

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ  
ПРОГРАМА ПЕРЕПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ДЛЯ СФЕРИ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Допущений до захисту  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015р.  
Зав.кафедри менеджменту організації та ЗЕД  
д.е.н., професор \_\_\_\_\_ (Кузнецова І.О.)  
Науковий керівник Програми  
д.е.н., професор \_\_\_\_\_ (Кравченко В.О.)

**КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ**  
на тему  
**Розробка проекту оцінки персоналу**  
**ТОВ «АВК-КОНФЕКШЕНЕРІ»**

Виконавець:  
слухач 81 групи ЦПН  
Ковальчук Валентина Михайлівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Науковий керівник:  
Канд.екон.наук, професор  
(вчений ступінь, вчене звання)  
Кравченко Віра Олексіївна  
(прізвище, ім'я та по-батькові)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Одеса 2015 р.**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	5
1.1. Місце та значення оцінки персоналу в діяльності організації.....	5
1.2. Методи оцінки персоналу.....	10
1.3. Процедура та основні етапи оцінки персоналу.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЧОЇ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АВК-КОНФЕКШЕНЕРІ».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	32
2.2. Стан та особливості системи управління персоналом.....	46
2.3. Аналіз використовуваної системи оцінки персоналу в організації.....	54
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АВК- КОНФЕКШЕНЕРІ».....	60
3.1. Загальні рекомендації щодо вдосконалення системи оцінки персоналу в організації.....	60
3.2. Економічне обґрунтування ефективності методів оцінки персоналу.....	64
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

## ВСТУП

В умовах глобалізації економіки місце організації у світовому господарстві визначається її інтелектуальним потенціалом та рівнем його використання. Нині одним із найбільш значущих глобальних процесів є інтелектуалізація виробництва, що передбачає високу кваліфікацію працівників та постійне її підвищення. Тому пріоритетом економічної стратегії сьогодні має стати накопичення кваліфікаційного потенціалу, що відбувається, перш за все, шляхом безперервного розвитку персоналу підприємств та організацій.

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління персоналом у всіх його підсистемах. Застосування системи оцінки персоналу дозволяє визначити значимість співробітників для підприємства і стимулювати зміни їх діяльності в кращу сторону. При правильній розробці та проведенні, оцінка персоналу – це ефективний інструмент, що дозволяє виявити слабкі і сильні сторони діяльності працівників, скласти план професійного розвитку, побудувати відкриту корпоративну культуру й довірливі стосунки з керівником, підвищити прибутковість підприємства за рахунок більш ефективного управління персоналом.

Проблеми, що стосуються оцінки персоналу займалися такі відомі вчені як Л.В. Балабанова, М.Ф. Головатий, В.М. Данюк, Г.Т. Завіновська, О.А. Кириченко, А.М. Колот, М.І. Магура, І.П. Мігус, Г.М. Овчаренко, А.В. Савченко, Т.Б. Салова, І.А. Скопилатов, І.П. Федулта ін. Їх роботи слугували основою для проведення теоретичних і практичних досліджень.

Актуальність теми дослідження пояснюється необхідністю вдосконалення оцінки персоналу ТОВ «АВК-КОНФЕКШЕНЕРІ»

*Мета консультаційного проекту* полягає в розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки персоналу в компанії «АВК» в контексті забезпечення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Для реалізації мети дослідження поставлено і вирішено наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи оцінки персоналу в організації (поняття оцінки та оцінювання, функції та види оцінки персоналу, основні процедури та методи);
- проаналізувати сучасний стан розвитку досліджуваної організації за допомогою основних техніко-економічних показників;
- вивчити особливості та стан системи управління персоналом в ТОВ «АВК-Конфешенері»;
- дослідити існуючу систему оцінки персоналу в організації, виявити її позитивні риси та недоліки;
- на основі виявлених недоліків запропонувати заходи для їх подолання, а також вдосконалити процес оцінки персоналу на основі впровадження оцінки персоналу: методом «360 градусів», оцінки залученості персоналу, системи кадрового резерву.

Теоретико-методологічну базу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, економіки підприємства, економіки праці та управління персоналом, роботи зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері дослідження оцінки персоналу та методів її вдосконалення. Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти підприємства, фінансова та статистична звітність підприємства, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів, наукові інформаційні видання та інтернет-ресурси.

Інформаційною базою в консультаційному проекті стали інтернет-ресурси, статистична звітність, результати анкетування і оцінки персоналу Дирекції з продажу ТОВ «АВК-КОНФЕКШЕНЕРІ», результати досліджень міжнародних консалтингових компаній «HAY Group» і «ERNST&YOUNG».

Практична частина консультаційного проекту була виконана на прикладі процесу оцінки персоналу Дирекції з продажу ТОВ «АВК-КОНФЕКШЕНЕРІ», яке спеціалізується на виробництві і реалізації/дистрибуції кондитерської продукції на території України та зовнішніх ринках.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи оцінки персоналу дозволяє нам зробити наступні висновки:

1. Оцінка персоналу є важливою складовою управління персоналом, від якою залежить ефективність використання людського ресурсу організації. Пов'язано це з тим, що без оцінки персоналу не можливо обійтися при реалізації інших функцій управління персоналом: принаймі важливо оцінити наскільки кандидат відповідає встановленим вимогам, при використанні персоналу слід вірно розставити співробітників для якнайкращого використання їх потенціалу на кожному робочому місці, при мотивації – визначити та оцінити результат праці та винагородити співробітника та ін.

2. Значна кількість існуючих методів оцінки персоналу ставить керівників організацій та спеціалістів з управління персоналом перед складними вибором. Зауважимо, що кожний із методів має свої переваги і недоліки, ступінь валідності отримуваних результатів. Однак, кожна організація має обирати метод оцінки персоналу виходячи із тих цілей, що ставляться перед системою оцінки, враховуючи ті завдання, які потрібно вирішити шляхом її проведення.

3. Для розробки конкретних заходів з удосконалення оцінки персоналу в організації потрібно розглянути стан управління персоналом в цілому, а також визначити її переваги і недоліки, особливості проведення на сучасному етапі.

4. Фінансові результати діяльності компанії «АВК» за 2012-2014 рр. вказують на зростання доходу (виручка) від реалізації продукції та чистого прибутку.

5. В практиці роботи з персоналом в якості основного методу в Дирекції з продажу компанії «АВК» застосовуються такі види оцінки персоналу:

- Щорічна оцінка керівників структурних підрозділів (супервайзерів торгових команд, територіальних і регіональних менеджерів);

Цілі щорічної оцінки наступні:

- контроль виконання працівниками особистих планів професійно-кар'єрного розвитку, якості їх складання і динаміку виконання запланованих заходів;
- визначення працівників для включення до Кадрового резерву, яких в подальшому навчатимуть і розвиватимуть для вищої посади;
- реалізація амбіцій працівників, які проявили ініціативу в отриманні вищої посади або підвищення категорії на даній посаді.
- Поточна оцінка співробітників Дирекції з продажу на предмет включення в Кадровий резерв, а також для визначення актуальних індивідуальних потреб у навчанні.

6. Виконаний консультаційний проект показує, що оцінка персоналу, яка була коректно проведена, дає глибокі, якісні і різносторонні дані. За результатами оцінки адресно і точно ми можемо реалізувати процес навчання і розвиток персоналу, підвищуючи тим самим ефективність його роботи. А також підвищення емоційного клімату в організації і привиття корпоративної культури і корпоративних цінностей впливає на досягнення економічних результатів ведення бізнесу та реалізації стратегій розвитку компанії.

7. Обґрунтовано, що для вдосконалення системи оцінки персоналу доцільно впровадити оцінку методом 360 градусів, оскільки з точки зору фінансових витрат та ступеня охоплення працівників він є більш привабливим для підприємства. Виходячи з цього було запропоновано перелік компетенцій, визначено їх важливість для кількох посад, а також бажаний рівень володіння ними.

8. Обґрунтовано економічну ефективність методу «360 градусів» оцінки персоналу: прогнозований чистий прибуток за рік складе 176 853 тис. грн., що надає 5,98% приросту відносно минулого року.

Все це дозволить, на нашу думку, більш ефективно використовувати потенціал працівників для реалізації обраної підприємством стратегії та досягнення поставлених цілей.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий , М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с
3. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. — 432 с.
5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ О.А. Кириченко/ – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
8. Скопылатов, И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного университета, 2000. – 400с.
9. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
10. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. - Изд. 2-е. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002., с.18
11. Овчаренко Г.М., Головка В.Ю. «Оцінка персоналу підприємства як основна складова ефективного його управління»
12. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки, БІЗНЕСІНФОРМ №10, 2013.

13. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
14. Салова Т.Б. Оцінювання персоналу в системі управління, Національна академія державного управління. Електронний збірник наукових праць Національної академії державного управління № 2, 2009.
15. Положення про структуру ТОВ «АВК-КОНФЕКШЕНЕРІ» від 20.02.2015р.
16. Форма №1-ПВ «Звіт з праці» за 2012-2014 роки.
17. Форма №6-ПВ (річна) «Трудові показники компанії «АВК» у 2012-2014 рр
18. Регламент адаптації ТОВ «АВК-КОНФЕКШЕНЕРІ» 2015р.
19. Регламент оцінки персоналу ТОВ «АВК-КОНФЕКШЕНЕРІ» 2015р.
20. Інтернет-ресурс / Офіційний сайт компанії «Hay Group»:  
<http://www.haygroup.com/ua/>
21. Ассесмент-оцінка персоналу // Інтернет-ресурс:  
<http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=001243>
22. Інтернет-ресурс / Офіційний сайт компанії «Ernst & Young»:  
<http://www.ey.com/UA/uk>.
23. Казарін М. Атестація персоналу. // Директор. - 2007. - № 11. - С.32-36