наявних працівників. Даний метод дає змогу визначити або: кваліфікацію працівника, його особистісні якості, фізіологічні особливості. Метод зручний тим, що він дає змогу отримати кількісну характеристику по більшості критеріїв які існують в оцінці. Також дає змогу отримати повну інформацію по кандидату і виходячи з цього приймати рішення по управлінню такого працівника, зробити аналіз поведінки даного співробітника і проаналізувати чи підходить даний співробітник колективу[14].

Метод 360 градусів. За допомогою цього методу проводиться всебічна оцінка персоналу, за допомогою якої співробітник, його керівники, колеги,

можливо клієнти можуть оцінити його поведінку в колективі і на робочому місці, його компетенції. Даний метод дає змогу провести двосторонню оцінку співробітника, сформувати довірливі зв'язки з клієнтами та змоделювати критерії оцінки під вимоги компанії. Важливий фактор це анонімність проведення методу[15].

Метод незалежних суддів. Цей метод досить простий але приміняється не досить часто. СENS методу в тому що компетентні люди задають питання працівникові по його зоні відповідальності. Чітка оцінка професійних знань та умінь працівника[16].

Метод ділових ігор. Як правило застосовується в командній роботі. Даний метод дає змогу виявити наявний стан команди, взаємодії між учасниками команди, як буде розвиватись команда в майбутньому. Важливий фактор що ми можемо визначити вклад кожного учасника команди при командній роботі[17].

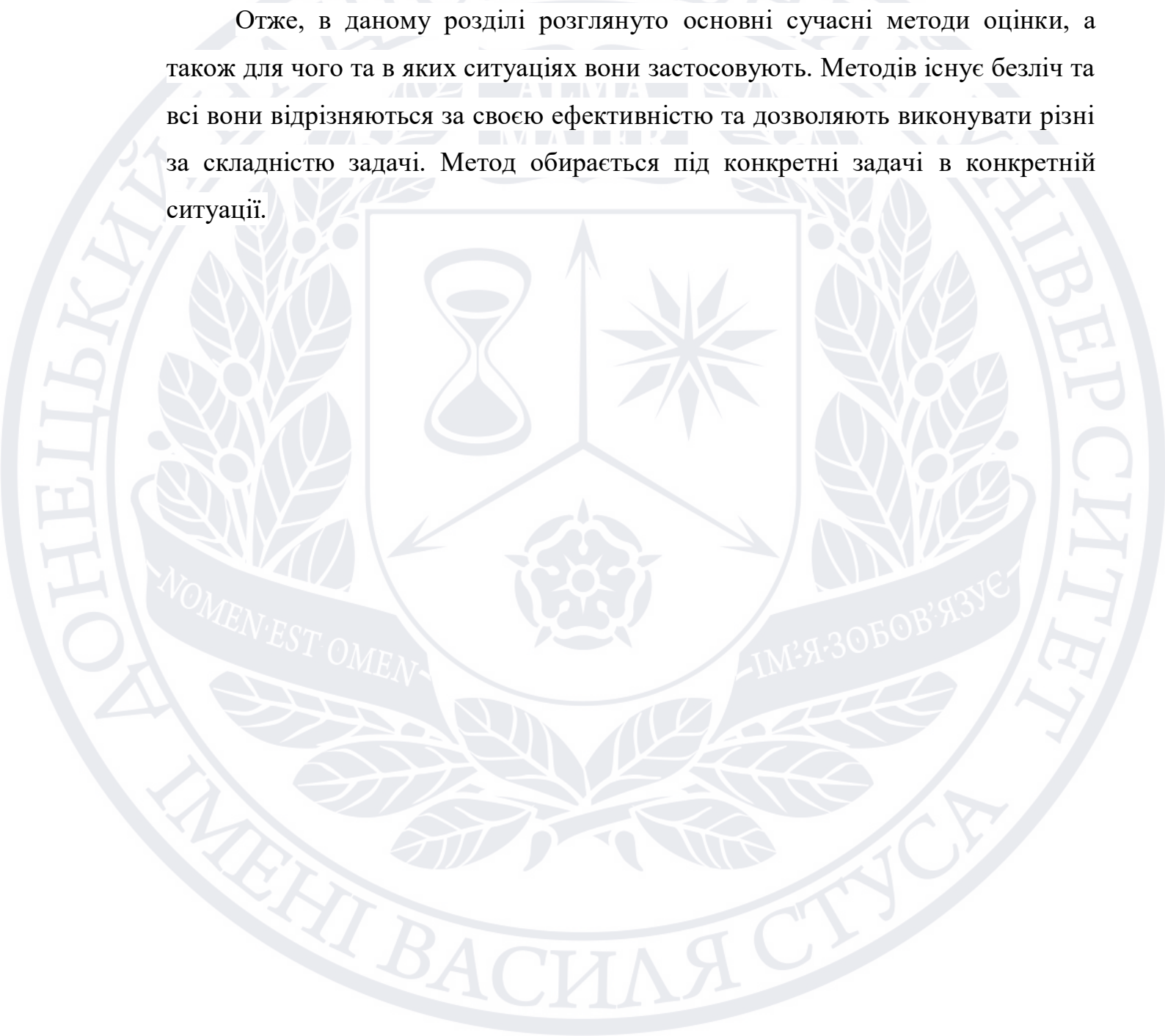
Метод оцінки на основі моделі компетенцій. Даний метод ґрунтується на навичках, знаннях, вміннях, ділових та інтелектуальних навичках працівників. Якщо працівник не володіє певними компетенціями за допомогою методу можна скласти індивідуальний план розвитку для кожного співробітника. Складаються компетенції безпосередньо для посади і порівнюється з тим що співробітник виконує за допомогою спеціальних індикаторів[18].

Метод оцінки КРІ. Дає змогу виявити результативність та ефективність працівника. Метод ґрунтується на критеріях по яких визначається вага кожного фактору в процентному відношенні для співробітника. І виходячи з цього співробітник отримує свою оцінку та оцінку виконання поставлених завдань. Для кожного співробітника в залежності від посади враховуються індивідуальні фактори[19].

Метод атестації. Найпоширеніший метод для оцінки трудової діяльності персоналу. Це метод є комплексним. Метод дає змогу повністю оцінити

трудова діяльність працівника, чи відповідає він займаній посаді та посадовому окладу який він отримує. Чи володіє він певним рівнем знань та навичок щоб займати дану посаду. Для оцінки персоналу різного рівня потребує різною кількості часу. Цей метод буде специфічний для кожної професії навіть в рамках одного підприємства[20].

Отже, в даному розділі розглянуто основні сучасні методи оцінки, а також для чого та в яких ситуаціях вони застосовують. Методів існує безліч та всі вони відрізняються за своєю ефективністю та дозволяють виконувати різні за складністю задачі. Метод обирається під конкретні задачі в конкретній ситуації.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є частиною «КАРЛСБЕРГ ГРУП» однієї з найбільших пивоварних компаній світу. Бренд КАРЛСБЕРГ є одним із найвідоміших пивних брендів світу. Продукція «КАРЛСБЕРГ ГРУП» присутня більш ніж на 150 ринках світу[2].

Історія компанії в Україні почалася в 1996 році, коли Група ВВН, власниками якої були фінська компанія Hartwall та промислова група Orkla, об'єднала свої зусилля з Відкритим акціонерним товариством «Пиво-безалкогольний комбінат „Славутич“» в м. Запоріжжя, який у свою чергу було створено на основі побудованого в 1974 році Запорізького пивзаводу № 2. У 1996 році на комбінаті «Славутич» було встановлено нове обладнання виробництва передових компаній пивоварної промисловості світу. Компанія в Україні носила назву ВВН Україна. Масштабні інвестиції дозволили ВВН Україна збільшити проектну потужність Запорізького заводу більш ніж у два рази і в травні 1998 року почали випускати пиво. У 1998 році починається історія пива ТМ «Славутич»[2].

У березні 2004 року компанія КАРЛСБЕРГ викупила 40 % акцій у Orkla. У червні відбулося відкриття київського пивзаводу «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»[2].

28 квітня 2008 компанія Carlsberg Breweries оголосила про набуття чинності схеми придбання бізнесу компанії Scottish & Newcastle. КАРЛСБЕРГ стає єдиним власником ВВН. Компанії, які входили в Холдинг ВВН, переходять до «КАРЛСБЕРГ ГРУП», у тому числі ВВН Україна. Компанія була перейменована в «Славутич»[2].

У 2012 році компанія завершила процес юридичного перейменування в Публічне акціонерне товариство «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»[3].

На сьогоднішній день Карлсберг Україна компанія харчової промисловості України, виробник пива, безалкогольних та алкогольних напоїв. Компанія є лідером на Українському ринку серед виробників аналогічної продукції. Компанія не одноразово отримувала як національні так і міжнародні нагороди, сертифікати якості. У 2020 році увійшла до списку компаній які сплачують найбільше податків в Україні. До складу компанії входять три великі заводи та дві філії що знаходяться в найбільших містах країни[3].

Департаменталізація на «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» проводиться на торгові марки, кожна з яких має своє виробництво в окремому дочірньому підприємстві яке має свій вектор розвитку з незалежним керівництвом. Далі проводиться групування робіт за основними функціями. Це процес розподілу на групи видів діяльності, працівники які виконуючі схожі роботи. Задля підвищення ефективності роботи, та координації між відділами.

Основний вид діяльності підприємства – виробництво алкогольних та слабоалкогольних напоїв, пивоваріння. Також підприємство є виробником мінеральних вод та прохолодних напоїв, тари з пластмаси для своєї продукції. Також займається безпосередньо імпортом та реалізацією своєї власної продукції як на території України так і на території сусідніх європейських країн[3].

Сьогодні компанія ставить перед собою ціль номер 1 стати монополістом на національному ринку пивоваріння. Цей напрямок розвитку компанії є пріоритетним. Стратегія компанії полягає в тому щоб стати найуспішнішим та найпривабливішим національним брендом. Для цього компанія розробила та анонсувала стратегію розвитку під назвою «Парус22» яку планує реалізувати до кінця 2022 року. В концепцію стратегії включено два пріоритетні напрямки: професіоналізм працівників компанії та

привабливість бренду. Але через складу ситуацію в країні спричинену війною стратегія не може бути реалізована[21].

Головний вищим органом підприємства виступають «Загальні збори акціонерів», він визначив головним виконавчим органом підприємства - генерального директора, а головним регулюючим органом «Наглядову раду». Детальніше організаційну структуру ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» зображено на рисунку 2.1.

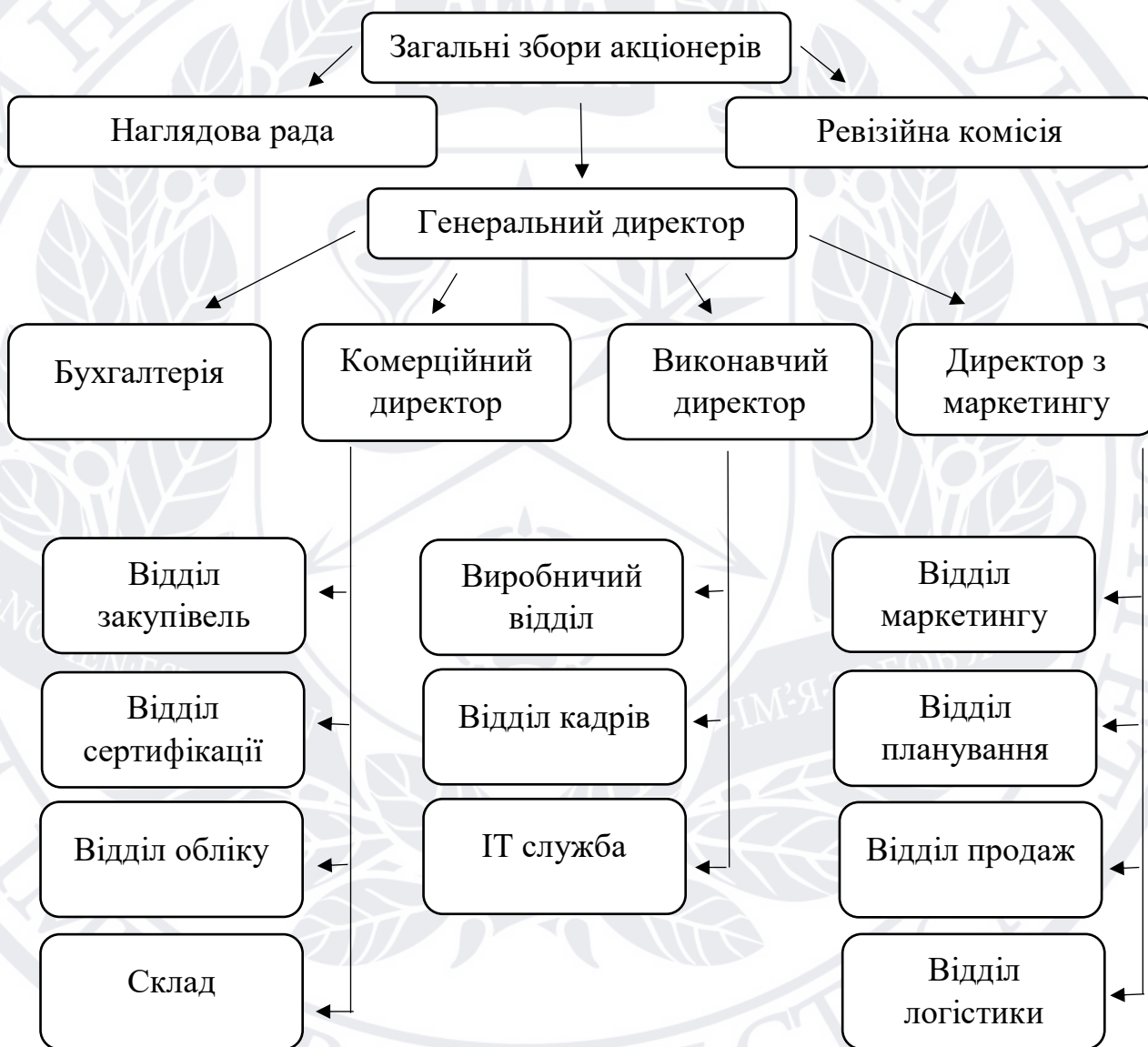


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства

Як можна побачити з рисунку 2.1 , на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» діє лінійна організаційна структура. Вона передбачає поділ організації на взаємопов'язані відділи за чисельністю, часом, територією, природним

фактором тощо. У такій структурі кожен працівник підпорядковується тільки одному керівнику і пов'язаний з вищим рівнем керівництва тільки через безпосереднього керівника. Підґрунтям для цього є принцип єдності розподілу доручень. До переваг можна віднести цей тип організації вирізняється прискоренням прийняття рішень та полегшенням координації діяльності компанії. До недоліків можна віднести те, що вона, як правило, бюрократична і не стимулює спілкування між людьми на різних рівнях.[22]

За даними офіційних ресурсів ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» в компанії працює 2350 чоловік.

Таблиця 2.1 - Динаміка чисельності працівників за період 2018р - 2020р

Рік	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Кількість звільнених працівників, осіб	Кількість найнятих працівників, осіб	Приріст працівників, осіб
2018	2205	24	97	73
2019	2278	31	103	72
2020	2350	47	112	65

З даних таблиці 2.1 бачимо, що в порівнянні з 2018 роком кількість працівників на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» має тенденцію до зростання. При цьому на протязі всього періоду значно зростає кількість звільнених працівників, а ріст середньої чисельності відбувається за рахунок збільшення кількості прийнятих нових працівників.

Загальна структура персоналу підприємства поділяється на 2 категорії. Це виробничий персонал та управлінський персонал. Управлінський персонал займається організацією праці на підприємстві та контролює всі процеси що відбуваються. Виробничий персонал займається виконанням всіх виробничих процесів та обслуговуванням цих самих процесів, також забезпечує безперервну роботу всіх виробничих ліній.

На рисунку 2.2 зображено загальну структуру персоналу за категоріями.

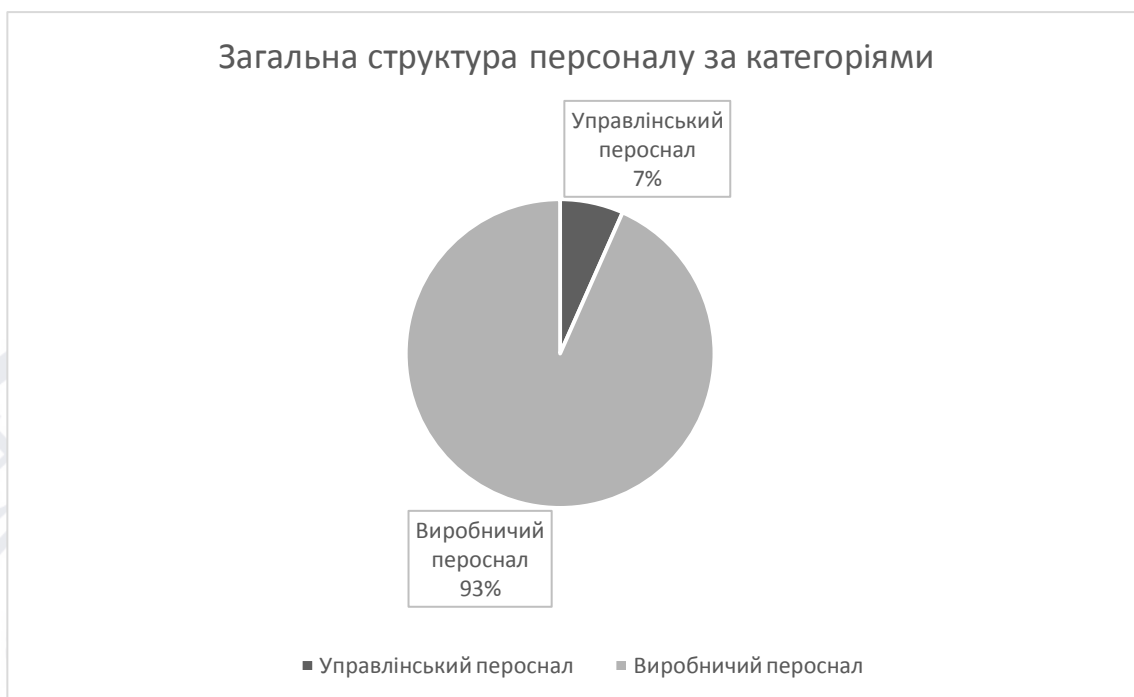


Рисунок 2.2 – Загальна структура персоналу за категоріями в 2020р.

Як бачимо із поданого рисунка, виробничий персонал значно переважає на підприємстві та займає 93 відсотки від усього персоналу.

Від загальної структури перейдемо до гендерної структури.

Гендерна структура показує відношення між працівниками підприємства різних статей. На рисунку 2.3 наведено гендерний склад персоналу.



Рисунок 2.3 – Гендерний склад персоналу в 2020р.

Можна спостерігати, що серед працівників кількість чоловіків значно перевищує жінок. Але це якщо брати до уваги весь персонал підприємства. Якщо розглянути персонал з точки зору керівного персоналу та виробничого, то можна побачити, що в керівному персоналі з 156 працівників лише 63 чоловіків а інші 93 жінки. Порівнюючи гендерний склад усього підприємства з гендерним складом керівного складу можна зробити висновки, що виробничий персонал на 87% відсотків складається з чоловіків, 1908 осіб інші 13% займають 286 жінок.

Від гендерної структури ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» перейдемо до вікової структури підприємства. Вікова структура показує відношення частки вікових груп працівників до загальної кількості персоналу.

Таблиця 2.2 - Динаміка вікової структури підприємства за період 2018 – 2020 рр.

Працівники за віковою категорією	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення питомої ваги у % 2020 р.	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Персонал підприємства в цілому								
Молодь 18-28 років	256		247		263	13,40	1	-2
29-40 років	840		900		959	43,70	-43	-42
41-50 років	990		1013		1017	17,30	1	-16
Передпенсійний вік	112		107		98	16,90	-17	-1
Пенсійний вік	7		11		13	8,70	-18	-6
Всього	2205	100,0	2278	100,0	2350	100,0	145	72
Управлінський персонал								
Молодь 18-28 років	4	2,58	4	2,56	3	1,92	-1	-1
29-40 років	37	23,87	38	24,36	38	24,36	1	0
41-50 років	116	74,84	116	74,36	117	75,00	1	1

продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Передпенсійний вік	2	1,29	2	1,28	2	1,28	0	0
Пенсійний вік	0	0	0	0	0	0	0	0
Всього	155	100,0	156	100,0	156	1000	1	0
Виробничий персонал								
Молодь 18-28 років	252	12,57	275	12,96	279	12,72	27	4
29-40 років	803	40,05	816	38,45	857	39,06	54	41
41-50 років	833	41,55	920	43,36	936	42,66	103	16
Передпенсійний вік	110	5,49	107	5,04	118	5,38	8	11
Пенсійний вік	7	0,35	4	0,19	4	0,18	-3	0
Всього	2005	100	2122	100,00	2194	100	189	72

Дані таблиці 2.2 показують, що на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» значно переважають майже в рівних пропорціях працівники вікових груп 29-40 років та 41-50 років. Трохи менше працівників вікової групи 18-28 років. Працівників вікової групи пенсійного та перед пенсійного віку майже не має.

З даних таблиці 2.1 у 2020 році кількість звільнених працівників сягнула свого піку. Це зумовлено тим, що попри щорічне збільшення чисельності працівників, фонд заробітної плати ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» майже не змінився. Це можна спостерігати з рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці за період 2018 – 2020 рр.

Як можна побачити з рисунку 2.3 динаміка фонду оплати праці за останні три роки змінилися не значуще. Попри це щорічно відбувається розширення штату ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» за рахунок прийняття на роботу працівників виробничого персоналу. Судячи з цього можна зробити висновки що рівень заробітної плати на останні кілька років значно не змінювався. В наступній таблиці наведено динаміка рівня заробітної плати на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Таблиця 2.3 - Показники середньої заробітної плати ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» за період 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-%)	
				2019 року від 2017 р.	2018 р.
Середня заробітна плата серед:					
управлінського персоналу	12556,4	12874,2	13965,1	+11,2 %	+6,8 %
виробничого персоналу	8743,3	8993,4	9371,3	+12,7 %	+6,4 %

З таблиці 2.3 видно, що на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» за останні роки фонд заробітної плати для управлінського персоналу в порівняно з 2018 роком зріс всього на 11,2% а в порівнянні з 2019 роком взагалі на 6,8%. Для виробничого персоналу показники не набагато кращі, попри тещо порівняно з 2018 роком показник зріс на 12,7%, порівняно з 2019 роком лише на 6,4%. Також можна звернути увагу на те, що є значна різниця між середньою заробітною платою управлінського персоналу на виробничого персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Причиною не зростання фонду робочої плати та рівня середньої заробітної плати можуть бути фінансові показники діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Їх і проаналізуємо у наступній таблиці.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників фінансово-господарської діяльності
ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» тис. грн.

Показники	2018р	2019 р	2020 р	Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
				2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	7500988	8327192	8106083	605155	-221109	7,47	-2,73
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	4235986	4460692	4279095	43109	-181597	1,01	-3,23
Валовий прибуток, тис. грн	3264942	3720273	3826988	562046	106715	14,69	2,79
Інші операційні доходи, тис. грн	475630	57124	216206	-259424	159082	-119,99	73,58
Адміністративні витрати, тис. грн	290112	276325	303957	13845	27632	4,55	9,09
Витрати на збут, тис. грн	1542806	1651532	1708918	166112	57386	9,72	3,36
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1899773	1672239	2029565	129792	357326	6,40	17,61
Інші фінансові доходи, тис. грн	123470	48337	36918	-86552	-11419	-234,44	-30,93
Фінансові витрати, тис. грн	10477	14341	4343	-6134	-9998	-141,24	-230,21
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	2005014	1698298	2014761	9747	316463	0,48	15,71
Податок на прибуток, тис. грн	372284	319033	374312	2028	55279	0,54	14,77
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	1632730	1379265	1640499	7769	261234	0,47	15,92

У таблиці 2.4 проаналізована динаміка показників фінансової діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» за період з 2018 року по 2020 рік. Спираючись на данні діяльності підприємства за цей період можна зробити такі розрахунки:

Чистий дохід від реалізації продукції значно зменшився в порівнянні з 2019 роком, а саме на 2,73% проте якщо порівнювати за більший період аж з 2018 року дохід зріс на 7,47% або на 605155тис. грн. Причиною цього стала так само порівняно знижена собівартість послуг у 2020 році порівняно з 2019 . В цьому компоненті різниця з попереднім роком склала -3%.

Незважаючи на зниження чистого доходу, валовий прибуток у 2020 році склав 3826988тис. грн. що на 2,79% більше в порівнянні з попереднім роком та аж на 14,69% більше в порівнянні з 2018 роком.

Інші операційні доходи ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» скоротилися в порівнянні з 2018 роком аж на 119,99% проте через занадто низький показник у 2019 році, порівнюючи з цим самим роком вони збільшились на 73,58%.

Витрати на збут та адміністративні витрати у 2020 році також збільшились. В порівнянні з 2018 роком на цілих 4,55% та 9,72% відповідно. На протязі всіх даних спостерігається тенденція до збільшення витрат та скорочення прибутку.

Проте не зважаючи на це все, як фінансовий результат до оподаткування так і чистий фінансовий результат в порівнянні з 2019 роком збільшились понад 15% кожен.

Проаналізувавши фінансові показники ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» за період 2018-2020рр. можна сказати що в порівнянні з 2019 роком всі показники мають тенденцію до зростання проте показники 2020 року мало відрізняються від показників 2018 року. Це свідчить про те що у 2019 році в діяльності компанії через певні причини знизилась ефективність праці та продуктивність в наслідок чого компанія значно втратила в порівнянні з 2018 роком.

Отже, підсумовуючи результати аналізу проведеного в даному розділі можна сказати що ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» досить добре здійснює свою діяльність на ринку. Попри виникнення труднощів що призводять до звільнення працівників та падіння фінансових показників компанія швидко

шукає проблеми та шляхи їх рішень і в підсумку за короткий термін виправляє ці проблем. Дане твердження підтверджується падіння показників діяльності в 2019 році порівняно з 2018 та ростом цих самих показників у 2020 році не тільки в порівнянні з 2019 але й з 2018 роком.

2.2 Методи оцінки персоналу на підприємстві

За для найбільш ефективного використання персоналу важливо не тільки чітко ставити цілі та задачі перед працівниками але і об'єктивно та справедливо оцінювати роботу цього самого персоналу. На ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» стратегію оцінки розробляє безпосередньо HR директор, а виконання цієї самої оцінки доручає своїм підлеглим з відділу кадрів. Також до проведення оцінки виробничого персоналу залучаються безпосередні керівники груп та підрозділів.

На ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» здійснюється три регулярні види оцінки персоналу. Також час від часу проводиться не регулярна оцінка. Важливо зауважити що оцінка діяльності персоналу охоплює абсолютно весь персонал організації без виключення.

Доцільно розглядати оцінку діяльності персоналу з найвищої ланки а саме оцінки керівного складу організації. Керівний склад організації а саме всі керівні посади від генерального директора аж до керівників підрозділів складає 7% від усього персоналу або 156 осіб.

Керівний склад організації оцінюється таким методом як самооцінка.

Самооцінка здійснюється у вигляді заповнення керівником таблиці з компетенціями та особистісними якостями. Для кожної компетенції або якості керівник повинен виставити бал від 1 до 9 на скільки добре, на його думку, у нього розвинута або ж не розвинута та чи інша якість. Таблиця складається з 40 компетенцій та особистісних якостей.

Далі керівник аналізуючи результати заповненої таблиці поділяє свої якості на добре розвинуті(7 – 9 балів), розвинуті (4 – 6 балів), та ті що

потрібно покращувати(1 – 3 бали). Наступний етап оцінки – аналіз отриманих результатів та складання плану подальшого розвитку компетенцій та якостей які потрібно покращувати.

Завершення даного методу оцінки є складання письмового звіту про результат проведення оцінки. Такий звіт відправляється в відділ кадрів де аналізується на достовірність та об'єктивність самооцінки. Після отримання всіх звітів HR відділ проводить аналіз компетенцій керівного складу. При виявленні однакових якостей що потрібно покращувати у багатьох керівників відділ повинен зразу відреагувати та впровадити захід для розвитку або удосконалення цієї якості. Також спеціалісти HR відділу надають персональні рекомендації кожному керівнику для удосконалення його якостей.

Даний метод оцінки проводиться два рази на рік, зазвичай це початок весни та осені коли керівний склад менше всього завантажений. Оцінка проводиться одразу усього керівного складу в один період. Цей період складає один робочий місяць.

Також варто зауважити що цей процес на даному підприємстві максимально автоматизований та не потребує забирати багато часу в керівників. Вони просто отримують таблицю для заповнення в електронному форматі, заповнюють її, та роблять звіт по отриманих результатах.

Оцінка діяльності виробничого персоналу здійснюється за цілями. Варто зауважити, що на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» не оцінюють кожного працівника виробничого персоналу індивідуально, а оцінюють по виробничим групам які на підприємстві створюються за виконанням подібних робіт.

Оцінкою діяльності виробничого персоналу займається безпосередньо HR відділ. Фахівці відділу отримують список задач які повинен виконати виробничий персонал та аналізують чи виконуються ці цілі. У цьому методі оцінки також активно беруть участь безпосередні керівники груп, змін та виробничих цехів.

Цілі перед працівниками, по лінійній структурі, ставлять безпосередні керівники. Цілі є прозорими та донесені до кожного працівника. Але так як цілі не ставляться персонально кожному працівникові а лише групі чи підрозділу то за виконанням обов'язків кожного окремого працівника слідує його безпосередній керівник. Він і оцінює рівень його компетенцій та відповідність займаному робочому місцю.

Якщо виробнича група чи підрозділ систематично не справляються з виконанням цілей, то тільки тоді спеціалісти HR відділу можуть детальніше розглянути роботу цього підрозділу та роботу керівника цього підрозділу для виявлення проблеми.

Оцінка обслуговуючого персоналу здійснюється їх безпосередніми керівниками без залучення відділу кадрів. Оцінка здійснюється також за цілями але тут, на відміну, від виробничого персоналу керівником розглядається діяльність кожного окремого працівника а не підрозділу.

Цілі для виробничого персоналу ставляться чотири рази на рік і їх виконання контролює HR відділ і кожних три місяці складає відповідний звіт про виконання чи не виконання цих цілей. Варто зауважити що HR відділ реагує тільки на не виконання цілей додатковою оцінкою конкретної групи та її керівника. Тільки тоді спеціалісти можуть вмішатись в роботу цієї групи. Якщо ж всі цілі виконуються чітко в поставлені терміни оцінюється робота усієї групи в цілому.

Така оцінка проводиться паралельно закінченню дедлайнів цілей. Результати оцінки мають бути виражені в звітності з детальним описом тих груб які не виконали цілі та причинами через які це сталось. А також з рекомендаціями для вирішення цих проблем якщо вони виникли через не компетентність, халатність або інші фактори пов'язані з персоналом цієї групи.

Основна ціль цієї оцінки забезпечення безперебійної діяльності всіх виробничих цехів та підрозділів для виконання всіх виробничих планів

підприємства. Підприємство дуже піклується про свій імідж перед партнерами та клієнтами і найменша затримка на виробничих ліній може нанести непоправиму шкоду цьому іміджу.

Третій систематичний метод оцінки, що регулярно проводиться на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» - це атестація персоналу. Атестація проводиться кожні два роки та охоплює абсолютно весь персонал підприємства.

Атестація на даному підприємстві проводиться безпосередньо HR відділом. Методика атестації розроблена HR відділом для даного підприємства. Адаптована під умова праці та особливості підприємства. Атестація проходить в три етапи та старається максимально охопити всі сфери діяльності кожного працівника.

Перший етап атестації це проходження працівником тесту особистісних якостей. Це загальний тест для всіх працівників. Тест працівники проходять онлайн після чого HR спеціалісти аналізують результати тести та порівнюють виявлені особистісні якості працівників з якостями які потрібно щоб займати займану працівником посаду. На кожного працівника заводять бланк атестації та вносять туди результати тестування. Обов'язково працівника повідомляють про результати тесту та прагнуть отримати зворотній зв'язок для уникнення будь яких непорозумінь.

Наступний етап атестації – тест професійних навичок та компетенцій. Тест розробляється індивідуально під кожну посаду з залученням керівників відділів та спеціалістів з тієї ж сфери діяльності що й працівники що оцінюються. Тест проводиться аудиторно в присутності спеціалістів HR відділу для отримання більш якісних та достовірних даних. Результати тесту аналогічно працівниками HR відділу з залучення спеціалістів. Слід сказати що не завжди спеціалісти залучаються з структури підприємства, дуже часто це зовнішні спеціалісти з холдингу КАРЛСБЕРГ ГРУП які добре розуміються на специфіці даних професій.

Останнім завершальним етапом атестації є коротка десяти хвилинна співбесіда з керівником відділу та психологом для визначення психоемоційного стану працівника.

В кінці атестації складається звіт по кожному працівнику. Також за результатами атестації HR відділ складають план навчання та розвитку персоналу. Також атестація дає змогу побачити та чітко оцінити наявний стан персоналу організації.

Терміни проведення атестації коливаються від одного до двох місяців. Атестація є головним методом оцінки на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». За результатами атестації менеджмент підприємства приймає майже всі важливі кадрові рішення, розробляє стратегію управління персоналом що впливає на глобальну стратегію підприємства в цілому.

Після проведення будь якого тестування, всім учасникам тестування пропонують пройти невелику анонімну анкету на задоволеність результатами тестування та способом проведення. В кінці анкети кожен може висловити свою думку у відкриті письмові формі.

Отже, система оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» проходить трьома методами, кожен з яких потребує аналізу ефективності та пошуку сильних і слабких сторін. Тільки після глибшого аналізу можна буде судити про ефективність даних методів та системи оцінки в цілому.

2.3 Аналіз ефективності методів оцінки персоналу на підприємстві

Звичайно серед плюсів методу самооцінки керівного складу можна виділити швидкість та простоту даного методу. Також цей метод не потребує великих затрат ресурсів як кадрових так і фінансових. Але не зважаючи на це цей метод має безліч недоліків

Головний недоліком, який можна виділити в даному методі, мабуть, буде невпевненість в достовірності отриманих даних. Керівник сам оцінює

себе тому скоріш за все він буде оцінювати себе завжди з кращої сторони тому що критично оцінити самого себе досить важко і не кожен на це здатний тим більш що в компанії методом самооцінки оцінюються і керівники нижчих ланок.

Навіть якщо припустити, що керівник ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» сумлінно, совісно та критично оцінить всі свої якості та компетенції, приділить значну увагу та багато часу тесту, результати цього тесту не будуть на сто відсотків об'єктивними. Результати всіх подібних тестів завжди будуть суб'єктивними.

Також серед недоліків даного тесту можна виділити те, що керівники HR відділу також оцінюються даним методом і результати свого тестування вони фактично оцінюють самі. Ні про яку об'єктивність тут і не може йти мова. Керівник не може якісно оцінити сам себе ні за яких умов якщо негативний результат оцінки може зашкодити його кар'єрі або негативно вплинути на його репутацію.

Недоліком також може бути, що працівникам HR відділу приходится оцінювати роботу топ менеджменту компанії наряду з генеральним директором. Не бажання критично оцінювати безпосереднє керівництво може також поставити під сумнів об'єктивність результатів оцінки.

Отримавши інформацію про даний метод можна порівняти його елементи з принципами проведення оцінки діяльності персоналу розглянутими в першому розділі роботи.

Таблиця 2.6 – Наявність основних принципів оцінки в методі самооцінки ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Назва принципу	Значущість принципу, %	Наявність принципу в даному методі
1	2	3
Прозорість	15	-
Об'єктивність	20	-
Систематичність	15	+

1	2	3
Гласність	5	+
Оперативність	10	+
Результативність	20	-
Всебічність	15	-

Як ми можемо спостерігати з таблиці 2.6, метод самооцінки яким проводиться оцінка діяльності керівного персоналу ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» не повністю базується на головних принципах оцінки персоналу. Більше того два найважливіші принципи відсутні у даному методі а його ефективність складає лише 30% .

Як розглядалось вище, оцінка виробничого персоналу здійснюється метода оцінки за цілями. Серед плюсів оцінки виробничого персоналу за цілями можна виділити такий критерій як чіткість та ясність поставлених задач. Персонал чітко знає свої задачі та терміни їх виконання. Виходячи з цього керівник групи може чітко корегувати групою для виконання задач.

Із переваг такого методу також можна виділити що даний метод усуває будь яку не об'єктивність. Він є повністю об'єктивним та прозорим. Не потребує великих затрат, точніше буде сказати що не потребує затрат взагалі як часових так і фінансових. Також великим плюсом даного методу буде те що персонально не оцінюється кожен працівник а група в цілому. Це прибирає будь яке упереджене ставлення до яось конкретного працівника.

Вагомим недоліком даного методу є те що об'єктом оцінки є група чи підрозділ а не конкретний працівник. Це ніби применшує роль особистості в організації. В кожному підрозділі є працівники які роблять більший внесок в досягнення цілі і несправедливо буде прирівнювати їх заслуги до заслуг всього підрозділу.

Проведемо порівняння даного методу з основними принципами проведення оцінки таким самим чином як порівнювали метод самооцінки.

Таблиця 2.7 – Наявність основних принципів оцінки в методі оцінки за цілями.

Назва принципу	Значущість принципу, %	Наявність принципу в даному методі
Прозорість	15	+
Об'єктивність	20	+
Систематичність	15	+
Гласність	5	-
Оперативність	10	+
Результативність	20	-
Всебічність	15	-

Проаналізувавши дані з таблиці 2.7, бачимо, що метод оцінки виробничого персоналу за цілями є більш ефективний ніж метод оцінки керівного персоналу але також має безліч мінусів. У даному методі відсутній лише один компонент який має найбільшу вагу але це вже ставить під сумнів ефективність такого методу. Ефективність методу оцінки за цілями склала 60% це вище в порівнянні з попереднім методом але все рівно далеке від ідеалу.

Атестація персоналу в різних свої формах та проявах це найпоширеніший метод оцінки діяльності в Україні. Не дивно, що ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» користується саме цим методом.

Серед плюсів цього методу можна виділили всебічність оцінки та об'єктивність. Варто зазначити що для максимальної об'єктивності на підприємстві оцінюється не конкретний працівник а саме посада яку він займає та його відповідність цій посаді. Цей метод охоплює як професійні так і особистісні якості працівника. Також беручи до уваги те що для всіх працівників на аналогічних посадах однакові без виключень критерії оцінки можна судити про високу об'єктивність даного методу.

Цей метод біль затратний ніж попередні два але і за своєю ефективністю він також значно їх переважає. Він потребує як великих затрат часу, кадрів так і значних фінансових затрат. Найбільш затратним в цьому методі – залучення зовнішніх експертів для складання тестування та аналізу результатів цього самого тестування.

Серед значних плюсів даного методу можна виділити його високу адаптивність. Його досить легко застосувати для будь якої посади на підприємстві оскільки він не має чітких положень для оцінки і розробляється для кожної посади індивідуально.

Недоліком даного методу в ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є те, що він оцінює суто професійні навички, компетенції та особистісні якості але ніяк не бере до уваги клімат в колективі, міжособистісні відносини між працівниками та між працівником і керівником. Також атестація не бере до уваги задоволеність працівником умовами праці та атмосферою в колективі.

Таблиця 2.8 – Наявність основних принципів оцінки в методі атестації.

Назва принципу	Значущість принципу, %	Наявність принципу в даному методі
Прозорість	15	+
Об'єктивність	20	+
Систематичність	15	+
Гласність	5	-
Оперативність	10	-
Результативність	20	+
Всебічність	15	-

З даних таблиці 2.8 виходить, що даний метод є найефективнішим в порівнянні з попередніми двома методами але відсоток ефективності також не надто високий. У методі атестації який проводиться на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» він склав 70%. І не зважаючи на те що в цьому методі задіяні найважливіші принципи оцінки, не можна вважати його ефективним через відсутність інших принципів.

Отже, проаналізувавши всю систему оцінки діяльності персоналу можна сказати, що всі методи які використовуються на підприємстві мають як багато переваг так і багато недоліків. Не можна назвати систему оцінки в ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ефективною та добре розвинутою. Деякі методи оцінки значно застаріли та потребують адаптації до сучасних умов. Управління персоналом сьогодні стрімко розвивається а отже потрібно і удосконалювати методи оцінки цього самого персоналу щоб мати змогу ефективно ним управляти на благо організації.



РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Визначення проблем оцінки персоналу на підприємстві

На протязі роботи неодноразово згадувалось що ефективне застосування в управлінні персоналом такого процесу як оцінка діяльності цього самого персоналу є запорукою ефективного управління будь якою організацією, і дає змогу досягти максимальних показників. ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» не є виключенням. На даному підприємстві система оцінки персоналу є і це виділяє це підприємство серед багатьох інших на яких порахували що цей процес безкорисний і вони можуть без нього обійтись. Другими словами система оцінки персоналу є і це вже дуже добре. У другому розділі досліджувалась система оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», розглядалися методи оцінки які застосовуються на даному підприємстві, їхні плюси та мінуси. Але чи можна вважати систему оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» сучасною та ефективною, чи дає змогу ця система об'єктивно та всебічно оцінити весь персонал організації та розкрити його потенціал для досягнення максимальних результатів продуктивності? Чи існує, все-таки, на даному підприємстві проблема оцінки персоналу?

Звичайно на сьогоднішній день ще не придумали універсального, всебічного методу оцінки який би давав змогу оцінити персонал будь якої організації без додаткової адаптації під конкретну організацію, але сьогодні існує безліч сучасних методів які в поєднанні та невеликі адаптації під конкретне підприємство могли би дати подібні результати. Сучасний фахівець повинен орієнтуватися у сучасних методах та вдало застосовувати і поєднувати їх. Саме від застосування потрібного методу в потрібний час і буде залежати ефективність оцінки, що в свою чергу дасть можливість

керівнику швидко вплинути своїм рішенням на процес для усунення проблеми. Від цього і буде залежати ефективність та продуктивність праці всього підприємства.

То чи можна назвати систему управління ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» сучасною та ефективною? Якщо на рахунок ефективності ще можна посперечатись, то на рахунок сучасності можна сміливо сказати що ні.

Останній раз система оцінки персоналу на даному підприємстві кардинально змінювалась ще у 2015 році коли компанія перед великою маркетинговою компанією змінила велику частину топ менеджменту та керівного складу. Після цього система оцінки персоналу переживала лише незначні доопрацювання. Незважаючи на те що 7 років це не так вже й багато за цей час система оцінки діяльності персоналу встигла застаріти та вичерпати свій потенціал. У наш час коли, кожного року з'являється безліч методів оцінки а старі методи за рахунок діджиталізації та інноваційних технологій значно покращуються та модифікуються, користуватись системою семирічної давнини може значно послабити позиції компанії на ринку.

Отже, першою вагомою проблемою системи оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є застарілість цієї самої системи. З цим твердженням важко буде сперечатись. У сучасному світі у всіх сферах потрібно іти у ногу з часом і оцінка діяльності персоналу також не є виключенням.

Чи може застаріла система бут ефективною? У деяких випадках може. Але якщо розглядати дане підприємство то навряд. На підприємстві застосовуються три методи оцінки кожний з яких спрямований на оцінку показників ефективності та особистісних якостей. Але ж оцінка персоналу це не лише оцінка теперішньої діяльності.

При аналізі ефективності системи оцінки в 2 розділі визначено відповідність методів оцінки, що застосовуються на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ

УКРАЇНА» головним принципах на яких маю базуватись оцінка. Коротко зобразити ці результати можна у вигляді таблиці.

Таблиці 3.1 – Порівняння методів оцінки на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Назва принципу	Значущість принципу, %	Наявність принципу в методі самооцінки	Наявність принципу в методі оцінки по цілях	Наявність принципу в методі атестації
Прозорість	15	-	+	+
Об'єктивність	20	-	+	+
Систематичність	15	+	+	+
Гласність	5	+	-	-
Оперативність	10	+	+	-
Результативність	20	-	-	+
Всебічність	15	-	-	-

Отже, жоден метод не відповідає такому принципу як всебічність оцінки. Та лише по одному методу відповідають таким принципам як результативність та гласність.

Також з результатів видно, жоден метод з тих, що використовуються на підприємстві не спрямований на оцінку потенціалу та можливого розвитку кожного працівника. Не кажучи вже про те, що виробний персонал підприємстві взагалі персонально майже не оцінюється. Тобто всі методи оцінки які використовуються на підприємстві спрямовані суто на оцінку теперішньої діяльності що є лише половина задач які має виконувати система оцінки персоналу.

Тільки поверхнево проаналізувавши систему оцінки персоналу виявлено дві проблеми. Це застарілість системи та її неефективність. При цьому всьому ресурси на проведення цієї самої оцінки витрачаються.

Серед всіх трьох методів які застосовуються ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» найефективнішим є метод атестації персоналу. Але цей метод оцінки проводиться раз на два роки, при тому що виробничі плани ставляться на рік. Таке не часте проведення процедури оцінки значно зменшує її ефективність. Цей метод також спрямований на оцінку теперішньої діяльності працівників і ніяк не розкриває потенціал до навчання.

Як вже розглядалось у другому розділі наявна система оцінки діяльності персоналу ніяк не оцінює відносини працівника з колегами, з керівництвом, задоволеність робочою атмосферою та умовами праці. Хоча всі ці фактори значно впливають як на емоційний стан працівника так і на його продуктивність. При оцінці важливо брати до уваги абсолютно всі фактори які хоч якось можуть вплинути на продуктивність того чи іншого працівника підприємства не зважаючи простий виробничий персонал це чи керівний персонал.

Також слід зауважити, що система оцінки діяльності персоналу в даній організації є автономною і ніяк не пов'язана з системами підбору персоналу, адаптації, та навчання. Також система оцінки не має ніякого відношення до формування внутрішнього кадрового резерву підприємства. Формування кадрового запасу відбувається виключно за рахунок рекомендацій безпосередніх керівників.

Ще однією проблемою даної системи є проблема оцінки діяльності керівного складу підприємства. Керівний склад оцінюється тільки методом самооцінки та методом атестації але жоден з них не оцінює результати діяльності конкретного керівника. На підприємстві успішність діяльності керівника оцінюється результатами роботи його підрозділу а не безпосередньо результатами його роботи. Це не справедливо як по відношенню до працівників так і по відношенню до керівників.

Проаналізувавши все вищесказане можна виділи такі основні проблеми системи оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»:

- Застарілість системи оцінки діяльності персоналу,
- Неефективність системи оцінки діяльності персоналу,
- Оцінка суто теперішньої діяльності персоналу.
- Автономність системи оцінки персоналу.
- Відсутність оцінки діяльності керівного складу.

Отже, з вищесказаного випливає що система оцінки персоналу на підприємстві далека від ідеалу і потребує значних удосконалень. Попри недосконалу систему оцінки підприємство є лідером на національному ринку, але це через відсутність великих конкурентів а не через систему управління персоналом. Аналізуючи цілі які перед собою ставить система оцінки персоналу на даному підприємстві можна сміливо сказати що вони ніяк не сприяють досягненню загальних цілей організації. Організація ставить перед собою цілі розвивати потенціал у всіх сферах а система оцінки персоналу яка має виявляти цей самий потенціал своїх працівників зовсім не виконує цю функцію.

3.2 Шляхи удосконалення системи оцінки діяльності персоналу на підприємстві

Система оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» далеко не ідеальна і має багато недоліків та проблем, тому є потреба приступити до пошуку рішень цих проблем. Для пошуку рішень було взято теоретичний матеріал з першого розділу. Після вирішення всіх проблем система оцінки персоналу на даному підприємстві має відповідати всім принципам ефективно оцінки, стати сучасною, має охоплювати всі сфери діяльності персоналу як на теперішній момент так і шукати перспективи для подальшого розвитку, має бути інтегрована в повністю всю систему управління персоналом від прийому на роботу, навчання, адаптації та

формування внутрішнього кадрового резерву до заміщення вищих керівних посад.

Новітня система оцінки персоналу має оцінювати діяльність всього персоналу від найнижчих ланок до топ менеджменту включаючи генерального директора. Не має бути занадто затратною як в плані часу проведення, персоналу який потрібен для проведення так і фінансових ресурсів. Система має бути максимально інтегрована та пристосована до умов даного підприємства, мати чіткі критерії оцінки та бути максимально об'єктивною. Також не важливим компонентом системи має бути прозорість оцінювання та донесення результатів оцінки до персоналу. Персонал в свою чергу має мати змогу проводити зворотній зв'язок. Оцінка має проводитись своєчасно та періодично.

Не має сенсу проводити оцінку діяльності персоналу трьома методами як це проходить зараз. Найкраще буде розробити систему комплексної оцінки яка буде складатись з двох етапів. Проаналізувавши всі методи розглянуті в першому розділі можна зробити висновки що для даного підприємства найкраще буде одним з етапів комплексної оцінки використати метод оцінки “360 градусів”.

Цей метод зараз широко застосовується в провідних компаніях світу. Він дає змогу всесторонньо оцінити кожного працівника. На даному підприємстві не буде потреби під час атестації проводити окремо тест особистісних якостей так тест компетенцій оскільки метод “360 градусів” дає змогу оцінити всі ці якості одним тестом. Також, оскільки в проведенні тестування беруть участь не тільки самі працівники а й всі хто з ними взаємодіє в робочому процесі, результати тесту будуть доволі об'єктивним. Для оцінки персоналу на керівних посадах потрібно залучати зовнішніх експертів.

Ця частина комплексної оцінки не буде занадто затратною. За допомогою спеціалістів ІТ служби можна максимально автоматизувати метод

проведення опитування та зробити автоматичним структурування отриманих результатів. В результаті чого метод не буде займати багато часу.

Серед переваг методу оцінки “360 градусів” можна виділити:

- Працівник оцінюється лише тим, з ким він щодня взаємодіє
- Працівник оцінюється не тільки керівництвом але й колегами
- Анонімність проведення
- Залучення великої кількості експертів
- Об’єктивні результати оцінки

Опитувальник з даним методом будуть складати безпосередньо працівник відділу кадрів . Він буде адаптований під кожну посаду окремо але ним буде оцінюватись абсолютно весь персонал.

В даному методі будуть оцінюватись компоненти зображені в таблиці 3.2 а також буде визначена значущість.

Таблиця 3.2 – Оцінка значущості компонентів оцінки методом 360 градусів

Назва компетенції	Значущість для керівного персоналу, %	Значущість для виробничого персоналу, %
Виконання поставлених цілей	30	35
Професійні навички	30	35
Лідерські якості	10	0
Перспектива в зростанні	10	10
Комунікації з колегами	15	10
Дотримання техніки безпеки	5	

Проаналізувавши данні з таблиці 3.2 можна сказати, метод буде всебічно охоплювати діяльність всього персоналу. Звичайно показники в таблиці узагальнені і при здійсненні процесу оцінки критерії будуть більш уточнені під конкретний вид діяльності оцінюваного персоналу.

Змінивши лише першу частину атестації вже вирішились більшість проблем в системі оцінки розглянуті в першій частині цього розділу. А саме ми вирішили проблему із застарілістю методу та його неефективністю. Також вирішили проблему відсутності оцінки діяльності керівного персоналу оскільки даним методом буде оцінюватись діяльність абсолютно всього персоналу підприємства.

Так, даний метод також дає оцінку лише теперішній діяльності персоналу, але цю проблему ми будемо вирішувати в другій частині проведення атестації. Для вирішення цієї проблеми буде доцільно залишити метод співбесіди, але не такої як проводиться зараз. По перше співбесіду для виробничого персоналу має проводити не керівник підрозділу а експерт якого виберуть на підприємстві або наймуть зовні. Експерт має володіти всіма навичками та вміннями, добре розумітись на специфіці всіх процесів що проходять на підприємстві. Для проведення співбесіди з керівним персоналом також слід залучати експерта, але це вже має бути більш кваліфікований та обов'язково незалежний зовнішній експерт. Також для проведення співбесіди для всіх працівників слід залучати психолога для оцінки психоемоційного стану працівників.

Цілями співбесіди мають бути оцінка потенціалу кандидата, виявлення гнучких компетенцій які можна розвинути, схильність кандидата до займання керівних посад.

Підсумувавши все вищесказане, можна зробити висновки, що доцільно буде замінити всі три методи які на даний момент проводяться на підприємстві комплексною системою оцінки яка буде складатись з двох етапів. Перший етап оцінка теперішньої діяльності персоналу підприємства методом "360 градусів" та оцінка трудового потенціалу за допомогою проведення співбесід з експертами. Після оцінки також потрібно доносити до відома працівників результати проведення атестації та постаратись отримати зворотній зв'язок. Це можна зробити за допомогою невеликого анонімного

опитування де всі атестовані після отримання результатів зможуть дати відповідь на запитання про задоволеність процесом проведення оцінки, отриманими результатами. Також в кінці опитування працівник зможе анонімно в відкритій формі залишити коментарі, побажання, зауваження. Процес комплексної оцінки будуть організовувати спеціалісти відділу кадрів. Також атестацію слід проводити значно частіше, хоча б один раз на рік.

Запропонована система оцінки діяльності персоналу дасть змогу вирішити всі проблеми які є в системі оцінки ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Але навіть ефективна систем оцінки ніяк не вплине на показники продуктивності підприємства якщо вона буде автономною і її результати не будуть використовуватись в подальшому управлінні організацією.

Система оцінки діяльності підприємства має бути повністю інтегрована в систему управління персоналом. Насамперед за результатами оцінки має будуватись система мотивації працівників для розкриття максимального потенціалу кожного працівника. Також за результатами атестації має розроблятись план та напрямки проведення навчання персоналу, формуватись внутрішній кадровий резерв підприємства для першочергового заміщення вакантних посад як керівного персоналу так і виробничого.

Також потрібно порівнювати результати атестації з результатами минулих років для визначення ефективності цієї системи оцінки та її вплив на продуктивність працівників організації.

Отже, слід зазначити що запропонована система оцінки діяльності персоналу буде базовою та систематичною. Це аж ніяк не відмінняє проведення періодичних позачергових навіть одноразових опитувань чи різних тестувань для виявлення якоїсь проблеми в даний період часу, чи для аналізу наприклад ефективності проведення якогось заходу з навчання персоналу. Ці тестування не обов'язково мають бути базовими складовими системи оцінки діяльності персоналу.

ВИСНОВКИ

У даній роботі визначено сутність управління персоналом персоналу. Максимально розкрито сутність поняття оцінка персоналу та розглянуті критерії оцінки персоналу в сучасних умовах. Також розглянуті принципи на яких повинна базуватись ефективна система оцінки діяльності персоналу на підприємстві. Були проаналізовані найпоширеніші сучасні методи оцінки персоналу, виявлені сильні та слабкі сторони даних методів.

Висвітлено історію розвитку ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Розкрито вид діяльності підприємства та його структуру. Проаналізовану організаційну структуру ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», та структуру персоналу, її професійний склад, гендерну структуру та вікову структуру. Показано та проаналізовано основні показники фінансової діяльності підприємства та фонд оплати праці. Зроблено порівняння основних показників діяльності підприємства з аналогічними показниками попередніх років. Знайдено тенденцію до закономірної зміни цих показників.

Більш детально проведено аналіз діючої системи оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», за показниками, розглянутими в терористичні частині першого розділу. Виявлено три основні методи за допомогою яких здійснюється оцінка діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Проведено аналіз кожного методу та зроблено порівняння цих методів з основними принципами проведення оцінки персоналу. Виявлено закономірні проблеми що існують в наявній системі оцінки діяльності персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

На основі проведеного аналізу сучасного стану системи управління діяльністю персоналу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», а також аналізу організаційної структури та структури персоналу підприємства запропоновано новий комплексний спосіб оцінки діяльності персоналу.

Дана запропонована система оцінки направлена на вирішення всіх наявних проблем в теперішній системі. Вона відповідає всім принципам на

яких має базуватись ефективна система оцінки персоналу в сучасних умовах. Та дозволяє об'єктивно та всебічно оцінити весь персонал підприємства на всіх рівнях та виявити потенціал цього самого персоналу для подальшого його розвитку.

Запропоновано інтегрувати дану систему оцінки в систему управління персоналом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» та використовувати результати оцінки в прийнятті важливих управлінських рішень, будувати на результатах оцінки систему мотивації працівників, систему навчання та адаптації. Також результати оцінки важливо використовувати в формуванні кадрового резерву персоналу для заміщення вакантних посад.

Данні проведеного аналізу, а також запропонована система оцінки діяльності персоналу може бути застосована на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» для збільшення продуктивності праці на підприємстві, що в свою чергу має призвести до зростання фінансових показників та до досягнення основної цілі підприємства, а саме отримання максимального прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Маслокова В. М. Економіка та соціологія праці Київ, 2015. 276 с.
2. Офіційний сайт ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», ULR: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/v-ta-mo-v-carlsberg-ukraine>
3. Офіційний сайт ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», історія компанії, ULR: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/stor-ya/carlsberg-ukraine>
4. Фінансовий звіт ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» 2020.
5. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Комплексна діагностика персоналу в системі сучасної кадрової політики 2019 – 2020. 190с.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
7. Гапоненко А. Л. теорія управління Навч. Пос 2015. 178 с.
8. Овчаренко Г.М., Головка В.Ю. «Оцінка персоналу підприємства як основна складова ефективного його управління», 2017. 213с.
9. Мізинцева М. Ф. Оцінка персоналу Київ, 2014. 254с
10. Загірняка М. В., Перерви П. П., Маслак О. І. Магістерський курс. Підручник. Частина I/За ред. Професорів Кременчук, 2015. – 736 с
11. Електронна стаття, Оцінка персоналу: методи які повинен знати кожен HR, 2019. ULR: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr>
12. Електронна стаття, Оцінка персоналу: методи які повинен знати кожен HR, 2020. ULR: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr>
13. Електронна стаття, Оцінка персоналу: методи які повинен знати кожен HR, 2019. ULR: <https://hurma.work/blog>
14. Електронна стаття, Методи оцінки персоналу, 2021. ULR: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu>

15. Електронна стаття, Оцінка персоналу методом 360 градусів, 2022. ULR: <https://shl.com.ua/produkty-i-uslugy/instrumenty-po-ocenke/metod-360>
16. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – с. 67 – 92
17. Електронна стаття, Приклади ділових ігор 2022. ULR: <https://faqkr.ru/biznes/104231-priklady-dilovih-igor-scenarij-dilovoi-gri.html>
18. Фролова В. Ю. Управління знаннями Рівне, 2018. 368 с.
19. Вишнякова М. В. Міфи і правда Київ, 2017, 18 с.
20. Манухін С. Ю. Психологія праці Київ, 2015. 246 с.
21. Офіційний сайт ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», Стратегія компанії 2020 ULR: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/nasha-strateg-ya>
22. Річний звіт ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» за 2020 рік.